

ARTICULO CIENTIFICO

Aporte científico a:

Ciencias de la Administración

Título:

LA EMPRESA FAMILIAR

Subtítulo: Modelos y Paradigmas Contemporáneos

Nombre de autor:

Dr. Ricardo Antar

Director:

Dr. Emiliano Joel Estigarrivia

Lugar y Año de publicación:

Asunción, 2015

RESUMEN

Esta Investigación se intitula: “La Empresa Familiar” Modelos y Paradigmas Contemporaneos y, el problema de investigación fue: ¿cuáles son los modelos teóricos y paradigmáticos, siguiendo de manera aproximada el orden cronológico en el que se dieron a conocer por sus genuinos autores? Se adopto como objetivo general: Conocer los principales modelos y paradigmas contemporáneos de gestión, en la empresa familiar, que ayuden a clasificarlas y que permitan describir de manera más precisa sus características peculiares. El abordaje del problema se realizo a traves de una investigación bibliográfica y documental, conforme a tres criterios de selección: el criterio de la pertinencia, el criterio de la exhaustividad y el criterio de la actualidad. La metodología utilizada fue “descriptiva”: que por definición, describe los fenómenos como aparecen en la actualidad y, “bibliográfica”: que se logra a través de la revisión bibliográfica del tema para conocer el estado de la cuestión, a búsqueda, recopilación, organización, valoración, crítica e información bibliográfica sobre un tema específico que tiene un valor, pues evita la dispersión de publicaciones o permite la visión panorámica de un problema. Los resultados y conclusiones enseñan que: Los descriptos no pretenden resumir los numerosos modelos propuestos hasta ahora por los expertos, ni tampoco cubrir toda la gran variedad de empresas familiares que existe. Seguirán apareciendo modelos nuevos y es seguro que no se encontrará ninguno que resulte plenamente comprensivo, aunque cada vez se irá perfilando con mayor precisión un eventual paradigma de la empresa familiar. Estos modelos ayudan a comprender mejor los distintos tipos, a identificar las diferencias que se dan entre ellos, a explorar sus posibles evoluciones, a profundizar en las problemáticas que les son peculiares y a elegir los cursos de acción más apropiados para resolverlos los desafíos de la empresa familiar. Ellas constituyen la columna vertebral de la actividad económica de los países desarrollados y continuarán siéndolo, pues es propio de la libertad humana el querer emprender y es propio de los padres de familia preocuparse por la formación y por la seguridad económica de los hijos, a fin de asegurar, el éxito de un relevo generacional.

Palabras claves: Modelos y Paradigmas de Gestión, Empresas Familiares, Órgano de Gobierno, Supervivencia, Relevo Generacional

SUMMARY

This research is entitled: "The Family Business" Models and Contemporary Paradigms and, the research problem was: what are the theoretical and paradigmatic models, following in an approximate way the chronological order in which they were made known by their genuine authors? The general objective was to: Know the main models and contemporary paradigms of management, in the family business, that help to classify them and that allow to describe in a more precise way their peculiar characteristics. The approach to the problem was carried out through a bibliographic and documentary research, according to three selection criteria: the criterion of relevance, the criterion of completeness and current criteria. The methodology used was "descriptive": that by definition, describes the phenomena as they currently appear and, "bibliographical": that is achieved through the bibliographic review of the subject to know the status of the issue, search, compilation, organization, evaluation, criticism and bibliographic information on a specific topic that has a value, because it avoids the dispersion of publications or allows a panoramic vision of a problem. The results and conclusions show that: The descriptions are not intended to summarize the numerous models proposed so far by the experts, nor to cover all the great variety of family businesses that exist. New models will continue to appear and it is certain that none will be found that is fully comprehensive, although a paradigm of the family business will increasingly be outlined with greater precision. These models help to better understand the different types, to identify the differences that exist between them, to explore their possible evolutions, to delve into the problems that are peculiar to them and to choose the most appropriate courses of action to solve them the challenges of the company family. They constitute the backbone of the economic activity of the developed countries and will continue to be so, since it is characteristic of human freedom to want to undertake and it is proper for parents to worry about training and the economic security of their children, in order to assure, the success of a generational change.

Keywords: Management Models and Paradigms, Family Businesses, Government Body, Survival, Generational Relay

INTRODUCCIÓN

- **Presentación o contextualización del problema de investigación**

El presente Proyecto Final (PF) es un estudio investigativo que trata sobre la importancia que tiene para la empresa familiar, el conocimiento de los numerosos modelos y paradigmas de gestión propuestos, hasta ahora, por los expertos en organizaciones modernas y como estos permiten el buen desarrollo de un órgano de gobierno eficiente, basados en una planificación flexible.

Actualmente las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la actividad económica de los países desarrollados y continuarán siéndolo, pues es propio de la libertad humana el querer emprender y es propio de los padres de familia preocuparse por la formación y por la seguridad económica de los hijos.

- **Motivación hacia este trabajo**

El presente estudio de tipo bibliográfico responde a la necesidad de contar y disponer de esquemas que ayuden a clasificar y que permita describir de manera más precisa las características peculiares de la empresa familiar y los diferentes modelos y paradigmas que podrían adoptarse para la mejora continua de la organización, en efecto, estas tipologías facilitan la enseñanza sobre empresa familiar y permiten enfatizar lo que resulta más adecuado a cada identidad empresarial.

Es de suma trascendencia, hoy en día, para las organizaciones familiares estar preparadas para llevar a cabo planes de sucesión. El no contar con planes de sucesión, es sin duda consecuencia de una carencia de planeación acerca del mismo futuro de dicha organización, y en muy pocas ocasiones se determina un plan de sucesión como una base para el futuro, es decir quién va a heredar la responsabilidad de gobierno y guiar a la organización por un camino exitoso o de lo contrario podría ser un camino adverso.

Algunos estudios confirman sobre la importancia de una planificación para la sucesión y para muestra se cita aquí el realizado en 2014 por la firma Price Waterhouse Coopers, que indica que la mayor razón de cierre de empresas después de haber sido dirigida por la primera generación “es la falta de conocimiento de los numerosos modelos y paradigmas de gestión existentes

propuestos por los expertos y como estos permiten el buen desarrollo de un órgano de gobierno eficiente, basado en una planificación y flexible”.

Los investigadores consideran que los numerosos modelos y paradigmas de gestión que partan de un buen plan de sucesión de gobierno señala los criterios para decidir cuándo un sucesor está listo para enfrentar sus tareas; además, elimina las preocupaciones del fundador o generación saliente sobre la transferencia de la empresa a otra persona; delimita un espacio de tiempo; y reconoce la importancia de la capacidad administrativa y de dirección, antes que los “derechos familiares”. (Price Waterhouse Coopers, 2014; 25).

- **Justificación de la investigación.**

Uno de los beneficios principales que trae consigo el conocer los numerosos modelos y paradigmas de gestión que, por cierto, partan de un buen plan de sucesión de gobierno, es la de facilitar el camino a seguir al sucesor, teniendo mayores oportunidades de continuar por un camino exitoso para la organización, además de permitir una mayor identidad de los colaboradores hacia el sucesor.

Un caso de éxito es sin duda es Jack Welch, CEO de General Electric, que aplicó modelos y paradigmas científicos y comenzó su plan de sucesión de gobierno en 1994 con la idea de retirarse en septiembre de 2001.

Primero se definió el perfil requerido para el cargo, con base en esto, se eligieron 26 posibles candidatos los cuales tuvieron que enfrentarse a diferentes retos. El grupo se redujo, quedando 3 posibles sucesores, los cuales tenían que competir directamente por ocupar el puesto de Jack Welch. Los retos eran propios y sin la asesoría ni acompañamiento del CEO, cada uno tenía que tomar sus decisiones conforme consideraba que eran correctas. Una vez que Jeff Immelt fue anunciado como el sucesor, Jack Welch se retiró y le entregó el timón de la compañía; sin embargo, Jack Welch siguió asesorando por medio del Consejo de Administración. La sucesión no es un proceso que debe iniciar apenas el líder siente la necesidad y la voluntad de retirarse, al contrario, debe iniciarse paso a paso con suficiente tiempo de anticipación como lo hizo Jack Welch.

- **Planteamiento del problema de investigación.**

Es sin duda un reto para las empresas familiares es lograr destacar la importancia que tiene el estar preparado para afrontar un cambio generacional, y llevarlo a cabo bajo un plan de sucesión, el cual permita lograr planear la etapa de la preparación al sucesor, la transición y la trasmisión de las responsabilidades a través del órgano de gobierno, así como preparar a los colaboradores a asumir el cambio, mediante la estrategia a ejecutar, de tal manera que exista participación activa de los puestos clave como lo son, Directivos, Gerentes y Ejecutivos, buscando que se logre adoptar una postura positiva de cambio en las formas de dirigir a la empresa, ya que esto a su vez en ocasiones se torna un poco tormentoso para los colaboradores, y se generan ciertos temas relacionados con la incertidumbre acerca del futuro de la organización.

Para las organizaciones familiares será necesario entender que la planeación de este proceso de sucesión, no solo se limita al propio negocio y su futuro, sino también al bienestar y satisfacción del ente familiar en el mañana.

Otro aspecto a considerar es el estilo de liderazgo que se adopte para la toma de decisiones durante la sucesión, esto influye permanentemente en la forma de afrontar dicho proceso de cambio, De acuerdo a Jeffrey, Rakesh y Reeves, 2005, la sucesión es uno de los periodos críticos por los que atraviesa una organización familiar a lo largo de su vida, y de no tomarse las medidas precautorias necesarias podrían originar grandes trasfondos en la cultura de la misma.

La empresa familiar tiene como elemento propio la coincidencia de dos realidades que se superponen y evolucionan unidas: la empresa y la familia. Sin embargo, conforme avanza la investigación sobre las empresas familiares, cada vez es mayor la evidencia de que no se puede hablar de ellas como si todas respondieran a un único modelo de gestión. De aquí la importancia de disponer de esquemas que ayuden a clasificarlas y que permitan describir de manera más precisa sus características peculiares. Es por ello que en el presente proyecto se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son los modelos teóricos y paradigmáticos, siguiendo de manera aproximada el orden cronológico en el que se dieron a conocer por sus genuinos autores?

- **Objetivo general:**

Conocer los principales modelos y paradigmas contemporáneos de gestión, en la empresa familiar, que ayuden a clasificarlas y que permitan describir de manera más precisa sus características peculiares.

- **Objetivos específicos de la investigación.**

1. Revisar la bibliografía actualizada sobre la conceptualización de la empresa familiar, los modelos de competencias, los planes de sucesión y la experiencia laboral.

2. Recopilar información sobre los órganos de gobierno en una empresa familiar, el protocolo pertinente y la importancia de la oficina familiar.

3. Criticar los modelos y paradigmas contemporáneos, aplicables a una empresa familiar, presentándolos cronológicamente para entender las principales teorías de gestión.

DESARROLLO

CAPÍTULO 1: CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

1.1 La Empresa Familiar.

Generalmente las empresas nacen como pequeños negocios, con la ilusión de crecer y desarrollarse así como consolidarse en su mercado, estas de manera paulatina generan crecimiento, de tal manera que van de generación en generación transmitiendo su cultura y los valores, así como también oportunidades de éxito para el negocio, aun así disfrutan de un crecimiento de 20 años (Gallo, 1997: 29), este tiempo es equivalente a la vida útil profesional del o los fundadores (Beckhard y Dyer, 1983), para después enfrentarse a panoramas poco favorables para la organización.

Es aquí donde es prominente destacar de la importancia de contar con planes de sucesión establecidos, puesto que comienzan a presentarse grandes desafíos que requieren de nuevos mandos (Bermejo, 2010).

El abordar un asunto sobre una Empresa Familiar es, hablar de una organización envuelta de culturas trascendentales y complicadas, pues combina una serie aspectos de la familia propietaria y de la empresa esto lo aborda (Belausteguigoita, 2004), y diversos autores han coincidido con una similar ideología sobre este concepto y lo enfocan en una organización que es diferente a otras organizaciones en términos de filosofía, propiedad, negocio y hasta la economía de la misma, así como la parte del liderazgo y relaciones entre los miembros afirman, Miller, Steier Le Breton-Miller, (2003).

La empresa familiar suele confundirse en ocasiones con lo que conocemos como una PYME es decir “Pequeña y Mediana Empresa”, mientras que esto no necesariamente es así siempre, nos hemos encontrado con autores que definen de cierta manera a las empresas familiares como, Antognolli (2007), que nos dice que es una organización operada y controlada por miembros de una familia; Mc Conaughy, Matthews y Fialko (2001), señalan que son organizaciones cuyo Director General ó Chief Executive Officer (CEO por sus siglas en inglés) es el fundador o un miembro de la familia del fundador; mientras que Anderson y Reeb (2003), se basan en tres principios: la primera, es que la familia continúa teniendo un número importante de acciones en la firma; la segunda es que la familia posee cargos en el Consejo; y la tercera es

que el Consejero Delegado o fundador es todavía el CEO activo o uno de sus descendientes; por otra parte autores como Tanewski, Prajogo y Sohal (2003) quienes nos dicen que si una sola familia conserva 50% o más de la propiedad, controla y administra el negocio, es considerada como Empresa Familiar, por último que De la Rosa.

Lozano y Ramírez (2009) mencionan que si la organización cuyo capital pertenece a un grupo familiar donde trabajan los miembros de una familia al cargo de subordinados ajenos al seno familiar, es considerada Empresa Familiar.

Entonces no existe una definición específica de lo que es una empresa familiar, pero es importante reconocer además de involucrar el seno familiar, identificar sus características, empezando por conocer su naturaleza y los principales conceptos constituyentes que existen entre éstas, aunque muchas veces estas mismas se identifican fácilmente, por su estructura de organización.

Por su parte Ginebra (2001:21) define la empresa familiar de acuerdo con las siguientes características:

- a) La empresa familiar es un modo de emprender o de invertir sin el cual no se explicaría gran parte de las empresas exitosas de Occidente.
- b) Las empresas familiares han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social. La acción emprendedora que conlleva ha significado una oportunidad de ascenso social para muchas personas.
- c) Las empresas familiares son un motor de impulso técnico, pues sus plazos (en todos los aspectos) no son los mismos que los de otras empresas, lo que permite medir los efectos de la innovación de manera más justa.

El "Instituto Paraguayo de la Empresa Familiar" (IPEF), es una Asociación Civil sin fines de lucro constituida por profesionales que trabajan en el fortalecimiento de las empresas familiares en el Paraguay y por ende la continuidad de las empresas familiares como señala el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), radica en varios planteamientos tales como:

¿Cuáles son los modelos teóricos y paradigmáticos existentes capaces de crear mejores condiciones de desarrollo? ¿Quiénes son sus genuinos autores? ¿Cuáles fueron sus experiencias y aplicaciones que ayudaron a su reconocimiento actual? ¿Cómo se pueden conciliar los intereses entre la empresa y la familia?, además de analizar si ¿se ha desarrollado en la

organización un buen gobierno corporativo?, si ¿es institucional la empresa?, así como ¿quiénes son los dueños?, ¿qué esperan del negocio? y ¿quién estará a cargo en un futuro? Dichos planteamientos, se hacen con el objetivo de generar una visión común de los aspectos en los que se debe trabajar para consolidar y proyectar la empresa a futuro.

El concepto de paradigma (vocablo que deriva del griego «παράδειγμα» - "parádigma") se utiliza en la vida cotidiana como sinónimo de "ejemplo" o para hacer referencia en caso de algo que se toma como "modelo digno de seguir".

En principio se tenía en cuenta a nivel gramatical (para definir su uso en un cierto contexto) y se valoraba desde la retórica (para hacer mención a una parábola o fábula). A partir de la década de 1960, los alcances de la noción se ampliaron y paradigma comenzó a ser un término común en el vocabulario científico y en expresiones epistemológicas cuando se hacía necesario hablar de modelos de conocimiento aceptados por las comunidades científicas.

Un paradigma es un patrón de conducta que se interioriza—en base a lo visto y aprendido—y se sigue continuamente. En este sentido, el Paradigma de la Empresa Familiar tiene que ver con la percepción—tanto de los padres como de los hijos—de que la herencia es un derecho inherente (es mío; lo merezco), y no una obligación ganada (es nuestro; lo hemos creado y simboliza un compromiso entre generaciones).

Y es que, existe la creencia, de que el negocio que heredamos debe darnos—porque así lo merecemos—para que vivamos (...y bien) todos—independientemente del número de miembros de la familia que seamos. Obviamente, en este escenario donde la familia crece exponencialmente y la empresa aritméticamente, no hay empresa familiar que aguante—por más noble y rentable que sea.

Y entonces, ¿qué hacer?...Para empezar, cambiar el paradigma actual de la empresa familiar. Hay que crear un nuevo paradigma que impulse a los hijos no sólo a ser mercedores, sino también generadores de riqueza—es decir, a que emprendan; a que agreguen valor al patrimonio. Hay que convertirnos en familias empresarias: Familias que crean nuevos negocios y gestionan patrimonios empresariales a lo largo de las generaciones.

Lo anterior implica que las siguientes generaciones estén preparadas para emprender dentro o fuera del negocio; se preparen para ser buenos consejeros y/o accionistas del negocio original, y mantengan el orgullo y la tradición que conlleva ser parte de la familia propietaria. De la misma forma, requiere que a nivel de familia se trabaje arduamente (especialmente al paso

de las generaciones) en mantener e incrementar la unión, esperanza, confianza y compromiso entre sus miembros.

La transición de un paradigma a otro —del paradigma que ve a la empresa familiar como medio para obtener ingresos (exprimir el negocio); a la empresa familiar como plataforma multigeneracional para crear nuevos negocios y gestionar patrimonios empresariales (ser generadores de riqueza— es el patrón de desarrollo y evolución que permitirá no sólo la supervivencia del negocio, sino también la creación de un patrimonio familiar multigeneracional.

Es aquí en donde comienza un largo camino por recorrer para las organizaciones, con las sucesiones que pretendan hacer, la sucesión ha sido considerada como uno de los conflictos principales de las empresas familiares y la causa principal de sus fracasos en cuanto a crecimiento y continuidad de la misma (Gallo,1997: 53).

Ahora bien; el hecho de que pocas organizaciones de este tipo sobrevivan a la primera generación es independiente al contexto cultural o el ambiente en que se desenvuelva el negocio, tal y como se señala en el artículo “Sucesión en la Empresa Familiar” (Gallo, 1997: 53-55) en donde se plantea que la sucesión es un proceso difícil de largo plazo, ya que mezcla la vida de las personas, la evolución de las relaciones familiares y aspectos de la dirección de la empresa.

Entonces debido a esto sería útil tratar de identificar de acuerdo al ciclo de vida de las organizaciones, ubicar la etapa en la que se encuentra la empresa, y es en este sentido donde el objetivo del presente estudio cobra importancia, además del claro interés del autor del presente trabajo dado su relación directa como Directivo y Consultor de diversas organizaciones.

Jeffrey y colaboradores (2005), en la revista Harvard Business Review de América Latina, plantean que cuando se trata de planear la sucesión, en el mundo de los negocios familiares a los consejos corporativos, les vendría bien tomar cierto sentido de urgencia en cuanto a planear la sucesión, comúnmente es trasladada esta responsabilidad a los CEO y a los departamentos de Recursos Humanos, esto por una simple razón, estos consejos corporativos no perciben el mismo tipo de amenaza si contaran con estos planes a el grado de amenaza que le adjudican a problemas contables o de utilidades del negocio, lo cual es una visión algo estrecha que conlleva un desgaste progresivo a nivel organizacional.

En tal caso las empresas deben de contar con las personas adecuadas en los puestos adecuados, y de no ser así las empresas podrían tomar decisiones equivocadas, viéndose obligadas a promover ejecutivos novatos y quizá sin talento para el gran desafío.

Sin embargo no solo bastaría con reconocer la importancia de planear la sucesión y el desarrollo de líderes, sino asegurarse de que estos temas sean abordados y establecidos en la agenda del consejo. (Jeffrey & Cols, 2005: 4).

Planes de sucesión es un tema que se encuentra un ligado a modelos de gestión basado en competencias, y para ello cito a, M.M. Cubeiro y a J.C. Fernández (2000), quienes mencionan que los modelos de competencias, utilizados como base para la estructuración de planes de sucesión, permiten a una organización determinar los comportamientos actuales críticos, necesarios para triunfar en puestos claves, así como las competencias estratégicas necesarias para el éxito futuro.

1.2 Modelos de competencias.

El modelo de competencias debe estar implementado en todo el personal desde que ingresa a la empresa y durante toda su vida profesional dentro de la organización particularmente en puestos Directivos. Debe ser actualizado de manera constante para que permita tener una fotografía casi instantánea del perfil de competencias de su gente para evaluar a los futuros responsables de cargos de mayor envergadura por su talento y desempeño superior.

Según Spencer & Spencer (1993) son cinco los principales tipos de competencia, y cuya explicación radica en el modelo de Iceberg, en donde la parte visible se compone de las habilidades y los conocimientos que tiene desarrollados una persona, mientras que la parte no visible se encuentran aspectos como motivaciones, rasgos personales o autopercepción de la persona. Para ello se muestra a continuación el modelo.



Modelo del Iceberg. **Figura No. 1.**

1.3. Los planes de sucesión.

De acuerdo con John Davis, presidente del Instituto de Empresas Familiares de Cambridge y miembro de la Escuela de Negocios de Harvard, las empresas familiares deben tener un plan de sucesión, en el cual deben realizar un casting sobre la capacidad de los sucesores, o votar por alguien externo, según publicó el diario mexicano "El Financiero". En su ponencia "Empresas familiares" en el foro Harvard Business Review que se realiza en León, Guanajuato, dijo que no se trata de confianza el designar una posición ejecutiva de una empresa familiar, se trata de capacidad.

Los planes de sucesión son utilizados por organizaciones cuya madurez responde a un orden en los procesos y a la aplicación de un modelo de competencias estructurado y alienado con su planificación estratégica.



Etapas del Plan de Sucesión. **Figura No. 2.**

Tal y como nos muestra Joshep Llaurado (2000), en su libro “Empresario Familiar y su Plan de Sucesión”, el cual se muestra las etapas del plan para la sucesión, a continuación en la siguiente Figura No.2.

Es importante que al diseñar el Plan de Sucesión, se debe tomar en cuenta que los perfiles de puesto relevantes siempre estén actualizados y alineados a la estrategia de negocio, que las competencias y habilidades requeridas se encuentren contempladas y que éstas además sean susceptibles de adecuarse conforme pasa el tiempo y las circunstancias de negocio en las que se vea involucrada la empresa.

Con base al modelo presentado por Joshep Llaurado (2000) se determinaron las 4 fases que se llevaran a cabo, al momento de enfrentar una sucesión.

La primera fase del proceso es la Planificación de la sucesión, en esta fase casi toda la actividad se produce fuera del círculo de la empresa y el protagonista principal es el empresario familiar que será sucedido, una de las tareas básicas es el diseño de lo que vamos a planear

tomando en cuenta los siguientes aspectos; la familia como propietaria está implicada en la toma de decisiones cruciales para la continuación del plan; el desgaste solo afectaría al sucesor, a su familia y, si han participado, a los colaboradores más cercanos, porque se trata de una fase previa.

Para el empresario familiar que será sucedido, temas como prevenir y planificar su propia sustitución al frente de su proyecto vital no suele ser agradable, mucho menos cuando aún se encuentra en una edad plenamente productiva; el plan es un compromiso personal, una garantía de que lo llevara a cabo, una herramienta para no caer en una simple intuición.

El Plan de Sucesión servirá para mejorar las opciones de continuidad de la empresa y para que la propiedad siga en manos familiares; es también una forma de dejar huella personal en la empresa más allá de su presencia, una forma de controlar qué, cómo y a quién deja su legado, teniendo en cuenta que el último beneficiario de un Plan de Sucesión bien hecho es su sucesor y el conjunto de la familia.

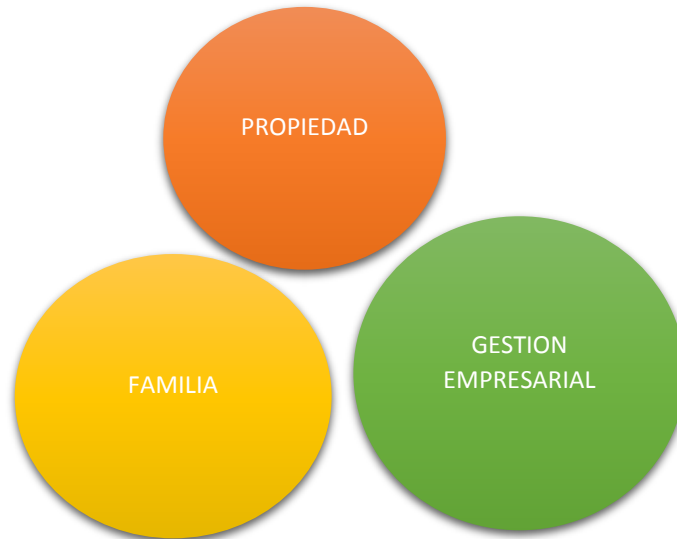
Ya dentro de la segunda fase se prepara al sucesor, y uno de los momentos claves de esta fase es la comunicación de quién es el sucesor. Se trata de un momento delicado, sobre todo si de ello depende de que se desestime a otros candidatos; asimismo mientras no se tome la decisión, todos están pendientes y la inquietud general puede distraer los objetivos más importantes. A partir del momento en que se hace la comunicación, el elegido a sucesor se puede preparar mejor y sin tanta presión.

Para la tercera fase que es el Traspaso del Sucedido al Sucesor, una vez ya incorporado y nombrado el sucesor, y llevado a cabo este proceso del relevo del sucedido que era el objetivo del Plan de Sucesión; aun así, es un momento difícil, sobre todo desde el punto de vista personal. Retirarse, sin embargo, es una decisión realista que es preferible tomar uno mismo a que las circunstancias propias de la edad haga que sea una decisión forzada.

La cuarta fase y final es la retirada del Sucedido, como empresario una retirada a tiempo y en el momento oportuno le permitirá ver la continuidad de su obra y sentirla como propia, porque es suya también la responsabilidad de que el Plan de Sucesión llegue a los términos planeados; además como se haya planificado la retirada del sucedido, este podrá descubrir otras formas de aprovechar su larga experiencia, ya sea en la propia empresa o fuera, en otras instituciones.

Finalmente, retirarse es un signo evidente de confianza hacia su sucesor, el nuevo empresario familiar a cargo de la empresa.

Es por ello que se tiene en cuenta en la figura No. 3, del Modelo de los Tres Círculos en donde se analiza a cada uno de los integrantes de la empresa para poder así colocarlos en los tres lugares correspondientes los cuales son:



Modelo de Tres Círculos. **Figura No. 3.**

Propiedad, familia y empresa; de tal manera que se identifique a miembros de la familia, debido a que solo ellos podrán hacerse cargo de la segunda generación de la empresa.

Para Martínez (1984), la empresa familiar constituye la conjunción de dos entidades: La empresa, que es la unidad productiva y la familia, como institución integrante de la sociedad. La empresa es un ámbito donde se realizan actividades en un marco de división social del trabajo, y un medio para la coordinación de esfuerzos basados en la cooperación.

Por otro lado, la familia es una institución previa a la empresa, con un significado social y humano más profundo que el de ésta y Ginebra (2001:29-30) define a la organización familiar como una estructura entendida como la forma en que están dispuestos los componentes de un todo, dividida en tres subestructuras:

- 1) La estructura directiva es el conjunto de personas que establecen y conducen la acción y la forma en que se relacionan entre sí.
- 2) La estructura de capital es la que determina la configuración del poder en la empresa.

3) La estructura de poder familiar tiene identidad independiente de las otras dos, aunque se cruza con ellas y las afecta de modo particular. Es la más cambiante de todas, pues el tejido de relaciones de poder familiar se mueve en muy diversos sentidos. Cualquier cambio en ésta desencadena cambios en la primera y segunda subestructura.

Por otra parte, menos del treinta por ciento de las empresas familiares del mundo pasan a la segunda generación, la mitad que en otro tipo de empresas. ¿Cómo manejar exitosamente una sucesión? El análisis debe hacerse en tres esferas distintas: familia, negocio y propiedad según el modelo de los tres círculos presentado en la figura No. 3. (Debates IESA: Vol. XVI: No. 2: 2011:11).

Aunque al comienzo de las empresas familiares las tres están mezcladas, tarde o temprano serán problemas independientes que evolucionarán, cada uno a su manera, e implicarán decisiones por separado, tal y como lo propone el modelo de los tres círculos de Tagiuri and Davis (1986). En donde:

1) La Familia. La sucesión es parte del desarrollo de la familia, de las relaciones entre padres e hijos y las nuevas generaciones. Las familias pueden utilizar dos herramientas fundamentales: la planificación estratégica de la familia y el protocolo familiar.

El primer paso consiste en desarrollar instituciones que separen las tres esferas, empezando por un Consejo de Familia elegido, que se aboque a los problemas netamente familiares y sirva como vocero de la familia ante la empresa (que debe tener un consejo o junta directiva operante).

Este Consejo lidera el desarrollo de las reglas de juego sobre la relación entre la familia y la empresa (protocolo): un proceso largo en el que deben participar todos los miembros de la familia.

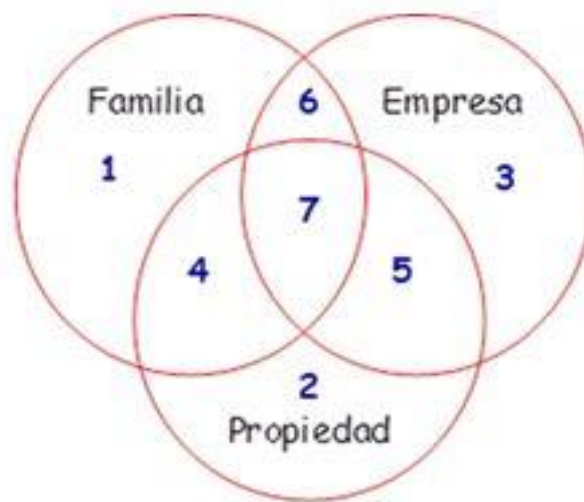
2) El círculo del Negocio, en este apartado el negocio se maneja y evoluciona independientemente de la familia, pasando típicamente de un ramo de actividad a empresas relacionadas como proveedoras o distribuidoras se desarrolla una cadena de empresas y luego entra en la diversificación de negocios.

Dicho desarrollo típico ofrece oportunidades para que las nuevas generaciones se vayan integrando a los negocios nuevos, con creciente independencia.

Igualmente, de una dirección centralizada unipersonal de la empresa se requiere pasar a políticas y procesos descentralizados, darle cabida a especialistas y administradores no

familiares, a una junta directiva capaz de manejar la complejidad de los nuevos negocios con bien documentados planes estratégicos.

3) Por último la Propiedad. La evolución de la propiedad de la empresa presenta desafíos y oportunidades para la sucesión. Según Iván Lansberg (1989), lo primero es diferenciar la propiedad de la gestión; segundo, profesionalizar la relación con los accionistas familiares, quienes tienen derechos como todos; tercero, escoger adecuadamente a los nuevos accionistas externos, que tengan afinidad con la empresa y conozcan sus políticas financieras; finalmente, capacitar sobre el manejo del patrimonio a los accionistas familiares.



Modelo de Tres

Gersick. **Figura No. 4.**

círculos según

Gersick (1997) destaca de manera similar la importancia central de las interacciones entre las dos entidades: empresa y familia como las que dan origen a la empresa familiar tal como la manejan autores como Martínez (2011), y otros teóricos.

Sin embargo, introducen en el análisis un elemento no menos importante: la propiedad y lo plasman en el modelo de los tres círculos, sugerido por Tagiuri and Davis (1986).

Sugieren que debe existir una distinción más exacta entre el sistema de propiedad y de la dirección, dentro del círculo de la empresa (Figura No. 4). Algunos son propietarios, pero no participan en la dirección del negocio; otros son gerentes, pero no controlan las acciones.

Este modelo se usa para explicar algunas situaciones que se dan en el proceso de gestión y toma de decisiones de la organización familiar.

Todos los miembros de la familia se ubican en el sector

1. Quienes tienen algún interés en la organización, pero no pertenecen a la familia, se encuentran en el sector,
2. Los empleados de la organización están dentro del sector,
3. Y en el sector 4 se encuentran los miembros de la familia que tienen propiedad sobre la empresa.

Las combinaciones que pueden darse son múltiples, por ejemplo: un miembro de la familia que trabaja en la empresa, pero no es dueño de la misma, se encontraría en el sector 6. Un socio de la empresa que es dueño de acciones, pero que no es parte de la familia, se hallaría en el sector.

5. El fundador, que pertenece a la familia, es dueño de la empresa y trabaja en ella está en el sector 7.

Planificar la sucesión en la empresa familiar implica tomar decisiones que afectan al gobierno y gestión de la empresa, a la propiedad y a la familia, y lograr que se ejecuten. Ello hace que el tránsito generacional signifique algo más que elegir y nombrar a quien será el sucesor.

En la revista de Empresa (Negreira F, y Negreira J, 2007: 22) proponen como guía de trabajo para planificar la sucesión una doble vía: actuaciones encaminadas a propiciar la transmisión de la gestión (las “reglas de juego” de la dirección y el gobierno empresarial) y actuaciones encaminadas a planificar la transmisión de la propiedad.

Por su parte la gestión y propiedad son dos realidades diversas que requieren soluciones diferentes y que, además, suelen evolucionar en momentos distintos, se aporta una visión más estrecha de lo que podrían ser algunas de las actuaciones que debería realizar la familia empresaria sobre su realidad humana: las personas.

Ésta es una de las realidades de la sucesión en la empresa familiar: planificarla implica tomar decisiones y lograr que se ejecuten. Por lo contrario dejar pasar el tiempo sin hacer nada es el mayor enemigo, pero también uno de los errores más habituales: el retraso en la sucesión es una amenaza para la supervivencia de la empresa familiar.

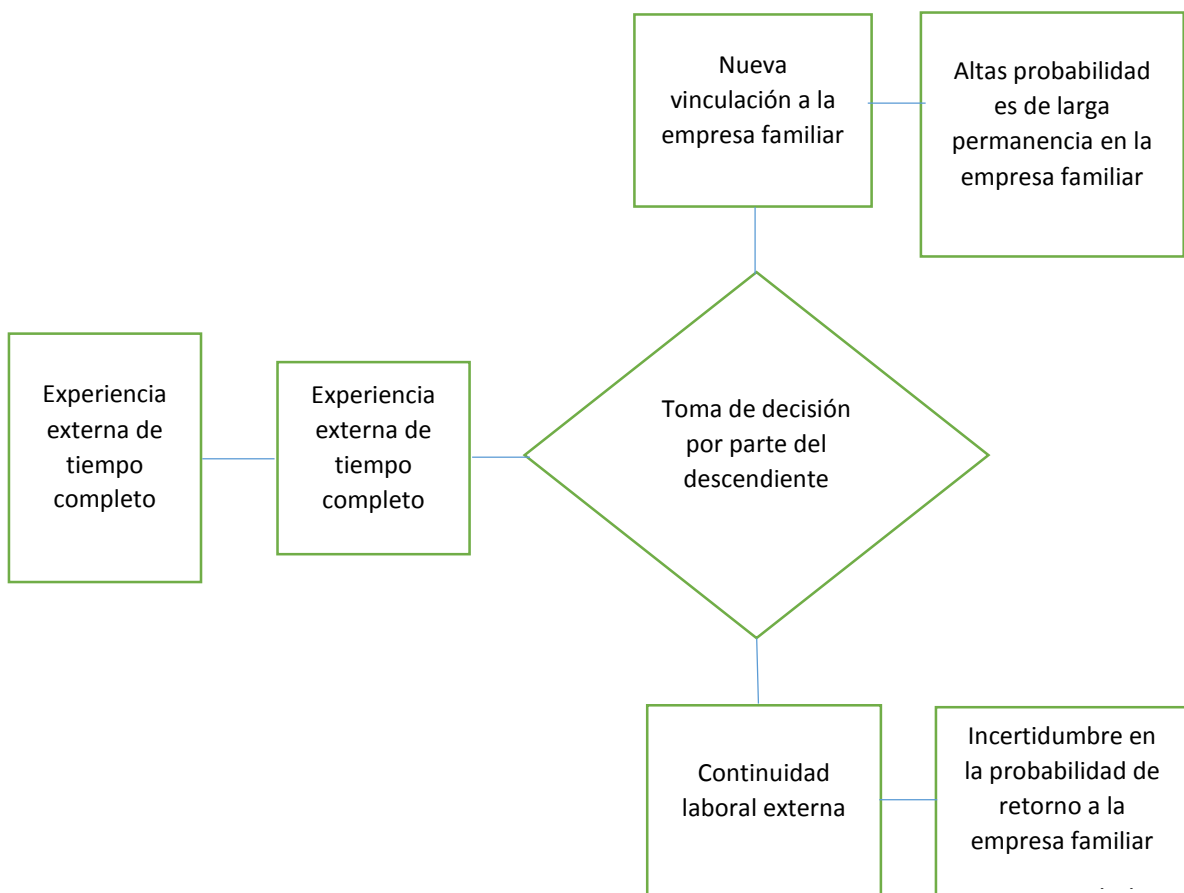
Sin embargo, planificar la sucesión es algo más que elegir y nombrar a quien será el sucesor; la empresa y la familia han cambiado en el tránsito generacional. La evolución de la empresa familiar significa el desarrollo simultáneo y paralelo de tres realidades: empresa, propiedad y familia.

Son múltiples los análisis de la evolución de esta triple perspectiva, una de ellas es la que Neubauer (1999), enfoca la planificación de la sucesión en la empresa familiar a través del ordenamiento paralelo de los correspondientes órganos de gobierno de la empresa y de la familia, ajustados a las distintas fases de desarrollo temporal del negocio.

El reto de este tipo de organizaciones es manejar las relaciones de trabajo y parentesco, es decir, las relaciones interpersonales o, en otras palabras, compaginar lo cercano o personal (familiar) con un trabajo eficiente y, por lo tanto, impersonal.

1.4 La experiencia laboral.

Otro de los modelos que explica la sucesión desde un punto de vista práctico es el Modelo I.E.I, presentado por Posso (2011), en su artículo de investigación científica desarrollado dentro de la línea de investigación sobre sucesión y dirección de la empresa familiar del grupo Espíritu Empresarial por la Universidad Icesi, Cali, Colombia.



Modelo I.E.I, Figura No. 5

En la figura No. 5, el modelo IEI, parte de la vinculación de tiempo completo en la empresa familiar por parte de un potencial sucesor. La vinculación ha de ser deliberadamente transitoria, máximo dos años; tiempo suficiente para que el potencial sucesor comprenda los asuntos claves del funcionamiento de la empresa y su sector.

Esta primera fase de experiencia laboral ha de ser convenida con la familia, en coordinación con el Consejo Familiar y el respectivo jefe, para que el potencial sucesor logre ir más allá de la mera socialización en el sistema familia-empresa y también para que su papel sea útil y sienta las exigencias de desarrollo y mejoramiento permanente al cual está sometido la empresa por el entorno. Al final de esta primera fase se ayudará al potencial sucesor en su preparación para dejar la empresa familiar e ir a enfrentar un mundo distinto, separado laboralmente de la familia.

La segunda fase del modelo hace alusión a la experiencia externa de tiempo completo. Fase en la cual el potencial sucesor deberá desempeñarse en una o varias empresas ajenas a la familia, bien en temas relacionados o no relacionados con los de la empresa familiar. Allá deberá desempeñarse por algunos años y, paralelamente, deberá estar enterado de lo que acontece con los negocios familiares. Pasado un tiempo prudencial habrá de examinar su regreso a la empresa familiar o su continuidad fuera de ella.

El examen de su regreso o no, corresponde a la fase tres. Seguramente quienes tengan algún interés en regresar tomarán el examen con seriedad. Si lo hacen, deberían considerar en su evaluación los elementos de la etapa de vinculación planteados por Lozano y Urbano (2008): el modo, el momento y las motivaciones.

La cuarta fase del modelo se detiene en dar un primer vistazo a dos tipos de probabilidad relacionadas con la decisión del sucesor. Si después de un tiempo prudencial el potencial sucesor regresa a la empresa familiar, las probabilidades de permanencia en ella son altas, pues ya examinó con suficiencia los dos ámbitos. Ahora, si después de un tiempo prudencial el potencial sucesor continúa con sus experiencias laborales externas, no se podría enfatizar que la probabilidad de regresar a la empresa familiar disminuye, pero sí se crea más incertidumbre en torno a ello.

Ahora bien la sucesión implica atender varios asuntos a la vez: el proceso y los principios que hacen de la continuidad de la empresa un valor central de la familia; el liderazgo y su desarrollo sano dentro de la familia y de la empresa; el plan de largo plazo (estrategia); la decisión de que sucesivas generaciones tomarán el mando con autoridad y emprenderán

cambios de rumbo; la apertura a personas externas que contribuyan como administradores o nuevos socios de la empresa.

Por tanto la sucesión no es un problema lejano, para cuando los fundadores estén mayores, ni es un problema que se puede resolver a corto plazo. Requiere previsión: empezar cuando no haya problemas. El sueño de los fundadores es que su empresa perdure, como orgullo y sustento familiar.

Hablar de sucesiones en empresas familiares también implica hablar de temas sobre órganos gobierno en las empresas como ya anteriormente se ha mencionado en anteriores párrafos y toca el momento de abordar este tema.

El gobierno de una familia empresaria se define como el conjunto de instituciones y mecanismos destinados a ordenar las relaciones que se producen en el ámbito familiar y entre éste y la empresa (Molina y Rienda, 2005). Los órganos de gobierno más importantes en la esfera familiar son el consejo de familia y la asamblea familiar. Estas instancias se formalizan en la medida en que la familia empresaria evoluciona.

En la figura No. 6, se muestra un modelo de órgano de gobierno y dirección en las empresas familiares, propuesto por Arosa, Iturralde y Maseda (2010) y retomado por Monteferrante (2012), en la revista DEBATES IESA, en el artículo titulado Entre la familia y el negocio “el desafío de gobernar una empresa familiar”, aquí se muestra este modelo como idóneo para la etapa inicial del proceso de profesionalización de la gerencia. Sin embargo, a medida que el negocio evoluciona, esta instancia no es suficiente para abordar todos los aspectos de la actividad empresarial.

Un comité de gerencia o una junta ejecutiva carecen de tiempo para tratar temas estratégicos: las decisiones correspondientes a la gestión cotidiana colman sus agendas. En este momento aparece la necesidad de crear un órgano formal o informal que aborde temas de carácter estratégico como inversiones, adquisiciones, políticas de incentivos para empleados clave, manejo de la sucesión, entre otros.

Esta instancia de gobierno se aproxima al prototipo de la junta directiva estratégica, y en ella suelen participar solo miembros de la familia y, en algunos casos, unos pocos empleados considerados clave para el negocio (Neubauer y Lank, 2003).

La sucesión en la propiedad y la consecuente atomización del capital también refuerzan la necesidad de crear órganos de gobierno menos dedicados a la gestión diaria. Esto suele ocurrir cuando la figura del fundador ha desaparecido y existen accionistas familiares que no

desempeñan funciones ejecutivas en la empresa familiar. Este tipo de accionistas, poco interesados en la gestión cotidiana, exigirán un espacio para discutir cómo está siendo manejado su patrimonio.

En esta etapa, la necesidad de una junta directiva profesional se convierte en un imperativo. Probablemente sea este también el momento de considerar la incorporación de directores externos independientes. Los directores externos aportan a la junta directiva ideas frescas y creativas, experiencia, profesionalismo, redes de contactos y, además, evitan la concentración de poder. Sin embargo, las empresas familiares suelen mostrar resistencia a la incorporación de este tipo de figuras en sus órganos de gobierno.

Es interesante mencionar que las familias empresarias sienten temor a discutir frente a desconocidos temas vitales de sus negocios. Las familias que optan por la incorporación de directores externos lo hacen de manera gradual. Inicialmente, los directores externos asumen el papel de consejeros; es decir, tienen voz más no voto en las juntas directivas. Una vez que la familia confíe en ellos alcanzarán un papel activo en los procesos de decisión.

A medida que evolucionan la familia y el negocio aumenta la necesidad de formalizar el gobierno empresarial. Sin embargo, es muy difícil predecir la configuración que adoptará una empresa familiar en este ámbito. Eso dependerá de las características de la familia propietaria, su participación en los negocios y el número de accionistas.

Algunas organizaciones familiares optarán por estructuras de gobierno similares a las de las empresas que participan en el mercado de capitales, mientras que otras preferirán un gobierno con un papel activo de la familia propietaria.

CONCLUSIÓN

La empresa que está bien orientada, es un medio que la familia puede emplear eficazmente en la consecución de sus fines.

Los descriptos no pretenden resumir los numerosos modelos propuestos hasta ahora por los expertos, ni tampoco cubrir toda la gran variedad y tipos de empresas familiares que existen.

Seguirán apareciendo modelos nuevos y es casi seguro que no se encontrará ninguno que resulte plenamente comprensivo, aunque cada vez se irá perfilando con mayor precisión un eventual paradigma de la empresa familiar.

Sin embargo, al estar estos modelos contruidos sobre dimensiones de gran importancia para la empresa familiar, su aplicación debe ayudar a comprender mejor los distintos tipos, a identificar las diferencias que se dan entre ellos, a explorar sus posibles evoluciones, a profundizar en las problemáticas que les son peculiares y a elegir los cursos de acción más apropiados para resolverlos.

Las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la actividad económica de los países desarrollados y continuarán siéndolo, pues es propio de la libertad humana el querer emprender y es propio de los padres de familia preocuparse por la formación y por la seguridad económica de los hijos.

La empresa, cuando está bien orientada, es un medio que la familia puede emplear eficazmente en la consecución de sus fines.

REFERENCIAS

- Anderson, Ronald C. y Reeb, David M. (2001), *Founding-Family Ownership and Firm Performance*, Kogod School of Business, Washington, D.C.
- Acosta Hoyos, Luis Eduardo. *Guía práctica para la investigación y redacción de informes*. 9ª reimposición, Buenos Aires, Paidós, 1998. 172 pp.
- Ander-Egg, Ezequiel, *Técnicas de Investigación Social*, Humanitas, Bs. As., 1990.
- Álvarez Cuevas, Alfredo, *Empresas Familiares y Sustentabilidad*, Retraído 22 de febrero 2010, web site:
www.amicpac.org.mx/conferencias/EMPRESAS%20FAMILIARES.pdf
- Belausteguigoitia Rius, Imanol (2004), "Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación" McGraw Hill Interamericana. México. 1ª Edición.
- Botta, Mirta. *Tesis, monografías e informes. Nuevas normas y técnicas de investigación y redacción*. 1ª ed., Buenos Aires, Biblos, 2002. 126 pp.
- Borsotti, Carlos, *Apuntes sobre los conceptos científicos y su construcción*, Borrador para discusión. Universidad Nacional de Luján, Departamento de Educación, Area metodología de la investigación.
- Carlock, Randel S. y Ward, John L. (2001), *Strategic Planning for the Family Business*.
- Carlino, Paula. *Escribir, leer y aprender en la universidad. Una introducción a la alfabetización académica*. 1ª ed., Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2005. 200 pp.
- Eco, Humberto. *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. México, Gedisa, 2000.
- Fukuyama, Francis (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, Nueva York.
- Gallo, Miguel Ángel (1992), "Cultura en empresa familiar", IESE, Nota técnica, DGN-457, pp.6-8.
- Gallo, Miguel Ángel (2001), *Consejos de Administración-Empresa Familiar-7*, IESE, Barcelona.

Gallo, Miguel Ángel (2004), "Century-Old Family Firms: Lessons in Longevity", próxima nota técnica del IESE.

Gallo, Miguel Ángel y Amat, Joan (2003), Los secretos de las empresas familiares centenarias, Deusto, Barcelona.

Gersick, Kelen E.; Davis, John A.; Mc Collom, Marion y Lansberg Iván (1997), Generation to Generation, Harvard Business School Press, Boston.

Gibb Dyer, Jr. W. (2003), Toward a Theory of Family Performance: A Typology of Family Firms Based on Agency Theory and the ResourceBased View of the Firm, Marriot School of Management, Brigham Young University.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C. y Baptista Lucio, P., Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 2000.

Monsó, Luis, Empresas Familiares, ¡Una bomba de tiempo en cuenta regresiva! Un enfoque Psico Económico, Retraído 16 de marzo 2010, web site:

<http://www.ganaropciones.com/familiares.htm>

Kajihara, Kiyo (1998). "Las Empresas Familiares: La Realidad Empresarial Mexicana "Tesina ITAM, México, DF.

Palmerin Cerna, M., & Mercado Vargas H. (2007). La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas. México.

Russo, Mariza et al. Manual para elaboração e normalização de dissertações e teses. Sistema de Bibliotecas e Informação, Universidade Federal de Rio de Janeiro, 1997. 27 pp

Rodríguez Valencia, Joaquín (2002) "Administración de Pequeñas y Medianas Empresas" Thomson Editores. México. 5ª Edición. Sabino, Carlos, El proceso de investigación, Lumen-Humanitas, Bs. As., 2006.

Sánchez-Crespo, Antonio J. (2004). Empresa Familiar: Guía básica para empresarios y directivos, La empresa Familiar Hoy.

Secretaría de Economía, disponible en www.economia.gob.mx, retraído en junio 2010.

Secretaría de Economía en Baja California (2003). www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco (SEDECO)

Sonnenfeld, J. A. y Spence P. L. (1988), "The Parting Patriarch of a Family Firm" *Family Business Review*. Vol. II Nº4

Soto Figueroa Mario, Conferencia "Empresas Familiares" UABC-EIN-GV, 11 de octubre de 2007.

Souza Minayo de, María Cecilia (org.) *Pesquisa social. Teoría, método e criatividade*. 5ª ed. Petrópolis, Vozes, 1996. 80 pp.

Tagiuri R, Davis J.A. (1996 reimpresso), Modelo de tres círculos desarrollado por Renato Tagiuri y John A. Davis. *Family Business Review*, Vol IX (2). Pp.199-208.

Tamayo, L. y Tamayo, M., *El proceso de la investigación científica*, Limusa S.A., México, 1998

Pick, S. y López, A.L., *Cómo investigar en ciencias sociales*, Trillas, México, 1994.

Parallel Planning to Unify the Family and Business, Palgrave Macmillan, Nueva York.

Lansberg, Iván (1999), *Succeeding Generations*, Harvard Business School Press, Boston.

McCann, Greg (2003), "Where Do We Go from Here Strategic Answers for University-Based Family Business Programs", *Family Business Review*, vol. XVI, nº 2, pp. 125-144.

Neubauer, Fred y Lank, Alden G. (1998), *The Family Business. Its Governance for Sustainability*, Palgrave Macmillan, Londres.

Perkins, Guillermo (1992), *Razones de permanencia del personal no familiar, miembro del equipo directivo en las empresas familiares*, tesis doctoral inédita, IESE, Barcelona.

Pound, John (1995), "The Promise of the Governed Corporation", *Harvard Business Review*, vol.73, nº 2, pp. 89-99. Simon, Herbert (1997), *Líderes en la sombra*, Planeta, Barcelona.

Tagiuri, Renato y Davis, John A. (1982), *Bivalent Attributes of the Family Firm*, Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass.

Tomaselli, Salvatore y Gallo, Miguel Ángel (2004), "Family Protocols in Spain", texto presentado en la 15th Family Business Network Annual World Conference, Copenhagen.

Ward, John L. (1987), *Keeping the Family Business Healthy*, JosseyBass, San Francisco.

Ward, John L. (2004), *Perpetuating the Family Business. How to Plan the Continuing Growth*, Palgrave Macmillan, Nueva York.

