



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Importancia de la profesionalización en las empresas familiares uruguayas

**Cra. Daniela Cedres
Cra. Luciana Moreira
Cra. Cecilia Rumia**

Coordinador: Moris Cúneo

Agosto 2020

Agradecimientos:

Al Cr. Moris Cúneo, por su colaboración y acompañamiento durante el proceso de nuestro trabajo, especialmente dadas las características particulares de este año donde fue necesario prescindir de la presencialidad y coordinar esfuerzos únicamente de manera virtual.

A Pedro Pérez, socio accionista y director de Pérez Marexiano Sociedad de Bolsa, Santiago Gómez de Freitas, gerente general de San Eduardo establecimiento agropecuario, y a Juan, gerente general de la empresa anónima que nos otorgó la tercera entrevista.

A todos aquellos que contestaron la encuesta anónima, permitiéndonos obtener información sobre las empresas familiares en Uruguay.

A nuestros familiares, amigos, y compañeros, que nos apoyaron a lo largo de este trabajo.

Cecilia, Daniela y Luciana

ÍNDICE

1. Introducción y alcance del trabajo
2. Metodología utilizada
3. Marco teórico
 - 3.1. Empresa familiar
 - 3.1.1. Definición de empresa familiar
 - 3.1.2. Ventajas y desventajas de las empresas familiares
 - 3.1.3. Modelos de las empresas familiares
4. Profesionalización de la empresa familiar
 - 4.1. Concepto de profesionalización en la empresa familiar
 - 4.2. Grados de la profesionalización
 - 4.3. Instrumentos de la profesionalización
 - 4.3.1. Plan estratégico
 - 4.3.2. Protocolo familiar
 - 4.3.3. Plan de sucesión
 - 4.3.4. Estructura de la empresa familiar
 - 4.4. Factores o áreas a profesionalizar
 - 4.5. Dimensiones de la profesionalización
 - 4.5.1. Sistema de control
 - 4.5.2. Política de RRHH
 - 4.5.3. Profesionalización del equipo directivo
 - 4.5.4. Toma de decisiones
 - 4.5.5. Cultura
 - 4.6. Limitantes de la profesionalización
5. Profesionalización en empresas familiares en Uruguay
 - 5.1. Encuesta
 - 5.2. Entrevista a gerentes
 - 5.3. Modelo de buenas prácticas y recomendaciones
6. Hallazgos y resultados de la investigación.
7. Bibliografía

1. Introducción y alcance del trabajo

Las empresas familiares son organizaciones que tienen características particulares con gran impacto en el mundo empresarial. Este tipo de empresas representan más de un 90% de las empresas que operan económicamente en el Uruguay.¹ Según el especialista Jesús Casado Navarro-Rubio en su entrevista con el diario El País, (2019) estima que en Uruguay las empresas familiares representan cerca del 50% del PIB y las define como “*una fuerza para hacer el bien*”; porque tienen valores y piensan en el muy largo plazo, miden el desempeño en generaciones y no en trimestres.²

Es frecuente que el empresario familiar tome decisiones en función de objetivos y circunstancias que afectan a su familia a lo largo del tiempo, por lo que el condicionamiento emocional suele ser más fuerte que el de una empresa no familiar y determinará buena parte de las decisiones a tomar.

Tal como lo señala Leach (1999), las empresas familiares no sólo se diferencian en una serie de aspectos respecto a las no familiares, sino que también funcionan de una manera distinta. De ahí que es imprescindible que se conozcan y se puedan comprender estas diferencias para mejorar la gestión de las mismas.³

Solo el 30% de las empresas familiares logran sobrevivir el cambio hacia la segunda generación. La mayoría desaparecen por problemas vinculados a la sucesión o conflictos familiares internos que se trasladan a la empresa.⁴ Es por eso que en este trabajo trataremos la importancia de profesionalizar este tipo de empresas.

A medida que la complejidad de la familia y la empresa aumenta, crece la posibilidad que la empresa familiar se comporte como un sistema caótico. En este sentido, su profesionalización se vuelve un factor fundamental para lograr sobrevivir en el negocio y transformarse a medida que el entorno así lo requiera.

Para que la profesionalización logre implementarse de manera exitosa, la dirección de la empresa deberá asumir varios desafíos, y buscar establecer planes estratégicos formales. De acuerdo a Belausteguigoitia, este tipo de empresas se basa muchas veces en el principio de que no se debe cambiar aquello que funciona bien. Sin embargo, los cambios en el entorno hacen que las empresas deban estar preparadas para adaptarse a ellos y utilizar nuevos métodos. Es importante que todas las generaciones que conviven en la empresa, estén de acuerdo con la profesionalización, para evitar los conflictos que pueden generarse entre quienes impulsan la profesionalización, y quienes se opongan a ella. Los que, por otra parte, habitualmente son parte de la primera generación y se encuentran más reacios al cambio.⁵

¹ Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, 2009

² Diario El País, 2019.

³ Peter Leach, 1999, La empresa familiar

⁴ Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, Op.Cit.

⁵ Imanol Belausteguigoitia, 2017, Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación

2. Metodología utilizada

La metodología empleada en el presente trabajo comenzó con una investigación para desarrollar el marco teórico, interiorizando en los conceptos necesarios para poder profundizar en el tema que nos ocupa: la profesionalización de las empresas familiares.

El trabajo de campo consistirá en entrevistas a gerentes de empresas familiares, y por otro lado una encuesta de opinión a través de Google Docs a colaboradores que trabajan o hayan trabajado anteriormente en este tipo de organizaciones, de manera de que cuenten con conocimiento interno de las mismas.

3. Marco teórico

3.1 Empresas Familiares

3.1.1 Definición de Empresa Familiar:

Las empresas familiares, ocupan un lugar muy importante en la economía mundial. Incluso los más conservadores, estiman que la proporción mundial de las empresas que son de propiedad o gerencia familiar, se encuentra entre el 65 y el 80%. ⁶

Este tipo de empresas, unen dos sistemas como son las familias y las empresas, en una sola organización. Estos sistemas son interdependientes. A diferencia de las empresas no familiares, en las que únicamente se encuentra el círculo de la propiedad y el de la gerencia, se agrega en este caso el círculo de la familia. La empresa se vuelve tridimensional, y por lo tanto, mucho más difícil de manejar. ⁷

Hemos notado que no todos los autores consideran de la misma forma a las empresas familiares. En 1997, Gersick, Davis, McCollom, Lansgberg⁸ definieron a la empresa familiar como aquella organización en la cual la propiedad o la dirección, se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre los cuales existe una relación familiar. Sin embargo, Peter Leach (1999) ⁹ afirma que considerar únicamente la participación en la propiedad o la composición del management, con frecuencia da una perspectiva inadecuada, y lleva a conclusiones erróneas. Y, por lo tanto, el autor considera como empresa familiar a aquella influenciada por una familia o por un vínculo familiar. Por otro lado, Robert G. Donnelley, en su artículo "Las Empresas Familiares" publicado en la Harvard Business Review (1974) afirma que:

"Una empresa se considera familiar cuando se identifica con no menos de dos generaciones de una misma familia y cuando esta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre las políticas de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia."

⁶ Gersick, Davis, McCollom, Lansgberg (1997), Empresas familiares: Generación a Generación, Harvard Business Press.

⁷ Cúneo, 2018, La empresa familiar

⁸ Gersick, Davis, McCollom, Lansgberg, Op. Cit.

⁹ Peter Leach, 1999, La empresa familiar

Esta relación, se verifica cuando se cumple una o más de las siguientes condiciones: los valores institucionales más importantes de la empresa, entre ellos la imagen de la misma, se identifican con la familia; el vínculo familiar es uno de los factores determinantes para obtener los puestos de mando de la empresa; algunos miembros de la familia son influenciados en la elección de su carrera profesional para que tenga relación con la empresa; el patrimonio de la empresa pertenece en su mayoría a la familia; la formulación de políticas y objetivos de la empresa, se encuentra condicionada por las relaciones y situaciones intrafamiliares de sus miembros dirigentes.

Este tipo de organizaciones, suele confundirse con las pequeñas y medianas empresas, pero las empresas familiares en realidad son muy variadas, se encuentran en todos los rubros y las hay de todos los tamaños, desde pequeñas hasta grandes multinacionales.

Para la mayoría de las personas, las dos cosas más importantes en su vida son la familia y el trabajo. Por lo tanto, es simple entender el poder que tienen las organizaciones que combinan ambas cosas.¹⁰

Para la realización de nuestro trabajo tomaremos la definición brindada por Robert G. Donnelley, la cual consideramos más oportuna.

3.1.2 Ventajas y desventajas de la empresa familiar:

La característica saliente que distingue a la mayoría de este tipo de empresas, es el sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral. Este aspecto intangible, se manifiesta en cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una ventaja competitiva. Estas cualidades son las siguientes:

Dedicación y Compromiso: los individuos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma. La empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y para muchos de estos empresarios, su negocio es su vida. Esto se traduce naturalmente en dedicación y compromiso. El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y mayor lealtad de su fuerza laboral. La familia puede convertir su finalidad común familiar, en finalidad común económica. Este tipo de organizaciones genera además una responsabilidad familiar por la que las personas están dispuestas a dedicar más energía y tiempo a esta empresa que a otro trabajo.

Conocimiento: Las empresas familiares a menudo tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología especial que no poseen sus competidores. Estos conocimientos, son generalmente transmitidos de generación en generación.

Flexibilidad en el trabajo, tiempo y el dinero: Este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto familiar en el cual se encuentran. Otro aspecto del compromiso es que, si el trabajo lo requiere, la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo, no hay posibilidades de horas extra ni bonificaciones especiales por la tarea urgente.¹¹

¹⁰ Gersick, Davis, McCollom, Lansgberg, 1997, Empresas familiares: Generación a Generación, Harvard Business Press.

¹¹ Peter Leach, 1999, La empresa familiar

Planeamiento a largo plazo: Este tipo de empresas suelen ser más eficientes que otras en el planeamiento a largo plazo, las familias por lo general tienen una clara visión de sus objetivos comerciales para los próximos 10 a 15 años. Las familias que entran en los negocios, suelen hacerlo por generaciones, teniendo la motivación de dejar un legado para sus hijos. El hecho de que se incorporen miembros de la familia a la empresa se debe a la confianza que se genera en el ámbito empresarial, factor que es clave, y en general es en la familia donde se encuentra ese valor. Las relaciones familiares facilitan la comunicación, el intercambio de información y el descubrimiento de los problemas a tiempo, por lo que eso llevaría a un menor “costos de agencia” relacionado con el control que deben ejercer los propietarios sobre los administradores.¹²

Cultura estable: Las empresas familiares suelen tener estructuras estables. El Presidente o Director ejecutivo tiene una experiencia de muchos años y el personal clave del management está firmemente comprometido con el éxito de la empresa y también desempeña sus funciones durante largo tiempo, generando así culturas mas estables. Las culturas de las empresas familiares, son por lo general más humanas que las no familiares, ya que se basan en los valores de la familia, sentimiento de cooperación y orgullo familiar.

Rapidez en la toma de decisiones: En una empresa de estas características, las responsabilidades están generalmente muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos claves.

Confiabilidad y orgullo: El compromiso y la cultura estable se basan en el hecho de que la empresa familiar cuenta por lo general con estructuras sólidas y confiables, y como tal es percibida en el mercado. Muchos compradores prefieren hacer negocios con firmas que tienen una larga trayectoria en el mercado, es decir, no es solo una fuerza oculta ya que se manifiesta con los clientes bajo la forma de una atención más cordial y esmerada, y un nivel de servicio mucho más alto. El concepto de orgullo está estrechamente relacionado con la confiabilidad, las personas que manejan firmas familiares generalmente se sienten orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla, siendo estos conceptos transmitidos a toda la empresa.

Dentro de las desventajas de este tipo de empresas, vemos que las relaciones familiares, y los conflictos que puedan originarse dentro de ellas, son los principales protagonistas. Es decir, el propio hecho de que la familia se encuentre incorporada a la empresa, genera tanto ventajas desde el punto de vista del compromiso emocional y orgullo de pertenecer, como desventajas en caso de conflictos y diferencias que puedan surgir dentro de la familia. Al existir tanto los sistemas de la propiedad, la gerencia y la familia, interactuando en una misma empresa, tenemos más posibilidades de que se generen conflictos en las intersecciones de estos sistemas.¹³ Otras desventajas que encontramos en las organizaciones familiares, son las siguientes:

Rigidez: Los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares limitadas por la tradición y resistentes al cambio. Las cosas se hacen de determinada manera porque los fundadores siempre las hicieron así, dificultando el cambio. Esta rigidez,

¹² Pérez del Castillo & Asociados

¹³ Gersick, Davis, McCollom, Lansgberg, 1997, Empresas familiares: Generación a Generación, Harvard Business Press.

nos lleva muchas veces a tener problemas con la estrategia, ya que esta puede encontrarse limitada a la resistencia a las transformaciones por parte de los propietarios. La estrategia también podría verse afectada por priorizar las necesidades familiares ante las empresariales, llevando a plantearse objetivos equívocos o limitados. A su vez, esto conlleva a problemas de estructura. Por lo general, las empresas familiares comienzan con pocos miembros y una estructura más flexible, y luego puede transformarse en una organización más compleja e inoperante. Las estructuras basadas más en las relaciones de parentesco que en las necesidades de la empresa, son una de las principales desventajas de las empresas familiares.

Desafíos comerciales: Los desafíos comerciales que afectan particularmente a las firmas familiares, pueden clasificarse en tres categorías; la modernización de las prácticas obsoletas, el manejo de las transiciones generacionales y el incremento del capital.

Conflictos emocionales: La familia y la empresa son dos campos de acción muy diferentes. En el ámbito familiar prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial rigen el rendimiento y los resultados, la empresa familiar es una fusión de estas dos poderosas instituciones. Esto puede provocar patrones de conducta originados en las emociones, basados en acontecimientos del pasado vinculados íntegramente a vínculos familiares. La existencia de conflictos o tensiones familiares, son uno de los principales problemas que afectan a la empresa. Es importante lograr que exista una adecuada comunicación interna, y estructuras que respalden la organización, para que los conflictos sean resueltos adecuadamente y no afecten el funcionamiento de la empresa.

Liderazgo y legitimidad: Se relaciona con el liderazgo o más bien con su ausencia, cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo. Esto adquiere seriedad cuando la empresa ha llegado a la segunda generación y más aún cuando alcanza a la tercera. Muchas veces los directivos ingresan en dichos puestos por ser miembros de la familia, y no por ser los más capacitados para el cargo. Esto ocasiona problemas, ya que quienes se encuentran trabajando para un líder incompetente en el cargo, se sentirán desmotivados y no se podrán cumplir de manera eficiente los objetivos de la empresa.

Sucesión: El paso de una generación a otra en una familia empresaria y, el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente genera dificultades. Si cambia la conducción de la empresa, como así también su modalidad de manejo, generará una serie de problemas emocionales que tendrán que ser conciliados en forma simultánea. La sucesión representa una importante transición y el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación de la misma.¹⁴ Para la primera generación, generalmente es difícil abandonar la empresa que crearon. Cuando deciden hacerlo, puede surgir cierta presión para cederla a sus hijos o familiares que ellos desean, lo que puede encontrarse en desacuerdo con los planes que estos mismos tuvieran para su futuro. Por otro lado, las opiniones del resto de los integrantes de la familia y de los no familiares que son parte de la empresa, pueden dar lugar a conflictos que deterioran el ambiente y la cultura de la empresa.

¹⁴ Peter Leach, 1999, La empresa familiar

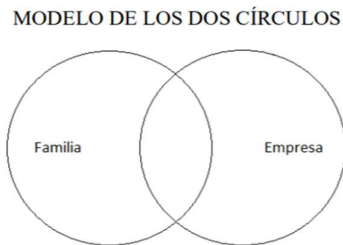
La mayor parte de los dilemas más importantes de las empresas familiares, son originados por el paso del tiempo. Esto conlleva a cambios en la organización, en la familia, y en la distribución de la propiedad.¹⁵

3.1.3 Modelos de la empresa familiar:

Modelo de los dos círculos:

En la década de los 70s, se sostenía que la empresa familiar constaba de dos sistemas interconectados, la familia y la empresa. Cada uno cuenta con sus propias normas, reglas de pertenencias y estructura de valores, generando así conflictos, ya que los mismos individuos deben atender las características y cumplir con las obligaciones de ambos sistemas.

Figura 1:

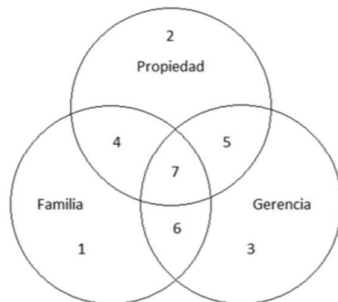


Fuente: Cúneo (2018)

Modelo de los tres círculos:

Taguiri y Davis (1982), le incorporaron al análisis anterior el círculo de la propiedad y de la dirección.

MODELO DE LOS TRES CIRCULOS



Cada círculo tiene objetivos, actividades críticas y órganos de gobierno diferentes. El desafío se encuentra en coordinar los tres subsistemas.

Esta herramienta, permite dividir las interacciones de los distintos miembros de la dinámica familiar y empresarial, para lograr entender la fuente de conflictos interpersonales, sobre los roles, intereses, prioridades y límites de este tipo de empresas.¹⁶

¹⁵ Gersick, Davis, McCollom, Lansgberg, 1997, Empresas familiares: Generación a Generación, Harvard Business Press.

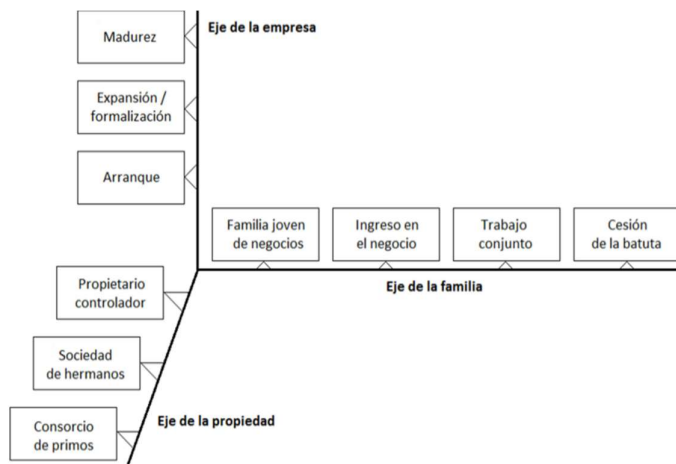
¹⁶ Cúneo, 2018

A continuación, se describen los roles de los involucrados, de acuerdo a su posición en los círculos:

1. Únicamente integrante de la familia: No participa en la empresa ni en la propiedad de la misma. Puede tratarse de familiares sin vínculo de sangre, y encontrarse en matrimonio con otro familiar. Pueden ser personas que no se encuentran en edad de pertenecer a la empresa, o no desean hacerlo. También se encuentran en este grupo, integrantes de la familia que anteriormente hubieran sido parte de la empresa y no continúen en ella.
2. Únicamente participación en la propiedad de la empresa: Este grupo es susceptible de entrar en conflicto con otros, al tomar decisiones del capital, como son el reparto de dividendos, ampliaciones o planes de expansión que impliquen riesgo.
3. Únicamente participación en la gerencia: no son miembros de la familia ni participan en el capital, pero trabajan en la empresa. Aquí se encuentran tanto los directivos, como el resto del personal. Las personas incluidas en este grupo, deben lograr adaptarse a la cultura de una empresa familiar, sin tener las ventajas de ser un miembro de la familia.
4. Miembros de la familia que no trabajan en la empresa, pero tienen participación en el capital: Este tipo de integrantes, puede verse en conflicto con aquellos que sí trabajen en la empresa.
5. Participación en el capital y en la empresa, sin ser miembros de la familia: comprende a personas de confianza de la empresa, que han recibido participación en el capital, generalmente minoritaria, como manera de retener a estos empleados y recompensarlo. También puede incluir personas que eran miembros de la familia, y luego por un divorcio dejaron de serlo.
6. Miembro de la familia con participación en la empresa: estos individuos no cuentan con participación en el capital actualmente (podrían llegar a tenerlo o no). Su manera de actuar, también se verá influida por si tienen un cargo directivo en la empresa o no.
7. Miembro de la familia con participación en la empresa y en el capital: dentro de este grupo podemos distinguir a quienes tienen participación relevante y quienes no, y quienes tienen un papel de liderazgo en la empresa, y quienes no. Con estas divisiones, se puede realizar un mejor entendimiento de los subgrupos y cómo se relacionan con los demás integrantes.

Modelo evolutivo tridimensional:

En 1977, Gersick amplía los modelos anteriores, incorporando la gestión de la empresa y la sucesión. Con este modelo tridimensional, buscan demostrar cómo el negocio familiar cambia, a la vez que los individuos se mueven a través del sistema de la propia familia.



Fuente: Gersick, et al (1997), Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business [Empresas familiares: Generación a Generación], Harvard Business Press.

Este modelo demuestra, que, si bien cada uno de los ejes tiene una evolución individual, también son interdependientes.

Dimensión de la propiedad evolutiva:

John Ward expresa que de las diversas formas de la propiedad familiar surgen las diferencias fundamentales de los aspectos de las empresas familiares. Existen casi infinitas combinaciones sobre las estructuras de propiedad, pero se detiene en tres etapas fundamentales para explicar esta dimensión: propietario controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos.

Sugiere que la mayoría de las empresas se desarrollan de esta manera, comenzando con un solo dueño, luego con el tiempo avanzan hacia una sociedad de hermanos y a un consorcio de primos. De todas maneras, no son las únicas formas en las que la propiedad de una empresa familiar se transforma, sino que muchas de las mismas ya comienzan con más de un dueño, multiplicándose más rápidamente los integrantes de la misma.

Dimensión evolutiva de la familia:

Este eje describe el desarrollo de la familia a través del tiempo. Solo tiene una dirección, puesto que se relaciona directamente con la edad de los integrantes de la familia, al contrario de los otros ejes, en donde las circunstancias pueden llevarlos a avanzar o retroceder sobre los mismos. Las etapas son: familia joven de negocios, ingreso en el negocio, trabajo conjunto, cesión de la batuta. En el eje se describe como el negocio se inicia con una persona o matrimonio, cumpliendo con el papel de dueño gerente, y comienzan a formar su familia. La etapa de ingreso al negocio comienza a introducir a los hijos a la empresa, darles a conocer sobre dicho sistema, y luego los hijos decidirán si continuaran o no con la empresa. La siguiente etapa de trabajo continuo, se produce cuando ambas generaciones se encuentran trabajando en la empresa. Esta etapa es compleja y se debe lograr la reducción de los conflictos. Finalmente, la cesión de mando se da cuando se logra la transición familiar. Aquí, la primera generación se desvincula de la empresa, otorgándole el liderazgo a la segunda.

Dimensión evolutiva del negocio:

Este eje describe el ciclo de vida de la empresa. La etapa de arranque tiene que ver con sus comienzos y supervivencia de los primeros años. Luego continúa con la expansión, la estructura comienza a formalizarse a medida que se agranda la empresa. Es una etapa crucial, para determinar unos cimientos fuertes para que la empresa se mantenga en el mercado. La empresa debe comenzar a formalizarse y organizarse hacia el camino que se quiera continuar. Por último, la madurez es una etapa estática en de la empresa familiar. Aquí, el crecimiento es mínimo y se debe buscar una reestructura estratégica para evitar que la empresa llegue a una liquidación, sino por el contrario se logre renovar y reciclar, para volver a la etapa del crecimiento.¹⁷

4. Profesionalización de la empresa familiar

4.1 Concepto de profesionalización en la empresa familiar

Para entender la profesionalización de las empresas familiares, primero debemos adentrarnos en dicho concepto. Algunos autores entienden la profesionalización, cuando se incorporan a la gerencia integrantes que no sean parte de la familia. Sin embargo, profesionalizar la gestión de la empresa, es independiente de la condición de familiares o no de sus miembros.

El profesionalismo tampoco se basa en las profesiones de los integrantes de las empresas, sino en las actitudes, habilidades y comportamientos de los mismos, con un enfoque hacia la estrategia.

“La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización”.

Así lo expresa Belausteguigoitia, mientras afirma que la profesionalización es un gran reto para todas las empresas, y más aún para aquellas que son familiares.

Las empresas familiares, se encuentran con el desafío de sobrevivir al cambio de la segunda generación. La investigación de John Ward (1987), calcula que solo el 30% de las empresas sobrevive a la sucesión de la primera a la segunda generación.¹⁸

Es de gran importancia una adecuación entre el ciclo de vida de la empresa y la gestión óptima en cada ciclo. Con el transcurso del tiempo, las relaciones familiares se transforman y es posible que sea necesario modificar el estilo y las claves de gestión, dado que aquello que funcionaba bien en una determinada etapa de vida de la empresa, puede ser mejorado en otra. Implementar la profesionalización en la empresa es dejar de lado los métodos intuitivos de gestión familiar y, adoptar la planificación y el control del crecimiento, aplicando métodos estratégicos de gestión.¹⁹

Cuando hablamos de profesionalización en las empresas familiares, también nos referimos a la contratación de profesionales ajenos a la familia para ocupar puestos claves en la toma

¹⁷ Cúneo, 2018, La empresa familiar.

¹⁸ Imanol Belausteguigoitia, 2017, Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación

¹⁹ Revista de empresa familiar, vol. 1, no. 2, Noviembre 2011. Bañegil Palacios, T.M., Barroso Martínez, A. y Tato Jiménez, J.L. (2011)

de decisiones. No se trata de evitar que los puestos directivos sean ocupados por miembros de la familia, pero sí de que un miembro de la familia empresaria, por el mero hecho de serlo, ocupe un puesto directivo sin poseer las competencias adecuadas para ello. No debería ser un objetivo prioritario para la empresa encontrar un puesto de trabajo en la organización para los familiares, sino que cada puesto debe ser desempeñado por el mejor candidato posible, sea este un miembro de la familia o no.²⁰

La profesionalización también significa darles una estructura a las empresas, lo que les permitirá lograr una mayor innovación, diversificar eficazmente, exportar más, crecer más rápido y ser más rentables. Sin embargo, debe estar acompañada por una profesionalización igualmente rigurosa de los miembros de la familia. Ello significa, por ejemplo, establecer procesos para regular la manera como la familia interactúa con la empresa, lo que incluye una infraestructura para la toma de decisiones y canales formales de comunicación. Éstos serán elementos claves para enfrentar momentos de conflicto, con el fin de proteger los intereses de la familia y la supervivencia de la compañía.²¹

De acuerdo a Javier Rueda (2011), un factor fundamental por el que dichas empresas terminan liquidando o vendiendo su capital a inversionistas, es la ausencia de procesos de planeamiento administrativo y financiero del negocio. A la vez, reconoce como debilidades de las empresas familiares su equivocado modelo de gestión de recursos y la limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas. A continuación, dicho autor nos cita a Urrea (2003), para afirmar que la profesionalización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracasos de las empresas familiares.²²

Este tipo de empresas suele continuar trabajando por inercia y les es más complejo transformarse. Pueden generarse conflictos entre las diferentes generaciones que coexisten en la empresa, respecto a los cambios que deben aplicarse para adaptarse al entorno. Para solucionarlos, debe entablarse un buen diálogo que lleve a analizar las diferentes posturas y tomar la decisión correcta. Es importante, que los primeros que estén de acuerdo con profesionalizar la empresa, sean sus líderes, es decir quienes ocupen los más altos niveles jerárquicos, fundadores y propietarios. Este proceso, debe entenderse como un elemento fundamental para la evolución de la compañía hacia mejores niveles de productividad y competitividad, favoreciendo su permanencia en el mercado.²³

Profesionalizar y potenciar los talentos en las empresas familiares es un proceso complejo que no se resuelve con miembros de la familia capacitados, o con la incorporación de ejecutivos, sino que va mucho más allá, dado que implica un cambio en la cultura de la empresa hacia una dirección más profesional. Como señala Leach (2002), es un paso decisivo para manejar los conflictos potenciales entre los valores y metas de la familia y de la empresa.²⁴

²⁰ Revista de empresa familiar, vol. 1, no. 2, Noviembre 2011. Bañegil Palacios, T.M., Barroso Martínez, A. y Tato Jiménez, J.L. (2011)

²¹ Diario Comercio y justicia, 2014

²² Javier Franciso Rueda Galvis, 2011, La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar, Universidad de la Salle

²³ Ibid

²⁴ Revista de empresa familiar, Op. Cit.

La empresa se considera profesionalizada, cuando alcanza altos niveles de desempeño y ética. Estos se logran generando culturas que pongan énfasis en el aprendizaje constante y esfuerzo por lograr la igualdad en reconocimientos y recompensas. A la vez, para profesionalizar una empresa, se necesitan procesos formales. Estos podrían ser la fijación de metas y el planteamiento de reglas claras, valorar el desempeño y la ética de los empleados, contratar personal sobre la base de su capacidad para contribuir, y otorgar ascensos en función de las contribuciones.

De acuerdo a John Davis, la profesionalización de las empresas familiares se apoya en lo siguiente²⁵:

- Atraer, desarrollar y retener a personas talentosas familiares y no familiares
- Asegurar que la organización siempre pueda, en cuestiones importantes, decidir de manera oportuna
- Fortalecer la disciplina y su compromiso con el negocio
- Respetar la jerarquía del management y dar autonomía a los empleados
- Establecer sistemas que aseguren en forma consistente el alto desempeño y la igualdad
- Defender los valores centrales a ultranza

La clave fundamental para lograr un nivel competitivo de profesionalización en la empresa familiar reside en el establecimiento de una adecuada diferenciación familia-empresa.

Por lo tanto, la profesionalización en las empresas familiares no es un objetivo para estas, sino que, es una medida para ayudar a la continuidad del negocio familiar.

4.2 Grados de profesionalización

Uno de los aspectos relevantes de la profesionalización es el ciclo de vida en el que se encuentre la empresa familiar. El aumento de la complejidad, hace más visible la necesidad de profesionalizar la organización, la misma puede actuar como un elemento promotor de la profesionalización.

En la primera generación es habitual que la estructura sea informal y la toma de decisiones está concentrada en los fundadores de la organización, cuyas preocupaciones están centradas en el crecimiento y la supervivencia de la empresa. En esta etapa, sus fundadores suelen dirigir y controlar directamente todo lo que sucede en la compañía. No existen presiones respecto a tener que rendir cuentas frente a otros, por lo que se suele dar poca importancia a las estructuras formales de gobierno.

Cuando se pasa a la segunda generación, pueden aparecer inquietudes relacionadas con la profesionalización de la gestión de la compañía y la comunicación con los miembros de la familia que no son parte de la empresa. Al inicio de esta etapa puede existir un período de superposición de roles entre la generación fundadora y la sucesora. Otro aspecto a tener en consideración es cómo se realiza el reparto de poder entre hermanos y la posible existencia de otros familiares que no ocupan puestos de gestión en la empresa familiar.

A partir de la tercera generación, se vuelve más compleja la estructura organizacional debido a una mayor fragmentación dado la cantidad de accionistas familiares. Las

²⁵ Cúneo, 2018, La empresa familiar

relaciones familiares entre los accionistas en esta etapa son más diversas, y por tanto se hace todavía más necesaria la profesionalización de la empresa y del entorno familiar.

El proceso de profesionalización puede darse por fases o afectar sólo algunos aspectos, lógicamente se alcanzará un mayor grado de profesionalización cuanto mayor alcance tenga la implantación, pero este alcance dependerá de la visión y predisposición de los que conforman la empresa y de lo preparada que esté la organización para abordar estos cambios en mayor o menor tiempo.²⁶

4.3 Instrumentos de la profesionalización

4.3.1 Planeamiento estratégico familiar

La estrategia de una organización es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización a un entorno cambiante, aprovechando oportunidades y a la vez evaluando riesgos en función de los objetivos y metas que persigue. La creación de una estrategia, permite definir como la empresa orientará su desarrollo y crecimiento, siguiendo la visión de la organización y sus objetivos a mediano y largo plazo. La ejecución exitosa de una estrategia depende en gran parte de una buena organización interna, de tener las capacidades y competencias adecuadas y de contar con el personal competente, todos elementos necesarios en una organización profesional.²⁷

Como lo plantea Leach (1999), el plan estratégico en las empresas familiares es un documento que sirve para constatar las tareas básicas del management: la planificación, organización, dotación de personal, manejo y control, sirviendo como guía para contestar las preguntas como: ¿dónde estamos? ¿hacia dónde queremos ir? y ¿cómo llegaremos allí?²⁸

Otros autores definen el plan estratégico como un conjunto de pasos o etapas que engloban decisiones desde los objetivos, pasando por la elección de las alternativas estratégicas y la puesta en marcha de las mismas, hasta la evolución y control. Es de vital importancia como las empresas familiares prestan a cada uno de estos pasos para la construcción de la estrategia.²⁹

A la vez, este tipo de empresas debe incorporar el plan estratégico familiar, que incluye las metas personales y grupales que tiene la familia para la empresa. Dichos objetivos de los individuos de la familia, afectan la dirección de la empresa, por lo tanto, deben alinearse con la estrategia de la misma. Los integrantes de la familia deben participar de la planificación, de manera de alinear los intereses de la familia con los de la organización. Este tipo de planes, le garantiza a la familia que sus intereses serán tenidos en cuenta junto con los de la empresa. Para lograr un equilibrio entre las necesidades de la empresa y las de la familia, es necesaria una adecuada planificación que reconcilie las diferencias entre ambos sistemas. Estos planes pueden ir desde la consulta a las futuras generaciones sobre su

²⁶ José María Badía y Alejandro Escribá-Esteve, 2018, La profesionalización de la empresa familiar

²⁷ Cúneo, La profesionalización de la empresa familiar

²⁸ Peter Leach, 1999, La empresa familiar

²⁹ Maria Jose Perez Rodriguez, 2007, Fundamentos en la dirección de la empresa familiar.

integración al negocio, hasta planes más estructurados que incluyen la división patrimonial. Como respaldo del plan estratégico, puede contarse con documentos más sencillos como una carta abierta familiar, hasta una declaración formal.³⁰

En sus demás obras, Leach (1993), describe que el éxito familiar aumenta al planear el futuro en grupo, estableciendo políticas definidas para manejar sus relaciones con la empresa y determinar las responsabilidades de sus miembros. Elaborar la estrategia familiar ayuda a las familias a planificar sus empresas de una manera consensuada y no como un grupo de individuos que solo los une un vínculo de parentesco. Los desacuerdos se reducen cuando los objetivos y las reglas son claras, y es más probable lograr que las normas se cumplan si se llega a ellas a través del consenso en lugar del mandato. La comunicación abierta entre los miembros aumenta la armonía, además de crear una base sólida para el plan estratégico de la empresa.

La planificación estratégica consiste en:

- Abordar los problemas críticos que conciernen al compromiso de la familia con la empresa.
- Crear un consejo familiar para contar con un espacio en el cual los miembros de la familia puedan discutir sus intereses y puntos de vista, y que les permita participar en la elaboración de las políticas empresariales.
- Preparar, por escrito, una enunciación de los valores y políticas de la familia, una “constitución familiar”.
- Supervisar los progresos de la familia y mantener una comunicación regular a través de reuniones periódicas.

La primera etapa para desarrollar el plan familiar consiste en evaluar la situación actual, considerando el estado de la empresa y de la familia, incluyendo aspectos como el management vigente, la organización de la propiedad, la relación de la familia con la empresa y la función de los empleados no familiares. En esta etapa inicial, también es importante preparar una declaración de la misión familiar, que indique cómo se compromete la familia a hacer que el negocio perdure.

En una segunda etapa, la familia establece y desarrolla sus políticas y objetivos, comenzando por las metas de largo plazo para la compañía. Se busca crear una visión del futuro de la familia y la empresa en su conjunto. Estas políticas deben abarcar el aspecto crítico de las relaciones familia-empresa, así como el compromiso de sus miembros en la firma, la participación en la misma y la sucesión del management. En estos casos, cuando se discuten los problemas derivados del plan estratégico es importante la intervención de un profesional externo a la familia.

La siguiente etapa es el plan de acción. Este incluirá la identificación de los miembros familiares que serán responsables para organizar las reuniones del consejo de familia, quien mediará en caso de conflictos, la fijación de un plazo para ejecutar el plan y quien

³⁰ Cúneo, 2018, La empresa familiar

tomará la decisión de cómo se supervisará, controlará y evaluará dicha ejecución. Es decir, se detallan los pasos a seguir para cumplir las metas propuestas anteriormente.³¹

4.3.2 Protocolo familiar

Se trata de un documento escrito en el que se encuentran los valores y las políticas de los familiares respecto a la empresa. El protocolo familiar funciona como reglamento en este tipo de empresas. Es un documento fundamental para la profesionalización de la empresa familiar y una guía práctica para los integrantes de la organización. Busca que los sistemas de la familia y de la empresa se relacionen de manera positiva y se generen los menores conflictos posibles entre ambos, con el fin de que la empresa pueda administrarse adecuadamente y lograr que su negocio sea exitoso. Dicho protocolo, se orienta a la continuidad de la empresa, ya que establece mecanismos para integrar a las futuras generaciones. Por otro lado, también establece las bases de lo que sucedería si el negocio no prospera o parte de la familia decidiera no formar parte de la empresa. Si bien la base del documento es la misma, cada protocolo será diferente, dependiendo de la empresa, ya que se basa en las características de la familia, la historia, el negocio y otros aspectos que lo harán único y realizado a la medida de la empresa familiar que lo requiere.

Además de ser un documento escrito, es un proceso mediante el cual los miembros de la familia aprenden a trabajar juntos, estableciendo como evitarán o resolverán los desacuerdos y situaciones futuras que podrían poner en peligro la continuidad de la empresa como la unión familiar.³²

De acuerdo a Belausteguigoitia, este protocolo debe ser redactado por la asamblea familiar haciendo acopio de los deseos e intereses de la familia y de la empresa. Todos los integrantes de la asamblea familiar deben dar a conocer sus opiniones, y se debe lograr el compromiso de los mismos.³³ La creación de este protocolo, establece un espacio de intercambio, en el cual permite crear una visión compartida de la empresa familiar, y deja de lado las reuniones informales.

Juan Corona, en su libro “Manual de empresa familiar”, identifica cuatro motivos que justifican la existencia de este protocolo:

- 1) necesidad de crear pautas, para una separación objetiva entre la empresa y la familia,
- 2) importancia del cambio generacional en la empresa,
- 3) importancia de la incorporación o no de familiares en la gestión y puestos directivos,
- 4) importancia del núcleo familiar en la participación del capital en la empresa.³⁴

Es importante que todos los integrantes de la organización tengan claras las políticas y reglas de la misma. Los conflictos en este tipo de empresas, muchas veces tienen que ver

³¹ Peter Leach, 1993, La empresa familiar

³² Mauricio Eduardo Alvarez y Jesús René de León, 2014, El Protocolo Familiar guía practica para su elaboración en 7 sesiones.

³³ Imanol Belausteguigoitia, 2017, Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación

³⁴ María José Pérez Rodríguez, 2007, Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia

con sus luchas de poder de los familiares, la entrada de los mismos a la organización y el desempeño en ellas.

“En la medida en que las reglas sean claras para todos y se reduzca la ambigüedad de los planes del fundador o líder, los miembros de estas organizaciones se sentirán más seguros y también disminuirán las luchas interiores por el control” (Belausteguigoitia, 2017, Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación).

Algunos de los temas sobre los que trata son los siguientes:

- Objetivo del documento, misión, visión y valores.
- Definición de un código de ética y conducta para los miembros de la familia y de la empresa
- Determinar el funcionamiento y composición del órgano Consejo de Familia
- Ingreso de familiares a la empresa: el protocolo debe establecer criterios para aceptar el ingreso de los familiares a la empresa, como ser que cuenten con estudios en la materia, experiencia en otras empresas, o pasen por un proceso formal de selección de personal.
- Políticas de propiedad: establecer cómo se transfieren las acciones, políticas de distribución de dividendos, responsabilidades y derechos de los accionistas.
- Sucesión: puede determinarse una edad para los familiares que ocupan cargos de dirección, establecer protocolos de trabajo conjunto para la transición, crear un plan de contingencia en caso de imprevistos.³⁵

La empresa debería contar con órganos sociales, que le permitan mantener una estructura formalizada. Algunos de estos son los siguientes:

- Consejo de familia: se ocupa principalmente de asuntos familiares, crean el protocolo familiar en primera instancia;
- Consejo de honor: integrado por familiares que ya no forman parte de la empresa, pero aun así se los incorpora con su opinión;
- Comité de seguimiento de protocolo: se encarga de la aplicación y actualización del protocolo;
- Consejo de administración, incorpora personas externas a la familia, lo que le otorga más objetividad a la estructura, se encargará de analizar las retribuciones, regímenes de trabajo, incentivos, políticas de propiedad, entre otras.

Los protocolos familiares deben actualizarse y adaptarse a los cambios que surgen en las empresas a través del tiempo.

De acuerdo a una encuesta realizada por el Centro de Empresas Familiares de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, solamente el 10% de las empresas familiares en nuestro país tiene un Protocolo Familiar.³⁶

4.3.3 Plan de sucesión

³⁵ Cúneo, 2018, La empresa familiar

Lopez Posso, Melquicedec, 2000, El protocolo en las empresas de propiedad familiar

³⁶ Lapique & Santeugini Abogados.

La sucesión en una empresa familiar es un hecho que llega tarde o temprano, por eso se considera que dejar en claro un Plan de Sucesión es uno de los puntos más importantes en la profesionalización. Planificar la sucesión puede llevar a la supervivencia a la empresa familiar. Es una anticipación a los acontecimientos que pueden suceder en el futuro en los aspectos personales, empresariales y familiares. Elaborar este plan significa prever la transferencia de la propiedad de la empresa, transferir la dirección, ceder el mando que permite tomar decisiones a largo y corto plazo y orientar el rumbo de la empresa. Por lo tanto, significa dar continuidad al negocio familiar.³⁷

Para llegar al éxito, debe haber una planificación adecuada de este proceso, lo cual no es fácil ya que el factor psicológico y emocional juega un rol muy importante. En los casos en que no se realiza una adecuada planificación, se convierte en un drama improvisado y precipitado, junto a una serie de crisis que terminan decidiendo la sucesión, bajo una fuerte presión emocional, como puede suceder en los casos de enfermedad o muerte del fundador. Por lo tanto, la sucesión es un acontecimiento que es inevitable si se quiere la continuidad del negocio.

Para que la empresa pueda continuar, cuanto antes se comience a planificar, los resultados serán mejores. Es importante comenzar con un análisis de la empresa, estudiando sus perspectivas a largo plazo, así como la conveniencia de mantenerla en la familia.³⁸

Consideramos que este procedimiento suele ser muy complejo, con factores que deben ser atendidos con anticipación para que luego el traspaso de mando sea exitoso. Algunas de las causas que lleva al fracaso de la sucesión, y por lo tanto puede provocar consecuencias futuras para la empresa son:

- la falta de voluntad de los fundadores al no querer pasar el control a las siguientes generaciones,
- la falta de confianza en los sucesores futuros para seguir con las tareas y responsabilidades,
- la poca o nula preparación de los sucesores que quedan al mando.

La sucesión puede ser de dos tipos: sucesión en la Propiedad y sucesión en la Dirección, siendo esta última fundamental.

La sucesión en la propiedad de la empresa familiar

Se consideran tres categorías de propiedad en la empresa familiar, relacionados con las etapas generacionales:

- dueño – gerente con participación mayoritaria
- sociedad de hermanos que puede ser de dos tipos: primero entre iguales (existe un único líder reconocido por todas las partes, para dirigir la empresa, pero todos tienen igual participación en la propiedad), o liderazgo compartido (acá se actúa a través de consenso y a través de un estilo consultivo)
- consorcio de primos

³⁷ Modest Guinjoan, Josep M. Llauredó, 2000, El empresario familiar y su plan de sucesión.

³⁸ Cúneo, 2018, La empresa familiar

Cuando una empresa familiar está a punto de traspasar el mando, la elección de una futura estructura de gobierno ofrece tres opciones:

- reciclar: esto sucede cuando los líderes cambian, sin modificarse la estructura que funcionó bien durante la gestión del actual titular. En este caso, la estructura de la autoridad permanece incambiada.
- Estructura más compleja o evolutiva: se requieren cambios radicales en la estructura de control y de autoridad, dividir tanto la propiedad como las responsabilidades en un grupo de hermanos de la segunda generación.
- Simplificar: la estructura y la propiedad de la empresa, por ejemplo: de sociedad de hermanos a dueño – gerente.

En general las empresas familiares adoptan mayor complejidad a medida que pasan las generaciones, se amplía el árbol genealógico y por lo tanto la empresa se expande. La sucesión no se limita solo a un cambio de estructura y de dirección, sino que también al constante cambio que se da en la vida de las personas.

La sucesión en la dirección de la empresa familiar

Se considera que la sucesión en la dirección de la primera generación a la segunda es la más compleja, por ser la más común y difícil.

El fundador es quien deberá tomar la decisión sobre la sucesión y elegir a su sucesor. Para él, la empresa es el símbolo de su prestigio, de su poder y suele tener poco interés de ceder todo lo que obtuvo con tanto sacrificio y esfuerzo. Por lo tanto, existen razones que explican el comportamiento de no querer planificar la sucesión o fuerzas psicológicas que influyen en este proceso que se detallan a continuación:

- planificar su retiro, significa que debe pensar que su muerte está próxima
- retirarse es perder todo su poder y control en la empresa y en la familia
- sus prejuicios contra el planeamiento, los fundadores son generalmente más “hacedores” que planificadores
- incertidumbre ante el retiro y miedo al vacío que les puede provocar ese retiro
- incapacidad para elegir entre los hijos
- celos y rivalidades
- por miedo a quedarse sin patrimonio propio
- por no tener o no saber lo que hacer
- si los hijos no están preparados todavía
- por no saber cómo hacerlo, sin crear problemas entre los miembros de la familia

La sucesión debe ser un hecho planificado y estructurado con anticipación, lo ideal es que no se dé por la muerte o enfermedad del dueño, llevando a que el proceso sea precipitado y con una gran carga emocional. Por todo esto, el fundador debe tomar algunas consideraciones para comenzar este proceso cuidadosamente planeado que se lleve a cabo a través del tiempo. La propia empresa familiar es muy dependiente del empresario fundador por ser la primera generación, por su empuje, liderazgo, y su amplio conocimiento del negocio, por esto es importante que sea él mismo quien se encargue del plan de sucesión. Debe iniciar la planificación oportunamente, comprometer a la familia en el proceso, obtener asesoramiento externo de ser necesario y finalmente redactar un plan

para la sucesión. La elección del sucesor es una tarea compleja, por lo general se elige a algún miembro de la segunda generación familiar. Para su elección puede existir una regla concreta o pueden elegirlo por su capacidad. El sucesor, debe tener una adecuada preparación, no solo en cuanto a un título profesional, sino al conocimiento de la empresa, comprensión del negocio, capacidad de liderazgo y compromiso con la organización. Es importante que la información de quién será el sucesor se dé de manera oportuna tanto para los integrantes de la empresa como para los clientes con los cuales se trabaja.

Debe existir un periodo de transición entre el día en que el sucesor es designado, y el día que asume el mando. En este periodo de tiempo, ambas personas deben trabajar en conjunto, compartiendo decisiones, y ajustando objetivos y valores que se transmitirán a la empresa en su conjunto de aquí en adelante. Las sucesiones con más éxito son aquellas que resultan de una asociación entre la generación saliente y la entrante, sobre la base de responsabilidad mutua, respeto y compromiso de ambas partes, antes que una decisión unilateral del dueño saliente.³⁹

4.3.4 Estructura de la empresa familiar

La estructura de la empresa familiar es un elemento fundamental que se encuentra presente tanto en las familias como en las empresas, es un conjunto de aspectos sutiles e intangibles. Éstos, representan los soportes bajo los cuales se organiza el trabajo diario y las tomas de decisiones para mantener la eficacia y la continuidad del negocio. Al igual como sucede en las estructuras familiares, que van evolucionando con el paso del tiempo, las estructuras de las organizaciones también evolucionan, las empresas familiares están sujetas a la evolución de la propia familia y de la empresa.⁴⁰

La estructura suele tener forma piramidal o de árbol. Un error que ocurre habitualmente en las empresas familiares de varias generaciones es un exceso de puestos directivos, creados para miembros de la familia pero que no tienen un contenido específico real.⁴¹

La empresa y la familia deben lograr un equilibrio para cumplir con mayor eficacia las funciones que tienen encomendadas, para eso es necesario crear una Asamblea Familiar y el Consejo Familiar, órganos de gobierno que deberían estar incluido en los estatutos sociales siempre que no invadan o limiten las competencias de los demás órganos.⁴²

El Consejo de Administración, como órgano de gobierno de la empresa, tiene como función la de proyectar a largo plazo, asegurar su continuidad y guiar a la dirección de la compañía, implementar la misión y establecer los valores corporativos de la empresa, además de aprobar la estrategia, establecer el plan de sucesión y resolver todo tipo de problemas propios de la misma.

Para que una empresa familiar pueda perdurar en el tiempo y, dependiendo de la etapa en la que se encuentre, va a necesitar de determinadas estructuras. No es lo mismo una empresa en primera generación, que una empresa de segunda generación, formada por los

³⁹ Cúneo, 2018, La empresa familiar

⁴⁰ Juan Corona, 2005, Manual de la empresa familiar.

⁴¹ EAE Business School, 2019

⁴² Braulio Vivas Moreno, 2006, Guía de aproximación a la empresa familiar

hermanos, que la tercera y sucesivas. La creación de estas estructuras debe hacerse antes de que sean necesarias. En la empresa familiar encontramos dos tipos de estructuras, las corporativas y las familiares.

Estructuras corporativas:

La empresa debe estar preparada para la sucesión. Es más sencilla una sucesión en una empresa que tiene una estructura con órganos de gobierno definidos, que una donde el fundador es el único administrador y toma todas sus decisiones de forma aislada. Para futuras generaciones la empresa necesitará crear estructuras de coordinación y por lo tanto, profesionalizarse.

Deberán crearse sistemas de dirección, dentro de estos se encuentran los sistemas de comunicación eficaz, sistemas de información, sistemas de control y rendición de cuentas, evaluación del desempeño, sistemas de compensación y promoción, sistemas de captación y retención de talento.

Estructuras familiares:

Dentro de las estructuras familiares se encuentra el Consejo de Familia. Este es un ámbito de deliberación y debate en el que se decide qué tipo de empresa se quiere ser, y en el que se tienen en cuenta los derechos y aspiraciones de cada miembro. Le corresponde mantener vivo el vínculo familia-empresa. Su principal función consiste en articular los valores de la familia y determinar la misión, establecer el plan estratégico familiar, definir políticas sucesorias, diseñar canales de información para todos los miembros de la familia, impulsar, desarrollar, comunicar y poner al día el protocolo familiar. además de fomentar la comunicación con la siguiente generación.⁴³

La estructura debe adaptarse a las necesidades de la organización, y no solo tener en cuenta los requerimientos de los miembros de la familia. De acuerdo a Belausteguigoitia, las empresas que priorizan los acuerdos de orden familiar, resultan con una estructura de diseño ineficaz, lo que la aleja de cualquier posibilidad de profesionalización.⁴⁴

Las organizaciones familiares, muchas veces se inician con un modelo de funcionamiento más informal, basándose en las características del dueño quien impregna sus valores y dirige a todos los integrantes. Pero a medida que la empresa comienza a desarrollarse y crecer, debe ser acompañada por una estructura que le permita al dueño una adecuada delegación de sus tareas. De esta manera, avanza hacia una estructura más formal, donde debe haber jerarquías claras y una adecuada división del trabajo. A la vez, el crecimiento de la empresa, da lugar a la incorporación de nuevo personal, lo que requiere formalizar aún más la estructura, creando cargos específicos para las nuevas funciones, que deberían coordinarse bajo un organigrama de la organización.

Por lo tanto, la estructura debe soportar y facilitar una buena ejecución de la estrategia, es un medio para que la gerencia ponga en práctica con mayor facilidad la misma, y así lograr los objetivos que se propone.⁴⁵

⁴³ Despacho profesional especializado en empresas JDA, Enero 2020

⁴⁴ Imanol Belausteguigoitia, 2017, Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación

⁴⁵ Cúneo, 2012, La profesionalización de la empresa familiar

4.4 Factores o áreas a profesionalizar

Para comenzar con el proceso de profesionalización se requiere desarrollar tres ejes fundamentales:

1. La familia propietaria como familia empresaria. Se debe aprender a gestionar las relaciones familiares (saber manejar a la familia en la empresa).
2. Las estructuras de gobierno y de gestión de la empresa. Es necesario desarrollar estructuras de gobierno y gestión sólidas para poder atender las necesidades de los sujetos que interactúan, tanto en el ámbito de la familia como en el de la empresa y la propiedad.
3. Los profesionales externos al grupo familiar. Hay que procurar encontrar a los mejores profesionales externos que ofrezca el mercado y que la empresa pueda pagar. A su vez, el externo debe ser consciente de las particularidades de este tipo de organizaciones.⁴⁶

Algunos de los factores claves para la transformación son:

- Definir la estrategia de la empresa a medio y largo plazo
- Estructuras jerarquía de la organización bien definidas y asignación de responsabilidades
- Tomar decisiones basadas en información analítica, no en intuiciones. Si bien en determinados momentos se deberán tomar decisiones intuitivas, éstas se basarán en un análisis previo de riesgos
- Información y sistemas de control: informatizar la organización, establecer controles, codificar y estructurar la información para que la misma sea consistente, fiable y oportuna.

Estos aspectos permitirán al empresario poder delegar y descentralizar ciertas decisiones y, a cambio, seguir gestionando la compañía de una forma más global y segura.

En muchas oportunidades, las empresas familiares han experimentado un rápido crecimiento e internacionalización que no ha ido acompañado de una profesionalización adecuada, siendo incapaces de identificar riesgos significativos y tomar decisiones a tiempo y llevando a la organización a situaciones desfavorables. Es de vital importancia en la profesionalización identificar el momento adecuado para la misma.⁴⁷

En una empresa profesionalizada se dan las siguientes estructuras y condiciones:

- La existencia formal de órganos de gobierno con poder de decisión y que mantienen una actividad periódica regular.
- Una estructura jerárquica definida y conocida por todos los empleados con funciones y responsabilidades asignadas para cada puesto.
- Delegación de funciones y descentralización de la toma de decisiones.

⁴⁶ Manuel Pavón, 2018, La empresa familiar

⁴⁷ BDO España, 2017

- Procedimientos estandarizados y la utilización de sistemas formales de control y seguimiento de la compañía.

4.5 Dimensiones de la profesionalización

4.5.1 Sistema de control

En las empresas familiares, es muy común que no exista un sistema que verifique si el trabajo realizado es el esperado. Muchas veces, la exigencia de resultados puede generar conflictos en las relaciones intrafamiliares, por lo que es recomendable que las rendiciones tengan un sistema formal, y que se establezcan consecuencias positivas y negativas para dichos resultados. También es importante que se realicen evaluaciones de desempeño, que si bien son mucho más complejas al ser entre miembros de la familia, buscan la retroalimentación hacia el trabajador, para que pueda realizar sus tareas con mayor eficacia y valorar su rendimiento en caso de ser positivo.⁴⁸

4.5.2. Política de Recursos Humanos

Para que una empresa familiar se encuentre profesionalizada, debe contar con una política de recursos humanos basada en las capacidades de quienes ocuparan los cargos y no solamente en la relación de parentesco que tengan con los propietarios de organización. De acuerdo a Belausteguigoitia, es preciso contratar únicamente a personas que sean valiosas para la empresa, es decir, solo aquellas personas que sean capaces de añadirle un valor agregado a la organización. Para esto, se debe analizar detalladamente el perfil de los candidatos para el puesto requerido, valorándose las aptitudes y capacidades de quienes aspiran a ocupar un cargo dentro de la empresa familiar. A la vez, es importante que se cuente con una adecuada división de funciones junto con una división del trabajo. De esta manera, los miembros de la organización podrán tener claro lo que se debe hacer y lo que se espera de ellos.⁴⁹

4.5.3. Profesionalización del equipo directivo

Las empresas familiares, tienden a contar con un equipo directivo formado por integrantes de la familia. Quienes tengan estos puestos, deben ser personas capaces y deben tener conocimientos técnicos para este tipo de responsabilidades, no es bueno que sean incluidos únicamente por ser parte de la familia, ya que esto usualmente genera problemas para la organización. Los sucesores deben conocer la historia de la empresa, saber cuáles fueron los desafíos iniciales, los problemas y también las soluciones que surgieron a lo largo del tiempo. Por otro lado, deben tener un conocimiento teórico de la empresa, sabiendo sus oportunidades y amenazas para poder reaccionar antes estas. La formación de los integrantes de la empresa debe ser continua y no puede limitarse únicamente a los fundadores, sino que, por el contrario, los conocimientos deben ser actualizados para lograr tener una visión a futuro de la organización. Estos integrantes deben entender la estructura de gobierno de la empresa familiar e involucrarse activamente en la dinámica tanto del sistema de la empresa como del de la familia. De acuerdo a Peter Drunker, los miembros de

⁴⁸ Imanol Belausteguigoitia, 2017, Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación

⁴⁹ Ibid

la empresa familiar únicamente deberían trabajar en la misma, si se encuentran capacitados como cualquier otro empleado. A la vez, recomienda que se incluya al menos un miembro externo a la familia dentro de los cargos directivos. Sin embargo, una empresa profesionalizada, no es aquella que no incluye familiares en sus cargos, sino que es la que cuenta con procesos formales para la fijación de metas, selección de personal, y valora el desempeño de sus empleados mediante sistemas de control adecuados.⁵⁰

4.5.4 Toma de decisiones

A medida que la empresa crece, la gestión debe avanzar desde un manejo instintivo, hasta uno más profesional, utilizando más herramientas de planificación y control. De esta forma, podremos lograr que los sistemas interrelacionados de la familia y la empresa, tengan menos conflicto y convivan adecuadamente. La toma de decisiones es un factor clave en la gestión de una empresa, y a medida que esta crece, debe formalizarse este proceso. En las fases iniciales de toda empresa familiar, el que está al frente suele tener un liderazgo concentrado y poco discutido, teniendo que dar pocas explicaciones, pero a medida que la empresa crece es posible que el liderazgo sea compartido con otros órganos de gobierno. Es así como el fundador comienza tomando decisiones de manera más informal, trabajando en todas las áreas de la empresa, pero con el crecimiento de la empresa, deberá aprender a delegar y pasar del área operativa al área gerencial. Para ello también, debe contar con una estructura más descentralizada y formalizada, en donde las responsabilidades de los diferentes cargos se encuentren correctamente delimitadas. Muchas veces, los familiares temen perder el control de la empresa y les cuesta delegar, pero deben lograr ceder parte de la toma de decisiones para lograr una profesionalización correcta y por lo tanto una continuidad del negocio.⁵¹

4.5.5 Cultura

Los líderes de las organizaciones, son quienes le dan forma a la cultura de las mismas, y por lo tanto deben entender los efectos que generan en el comportamiento de su empresa. Las acciones asociadas a la cultura, deben asegurar la buena marcha de los negocios y la familia. Una empresa familiar profesional es aquella con una cultura que acepta la diversidad de pensamiento, en cambio, en las empresas no profesionales oponerse al jefe se considera peligroso y amenazante.⁵²

Los cambios de generaciones en las empresas familiares llevan consigo un proceso de evolución y por lo tanto ampliación de la cultura en la empresa. Cuando asume la nueva generación e ingresan a la empresa, esta rompe con los valores tradicionales de resistencia al cambio y genera nuevas alteraciones en la cultura organizacional. A lo largo del tiempo, la vinculación de la cultura familiar y la cultura de la empresa suele generar resistencia al cambio, sin embargo, este tipo de empresas evoluciona. La cultura familiar incide en el

⁵⁰ Cúneo, 2020

⁵¹ Ibid

⁵² Imanol Belausteguigoitia, 2017, Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación

contexto cultural de la empresa, afectando a la formulación e implementación de estrategias de la organización.⁵³

En una organización informal, la cultura organizativa se basa en un conjunto de reglas, procedimientos y estilos de comportamientos que surgen de manera espontánea como consecuencia de la interacción entre las personas en el ambiente, en este caso laboral. Por otro lado, en una organización más formal, la cultura organizativa se define por un conjunto de tareas, actividades y conductas individuales formalizadas en virtud de las relaciones estructurales y jerárquicas definidas en la organización, además de ser compartida por todos los miembros que la integran. El hecho de poder participar en las normas, valores y comportamientos proporciona a los integrantes de la empresa sentido de unicidad para la consecución de objetivos comunes, facilitando el compromiso colectivo en la organización.

La cultura organizativa debe de ser considerada fundamental para la empresa, como una unidad social con entidad propia. A lo largo de la vida de la organización, sus miembros aportan estrategias y decisiones en su actividad profesional, fruto de su experiencia laboral y cuando estas prácticas comienzan a formar parte del acervo de la propia organización, se están asentando las bases venideras de la propia empresa. Estas experiencias grupales, compartidas por todos los miembros de la organización, proporcionan estabilidad en la organización con visión al futuro.

La cultura organizativa nace de los procedimientos y maneras no oficiales, informales de hacer las cosas dentro de la organización, además de contribuir a la creación de las actitudes de sus miembros en el desarrollo de su labor, y por consiguiente modula sus comportamientos establecidos en disposiciones legales y estructurales que se encuentran establecidos formalmente. Dado lo antes dicho, la cultura crea una información social de la empresa, ayuda a sus integrantes a determinar el significado de su trabajo y el objetivo de la propia empresa.⁵⁴

4.6 Limitantes de la profesionalización

De acuerdo a Ruedas (2011), en el proceso de profesionalización nos podemos encontrar con los siguientes obstáculos:

- Dar prioridad a lo afectivo en los procesos de profesionalización: Uno de los elementos fundamentales para que el proceso de profesionalización tenga éxito, radica en poder separar dentro del ambiente empresarial los vínculos afectivos de afinidad y consanguinidad. Las preferencias y compromisos que se establecen para y con hijos, esposos, hermanos, yernos, etc., en función de otorgar cargos que no demanda la empresa o para los cuales no están calificados, termina siendo el mayor factor generador de conflictos. Por lo tanto, visionar la empresa familiar como un negocio en donde la relación empresa-familia queda en segundo plano es la mejor estrategia de éxito para lograr la profesionalización y alcanzar los objetivos empresariales.
- No delegar responsabilidad en otras personas: Cuando los propietarios de la empresa familiar no son capaces de delegar parte de sus funciones y responsabilidades en el

⁵³ María José Pérez Rodríguez, 2007, Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia.

⁵⁴ Juan Corona, 2005, Manual de la empresa familiar.

personal de la empresa (familiar o no) por el bajo nivel de confianza que se les tiene, el proceso de profesionalización nunca llegará a buen puerto.

- Desconocimiento de los cambios del mercado y el entorno: Si los propietarios viven aislados de la realidad del entorno empresarial la necesidad de crecer y fortalecerse como empresa a través de la profesionalización no será una prioridad organizacional. En este tipo de empresas los directivos sencillamente ven siempre la estructura actual de la empresa como la más adecuada.
- La autoridad está reservada solo para miembros familiares: Aunque establecer que la autoridad es una condición exclusiva para miembros familiares no resulta ser del todo malo, sí se convierte en un limitante de la profesionalización cuando los propietarios llamados a ejercer la autoridad no cumplen el perfil que demanda la organización para los cargos.
- Ausencia de planes estratégicos para el negocio: una de las mayores debilidades es la ausencia de planes estratégicos que estructuren el futuro del negocio en el corto, mediano y largo plazo.
- Temor a perder el control sobre la empresa familiar: Resulta común observar que, por los intereses personales del fundador de la empresa familiar, una de las mejores formas de mantener su estatus de poder es haciendo creer a los demás que es él la única persona capaz de manejar las riendas de la compañía y que un posible reemplazo o vinculación de terceros traerá fatales consecuencias. La idea en este sentido es la de no preparar a personas (familiar o no), ya que esto representaría una competencia directa para el cargo del directivo y por ende la pérdida del poder o control.
- Lealtad familiar hacia los empleados: En algunas empresas familiares los directivos construyen fuertes vínculos afectivos no solo con los integrantes de la familia sino también con sus empleados, puede terminar siendo un limitante para la profesionalización cuando los puestos de trabajo se asignan por la condición de antigüedad o aprecio que se profesa por un trabajador a pesar de no ser la persona más calificada.
- Poco presupuesto para invertir en capacitación: Dentro del panorama de la pequeña y mediana empresa familiar el acceso a fuentes de financiamiento resulta ser una problemática permanente.
- Ausencia de una labor alternativa para el propietario: asociado al tema particular del cambio generacional y el proceso de sucesión, se asocia con el temor del propietario al mando de la nueva generación. Algunos fundadores ven en esta etapa una condición compleja de manejar ya que no existe otra actividad profesional que sepan desempeñar en la vida. Se le debe vincular en el proceso como asesores dentro de la junta directiva de la empresa familiar o como consultores permanentes en temas diversos de la compañía luego de su salida.
- Miedo al cambio tecnológico: se debe incluir el miedo asociado a tener que asumir cambios tecnológicos que demanden una alta capacitación y nuevos retos de tipo

organizacional. En pro del mejoramiento y evolución de la compañía la empresa demanda la adaptación de tecnologías, situación que preocupa a muchos directivos, bajo el temor de sentirse dominados por elementos que consideran nunca podrán comprender y que demostrarían a sus empleados incapacidad en el mando que representan.⁵⁵

5. Profesionalización en empresas familiares en Uruguay

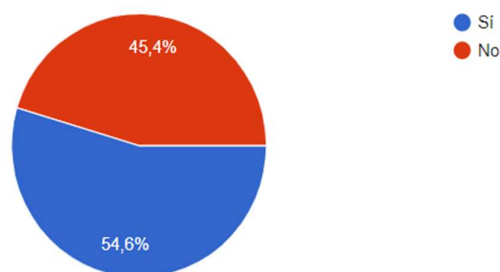
5.1. Encuesta:

Realizamos una encuesta utilizando la herramienta Google Drive, la cual difundimos abiertamente a todas aquellas personas que se encuentren trabajando en una empresa familiar, o lo hayan hecho anteriormente, con el fin de recabar información que nos permita analizar y concluir si la gestión de las empresas familiares en Uruguay se encuentra profesionalizada.

Obtuvimos 108 respuestas de las cuales obtuvimos la siguiente información:

Para comenzar se preguntó si consideraban que la empresa se encontraba profesionalizada, dando la siguiente definición de profesionalización: “Entiéndase por profesionalizar la empresa, aplicar una nueva manera de dirigir y administrar, independientemente de que quien lo haga sea miembros de la familia propietaria o no.”

Las respuestas de los encuestados estuvieron a la par entre ambas opciones, siendo un 54% aquellos que consideran que la empresa en cuestión si está profesionalizada.



La mayoría de las empresas sobre las que se indago se encuentran en la generación de socio fundador (56%), siguiendo por la sociedad de hermanos (23%). Esto nos lleva a concluir que la mayor parte de las empresas familiares en Uruguay se encuentra en la primera o segunda generación, confirmando los desafíos que tienen este tipo de organizaciones para sobrevivir en el mercado.

Continuando con el análisis, buscamos interiorizarnos en la gestión de dichas empresas, para conocer si efectivamente se encuentran profesionalizadas. A la vez, nos permitirá

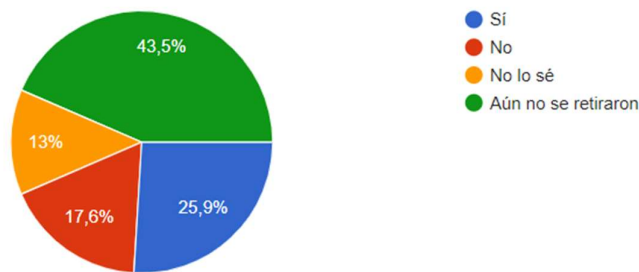
⁵⁵ Javier Francisco Rueda Galvis, 2011, La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar, Universidad de la Salle

determinar si las respuestas coinciden con la percepción de los encuestados sobre la profesionalización de la empresa, consultada en la pregunta inicial.

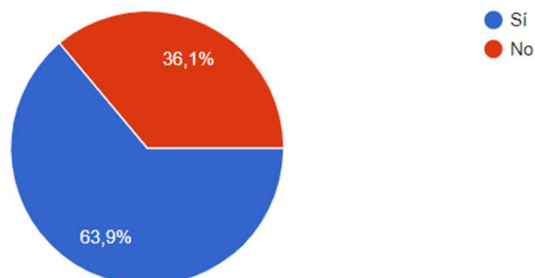
Gestión familiar:

En lo que respecta al protocolo familiar, solo un 20% de los encuestados afirma que la empresa cuenta con dicho documento. El resto declara no tener protocolo o no cuentan con el conocimiento del mismo. Por lo expuesto anteriormente, consideramos que la tenencia del mismo es una de las herramientas más importantes para una gestión profesionalizada. En base a la información recabada, el 80% de las empresas familiares uruguayas no cuentan con el protocolo, por lo tanto, notamos una gran debilidad en este aspecto, que impacta negativamente en la gestión actual y futura de la empresa.

Respecto al retiro de los familiares fundadores pudimos recabar que, si bien muchos aún no se retiraron lo cual coincide con que las empresas se encuentran en la primera generación, la mayoría continúan vinculados a la empresa en tareas de asesoramiento, lo cual consideramos algo positivo.

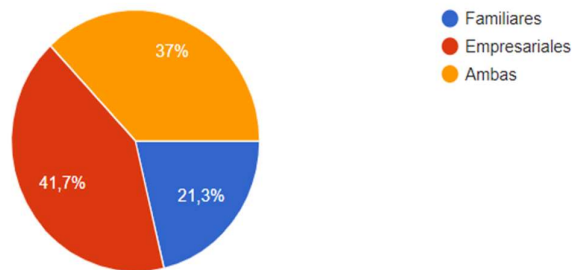


Aproximadamente dos tercios de los encuestados consideran que los directivos de la organización tienen resistencia al cambio, llevando a que se les dificulte más adaptarse a los cambios del entorno. Este punto se vincula a que la mayor parte de las organizaciones sobre las que trabajamos se encuentran en la primera generación, siendo el socio fundador quien sigue a cargo de las mismas. Estas personas son generalmente de edades avanzadas y más reacias al cambio, ya que quieren continuar operando de la misma manera que en sus comienzos.



En cuanto a la estructura de la empresa, consultamos si la misma se alineaba más a las necesidades familiares o empresariales. La mayoría indicó que se alinean hacia las

necesidades empresariales, lo cual consideramos favorable para la profesionalización. En segundo lugar, más del 37% respondió que se consideran ambas necesidades, siendo únicamente un 21% aquellas que se alinean más que nada a las familiares. Esta última opción sería la que más se aleja de un modelo profesionalizado, ya que antepone razones personales a la organización.



Recursos humanos:

En relación a los familiares que ingresan a la empresa el 59% consideran que se encuentran correctamente capacitados para el cargo que ocupan, siendo un aspecto positivo para la empresa, ya que no ocupan ese cargo solamente por ser integrantes de la familia.

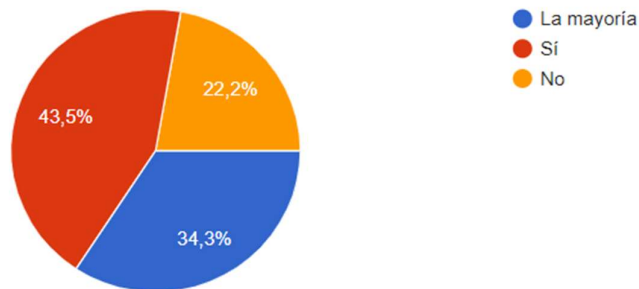
En cuanto al proceso de selección de personal, vemos como hay un alto porcentaje, más del 46%, que ingresa por contactos con empleados actuales, y un 4% por ser exclusivamente integrante de la familia. Por lo tanto, se genera una división casi por igual entre el método llamado público y las recomendaciones de los integrantes de la empresa. Consideramos que las empresas familiares uruguayas podrían mejorar su mecanismo de selección de personal ya que la mitad de ellas no abren su llamado al público, y se limita el ingreso de personas que podrían ser las más capacitadas para el cargo en cuestión.



Encontramos que un 70% de las personas encuestadas no son evaluadas formalmente respecto a su trabajo. Con esto, notamos que la mayoría de las empresas familiares

uruguayas no cuentan con un buen sistema de evaluación de personal, que les permitirá mejores resultados y mayor eficiencia. Como positivo pudimos observar que la mayoría de las empresas proporciona capacitación y actualización a su personal. De todas maneras, hay un porcentaje alto que no lo hace, lo cual consideramos que es una debilidad para adaptarse al entorno y así alcanzar la profesionalización empresarial.

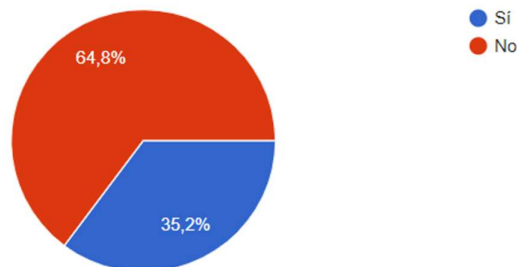
En cuanto a los cargos gerenciales, las respuestas arrojaron que la mayoría son ocupados exclusivamente por integrantes de la familia, mientras que un 34% considera que estos cargos son ocupados mayormente por integrantes de la misma, dando posibilidad a que un externo pueda ocuparlo. Las empresas deberían tener en cuenta que no siempre los integrantes de la familia son los más capacitados para ocupar estos puestos, ya sea por habilidades blandas o capacitación profesional, no dando suficiente lugar a personas formadas para los mismos.



De todas maneras, consultamos si los cargos gerenciales ocupados exclusivamente por familiares eran los más capacitados para el mismo y la respuesta obtenida fue mayormente positiva, consideramos igualmente que al no haber tenido otra experiencia de gerentes no familiares la comparación puede estar sesgada por falta de información.

Planeamiento y control:

En cuanto a la toma de decisiones, en la gran mayoría de las empresas familiares uruguayas pudimos notar que no existen procedimientos formales. Lo cual es un aspecto negativo para la profesionalización en este tipo de organizaciones.



Por lo general en las empresas de primera generación, las decisiones son tomadas exclusiva e informalmente por el o los fundadores, no teniendo procesos estructurados para

las mismas. Esto genera una centralización del proceso de toma de decisiones en esas pocas personas familiares, las cuales tienen el control total de la organización.

Al no tener procesos formales para la toma de decisiones se puede incurrir en medidas equivocadas o no ser las más afines para la organización, ya sea por priorizar necesidades familiares o por no tener el conocimiento de la empresa en su conjunto. Si bien estas decisiones son rápidas y poco burocráticas carecen de los análisis necesarios para la toma de las mismas.

Analizamos también si las empresas cuentan con plan estratégico empresarial definido, y las respuestas obtenidas fueron mayormente negativas, lo cual no permite controlar si los objetivos son cumplidos como se esperaba, mejor dicho, ni siquiera sabemos si hay objetivos definidos formalmente. Perdiéndose de esta forma un control importante en la empresa que no ayuda a la profesionalización de la misma.

En relación a los canales de comunicación interna vemos como las respuestas se dividen equitativamente entre quienes consideran que hay una buena comunicación y quienes no, esto lo vemos como una debilidad, ya que los canales de comunicación son muy importantes en todas las empresas para lograr mejores resultados. A su vez esto facilita mejores relaciones laborales, lo cual conlleva a una mayor eficiencia, contribuyendo a la cultura organizacional.

Por último, observamos que entre aquellos que tuvieron la oportunidad de trabajar en los dos tipos de empresas, familiar y no familiar, la gran mayoría considera que las empresas no familiares tienen un modelo de gestión más profesionalizado.

En base al análisis realizado observamos que las empresas uruguayas familiares no se encuentran todavía con un nivel óptimo de profesionalización, lo cual consideramos que es un aspecto importante a mejorar dado que representan un alto porcentaje del total de las empresas que hay en nuestro país, influyendo notoriamente en la economía del mismo.

5.2. Entrevista:

Hemos realizado una entrevista a los gerentes de tres organizaciones familiares, con el fin de recabar información para concluir sobre la gestión en este tipo de empresas.

Primero que nada, nos interesamos por saber si ellos consideraban que su empresa se encontraba profesionalizada. Dos de ellos consideraron que la empresa no lo estaba, mientras que solo uno considero que sí lo estaba. Luego seguimos realizando consultas para cotejar si esta respuesta coincide con la realidad.

Consultamos en qué generación estaba la empresa, una de ellas sociedad de hermanos, otros socios fundadores y el otro consorcio de primos.

En relación al protocolo familiar ninguna de ellas cuenta con uno, y dos de ellas ni siquiera saben en qué consistía el mismo.

Ninguno declaró que exista un plan formal de preparación de los sucesores, sino que lo ven como algo que se da naturalmente a medida que la entidad lo requiere. En cuanto a los familiares que se retiran de la empresa, se consultó si continuaban vinculados a la misma,

una indica que aún no hay retiros dado que son los fundadores, otra indica que no existe vínculo con los retirados, mientras la última indica que el socio fundador continúa vinculado únicamente en el área financiera. Por este mismo motivo, esta empresa afirma que, para sentirse completamente preparados para tomar el mando, necesitan los conocimientos financieros que aún no se transmitieron en su totalidad por parte del fundador. Mientras que, las otras dos empresas entienden que las futuras generaciones aún no se encuentran preparadas para tomar el mando porque no tienen la edad ni la experiencia suficiente.

En relación a la toma de decisiones todas las empresas indican que no hay procedimientos formales para la toma de las mismas, sino que se da de forma intuitiva y cuando la empresa así lo requiere se analiza cada caso, no existiendo reuniones pactadas de antemano. Además, indicaron que las decisiones están centralizadas en los dueños de las empresas, no habiendo ninguna participación de externos a la familia.

En cuanto a si existe un plan estratégico formal empresarial, dos de ellas respondieron que sí, mientras que la restante responde que la dinámica del negocio no permite anticiparse. A su vez, ninguna cuenta con un plan estratégico formal familiar.

Sobre la existencia de procesos de control formales dos de ellas respondieron que sí, ya que cuentan con presupuestos e indicadores de gestión, mientras la restante indica que no hay controles internos, pero sí externos al ser auditados por el BCU.

En referencia a los métodos de selección de personal, dos de ellas indicaron que el método de selección no es abierto, sino que se realiza en base a referencias de empleados actuales de la empresa, mientras que la otra realiza ambas técnicas, tanto proceso tercerizado con consultoras como uso de referencias internas.

Consultamos si existen requisitos mínimos para el ingreso de familiares a la empresa, en una de ellas nos respondieron que prefieren que no ingresen nuevos familiares a trabajar a la empresa, mientras que en otras dos indican que no existen requisitos.

En cuanto a los métodos de evaluación de personal, dos de ellas indican que tienen métodos formales de evaluación con una periodicidad anual, sin embargo, uno de estos gerentes indica que los métodos son malos y subjetivos. La empresa restante indica que no existen métodos de evaluación.

En lo que se refiere a la capacitación del personal, solo uno de ellos brinda capacitación formal, y otro indica que solamente los cursos obligatorios por la entidad reguladora.

La integración de los cargos gerenciales de dos de ellos no era exclusivamente integrada por familiares, mientras que el otro indica que los dueños son los que ocupan los cargos gerenciales, no contando con una división formal de áreas. A la vez consideran que son los más capacitados dado que es una sociedad de bolsa y ellos son los corredores.

Todas las empresas entrevistadas cuentan con organigrama definido formalmente y consideran que existen buenos canales de comunicación interna.

Las mismas consideran que no existe resistencia al cambio por parte de los directivos y además indican que acompañan los cambios del entorno.

En cuanto a las estructuras de las organizaciones, los tres entienden que se encuentran más alineadas a las necesidades empresariales que a las familiares.

Luego de analizar las entrevistas a gerentes observamos que al comienzo todas consideraban que estaban profesionalizadas, pero por las respuestas de las preguntas vemos que solo una de ellas se encuentra mayormente profesionalizada, mientras que las otras dos están lejos de estarlo. Podemos observar que esto se encuentra alineado al tamaño de la empresa, siendo la más grande la más profesionalizada.

Podemos suponer que la profesionalización en empresas familiares uruguayas también se da cuando la propia infraestructura obliga a esto para poder sobrevivir en el mercado emergente.

5.3. Modelo de buenas prácticas y recomendaciones

Concluyendo con la investigación, pudimos notar que la profesionalización es el camino para que las empresas familiares logren no solo mantenerse, sino también crecer en los mercados en los que se encuentran. Para esto proponemos las siguientes recomendaciones:

Planificación estratégica

La empresa deberá tener un plan estratégico definido a mediano y largo plazo que exprese claramente sus objetivos y cómo procederá a cumplirlos. Debe contar con una misión y visión definida, que se encuentre en conocimiento de todos los empleados. Se debe definir tanto el producto o servicio a suministrar, como el plan para hacerlo. Por otro lado, debemos contar con una planificación financiera adecuada.

Planificación estratégica familiar:

Es importante que la empresa incorpore una planificación estratégica familiar, en donde se determine el camino que se seguirá desde el punto de vista familiar. Esto permite adaptarse a los objetivos de las personas, pero también de la empresa. Así, podrán coordinarse las actividades de la organización, para tener en cuenta los intereses familiares, generando un mayor compromiso de estos con la empresa. Es importante que toda la familia participe de esta planificación. Como puntos que se consideran en esta estrategia encontramos las intenciones de pasar el negocio a una nueva generación (como y cuando), instruir a la familia sobre el negocio, alentar a la familia a incorporarse a la organización y desarrollar a los futuros líderes de la misma. También se establecerá una misión y visión de la familia y deberán determinarse sus objetivos.

Órganos de gobierno:

Es importante que la estructura de la empresa acompañe el proceso de profesionalización y se organice adecuadamente para cumplir con los requerimientos de la empresa y de la familia. Por lo tanto, se debe contar con órganos de gobierno tanto para la familia como para la empresa. Dentro de los órganos de gobierno familiares encontramos el Consejo de familia, que será quien controle a la familia, regulando el comportamiento de la familia empresaria y las relaciones que tienen los familiares con sus derechos y obligaciones en la

empresa, tanto en sus puestos de trabajo como en la propiedad. Por otro lado, dentro de la estructura empresarial, encontramos a la Junta Directiva o directorio, que estará encargada de supervisar todo lo que suceda desde el punto de vista organizacional, como ser políticas, objetivos, supervisión de la gerencia, entre otros. Si bien es importante contar con órganos separados que controlen y supervisen los diferentes ámbitos de las empresas familiares, ambos deberán apoyarse continuamente y muchas veces trabajar en conjunto para coordinar las necesidades de este tipo de organización familiar.

Control

La organización debe contar con controles adecuados y suficientes que le permitan distinguir desviaciones en los objetivos y una mayor eficiencia en los procesos. Un control realizado a tiempo puede llegar a evitar que se tomen decisiones inadecuadas. Por lo tanto, es necesario que se cuenten con adecuados indicadores de gestión como son los presupuestos, evaluaciones de personal y de cumplimiento de objetivos, entre otros. Es importante que las metas sean medibles y cuantificables a corto y mediano plazo.

Toma de decisiones

Se recomienda que el proceso de toma de decisiones no esté únicamente centralizado en los dueños de la empresa, sino que sean tomadas con una visión global de la empresa, para lo cual se sugiere que sean asesorados por gerentes de las diferentes áreas de la organización, así como por otros asesores externos entendidos en el tema en cuestión.

A su vez se recomienda que el directorio realice reuniones periódicas para evaluar el funcionamiento de la empresa y las medidas a tomar para mitigar las diferencias entre lo esperado y la realidad.

Es bueno contar con procesos formales para la toma de decisiones, de forma de evitar que las mismas no sean unilaterales o impulsivas, llevando a resultados desfavorables para la organización.

Recursos humanos:

Es importante que una empresa cuente con una adecuada selección de personal, para esto deberían realizar un llamado público de manera de que no se limiten los cargos únicamente a los integrantes de la familia o los conocidos de los mismos. De lo contrario, podría estarse interponiendo el planeamiento familiar al empresarial y podría no estar eligiendo a la persona más adecuada para ese puesto.

El personal debería ser evaluado periódicamente con el fin de lograr que los objetivos de la empresa se cumplan. Para esto deben existir instancias formales en donde se establezcan de antemano las metas que tendrá cada empleado. A la vez es importante que cada uno cuente con una correcta definición de roles, funciones y responsabilidades.

Es fundamental que los empleados se encuentren capacitados y actualizados en el área de mercado en el que se encuentra la empresa. Por este motivo, es la organización quien debe invertir en el conocimiento de su personal.

Protocolo familiar:

Es necesario que la empresa cuente con un protocolo familiar, ya que este documento ayuda a regular las relaciones familiares, de manera de evitar conflictos internos que puedan llevarse a la organización. Este protocolo regula las pautas sobre las que se regirán los integrantes tanto de la empresa en general como de la familia, por ser una guía práctica para ellos.

Si bien cada protocolo es único, ya que debe adaptarse a las necesidades de cada organización, logramos identificar ciertas características comunes a todos ellos, que pueden ser útiles para quienes se encuentren comenzando su preparación. Para la creación del mismo, primero que nada, deberá formarse un equipo, que puede integrarse exclusivamente por familiares o incorporar consultoría externa de expertos en el tema, que se comprometa a trabajar en conjunto para obtener como resultado este documento que ayudará a que se logre la armonía entre el sistema familiar y el de la empresa. El Consejo de Familia, puede ser el encargado de crear y actualizar el protocolo, cuando exista dicho órgano de gobierno familiar. Igualmente, todos los integrantes de la familia deben estar de acuerdo con la creación de este protocolo y ser lo suficientemente flexibles para dialogar y adaptarse a las necesidades del otro. El proceso de comunicación que se da durante la creación del protocolo es tan importante como el resultado del mismo, ya que permite el intercambio, y el conocimiento de los objetivos personales y profesionales de todos los miembros de la familia involucrados.

El protocolo puede comenzar con una introducción a la empresa, en donde se establezca la historia de la misma, como comenzó, quienes fueron sus fundadores, evolución del negocio y las distintas etapas por las que ha pasado la misma. Esto permite ubicarse en el contexto de la organización desde el punto de vista empresarial.

Luego deberían incluirse los valores familiares y empresariales, ya que el protocolo debería establecer que los integrantes velen por dichos valores y busquen mantenerlos.

Como siguiente paso, debería establecerse la participación de los familiares en la gestión, esto implica desde establecer las características que tiene que tener cualquier integrante de la familia para ingresar a la empresa, como también cual será el papel de aquellos integrantes que se retiren. Debe determinarse claramente si se permite que los familiares continúen involucrados en la propiedad, aunque no trabajen en la empresa o viceversa.

Por otro lado, es importante que se establezca un plan de sucesión, si bien depende del momento en el que se encuentre la empresa en cuestión, estos temas deben comenzar a ser tratados e incluirse en el protocolo, de manera de estar preparados para cuando el momento se aproxime. De todas maneras, el protocolo debe tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios que se sucedan, por eso también es importante su actualización periódica, ya que de nada sirve que haya sido consensuado únicamente por generaciones que ya no se encuentran en la empresa. Incluso, puede establecerse en el propio protocolo cada cuanto debe hacerse su revisión.

Se deben establecer las características de la propiedad de la empresa, determinando los derechos de los accionistas y cómo sería la transmisión o venta de acciones en caso de querer realizarse. También es importante que se determine si se permitirá la entrada a terceros ajenos a la familia formando parte del capital o no.

Por otro lado, si bien el protocolo familiar no establece el plan estratégico de la empresa, es importante que determine algunas pautas de actuación sobre temas críticos. Este protocolo debe estar alineado a la estrategia familiar, y a la vez establecerla claramente en este documento.

Cuando todos los integrantes de la familia se hayan puesto de acuerdo sobre los puntos establecidos anteriormente, se firmará el protocolo y se comprometerán a seguir las pautas del mismo. Este elemento clave de la profesionalización, plantea la discusión de los temas más relevantes, tanto para la empresa como para la familia. Luego de la creación del protocolo, las pautas serán más claras para todos, evitando problemas que podrían generarse. A la vez puede ser consultado tantas veces como sea necesario, y adaptarse a las nuevas generaciones, haciendo cambios en el mismo.

El mismo debe ser actualizado periódicamente, para continuar siendo consensuado por todos los familiares y a la vez adaptarse al entorno y los objetivos de la organización.

Plan de sucesión:

Si la empresa busca la continuidad del negocio familiar, deberá contar con un plan de sucesión establecido con anticipación. Este plan implica ceder el control de la propiedad de la empresa a una nueva generación para su gestión. Puede encontrarse integrado en el protocolo familiar, si existiera. También puede ser útil que el proceso de sucesión sea apoyado por asesores externos. Se recomienda que los sucesores tengan una adecuada preparación para el cargo que ocuparan, tanto en lo profesional como en capacidades de liderazgo. A la vez, es importante que el familiar que se retira continúe vinculado a la organización en tareas de asesoramiento, apoyando a la nueva generación, brindando su conocimiento y experiencia en el área.

Cultura y comunicación

La cultura es un aspecto fundamental que define el comportamiento y la gestión de la empresa en su conjunto. Es por esto que los directores deben prestar especial atención y mantener un buen clima laboral que le otorgue a los trabajadores la confianza y la conformidad con su trabajo. Las empresas familiares deben aprovechar su capacidad de tener ambientes más cálidos, con relaciones interpersonales más directas, y una mayor comunicación entre los empleados. Los cargos directivos deben tener una comunicación fluida con el resto del personal, para que el trabajo se alinee a los objetivos de la empresa y se logre una visión global de la misma.

6. Hallazgos y resultados de la investigación

En base al análisis realizado a trabajadores y gerentes de empresas familiares uruguayas, podemos concluir que estas no cuentan con modelos de gestión profesionalizados. Notamos que muchas están en el camino a lograrlo, pero les cuesta mucho romper con lo que se hizo en un comienzo y entender que este tipo de gestión llevaría a mejores resultados. A pesar de que para ello se deben incurrir en ciertos costos, a largo plazo será más redituable.

Vemos claramente como en el proceso de selección y evaluación de personal, estas empresas se guían mucho por la confianza en sus empleados y familiares, perdiendo la oportunidad muchas veces de contratar personas ajenas que podrían ser mejores para los cargos a ocupar. A la vez se manejan muchas veces con la intuición y la confianza que se genera entre sus miembros, considerando que las evaluaciones y controles no son necesarios, y hasta ofensivos para con ellos, lo cual conlleva a malgastar recursos o tener personal que no cumple con las necesidades y objetivos de la misma.

En cuanto a la toma de decisiones vemos como se da un patrón en común, decisiones centralizadas e intuitivas, lo cual en algunas oportunidades es acertado, pero carecen de procesos formales y ciertos estudios de mercado que podrían ayudar en la mejora de las mismas.

Las empresas familiares a medida que van evolucionando en el tiempo y creciendo en tamaño, necesitan de la profesionalización de su gestión para lograr mayor eficiencia. Este camino se dificulta en la medida que los fundadores temen perder el control de la organización al permitir que ajenos decidan sobre sus negocios.

En Uruguay, muchas de estas empresas comienzan como negocios pequeños, fácilmente manejables por los propios fundadores, y su gestión se dificulta a medida que la empresa se vuelve más compleja por mayores niveles operativos. Es en este momento cuando las empresas deben comenzar procesos de profesionalización e implementar estrategias que les permita continuar creciendo en el mercado con una estructura de negocio que lo soporte.

La profesionalización de cualquier tipo de empresa es un proceso complejo, que implica un compromiso muy fuerte por parte de sus directivos, a la vez que es costoso desde el punto de vista económico. En las empresas familiares es aún más difícil poder llegar a una profesionalización, ya que incorpora vínculos familiares a la complejidad del proceso, y todo un sistema de familia con diferentes objetivos, reglas y pautas. Pero a la vez, es fundamental que este tipo de empresas logre profesionalizarse, ya que esto le generaría grandes beneficios y le ayudará a lograr mantenerse en el mercado. Como vimos en un comienzo, es muy difícil para las empresas familiares sobrevivir en el mercado más allá de la segunda generación, pero la profesionalización podría ayudarlos a crear empresas grandes y exitosas. Podemos concluir que es posible para las empresas familiares crecer y profesionalizarse, como lo han logrado Walmart, Bimbo y Ford, empresas mundialmente reconocidas y exitosas.

Si los directivos entienden la importancia de la profesionalización y se enfocan en ella, crearán un modelo de gestión más eficaz y eficiente para sus empresas, y lograrán resultados sustancialmente mejores a los que se podría llegar con una empresa informal. Creemos que es de vital importancia la concientización empresarial sobre estos temas, lo cual es un proceso costoso y a largo plazo pero que generaría sin dudas beneficios más que notorios.

7. Bibliografía:

Bañegil Palacios, T.M., Barroso Martínez, A. y Tato Jiménez, J.L., *Revista de empresa familiar*, vol. 1, no. 2, Noviembre 2011, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3779241.pdf>

BDO España, 2017, “*La profesionalización en empresas familiares, factor clave para el cambio generacional*”, de <https://www.bdo.es/es-es/blogs/blog-coordenadas-bdo/junio-2017/transformacion-de-la-empresa-familiar>

Braulio Vivas Moreno, 2006, “*Guía de aproximación a la empresa familiar*”, https://books.google.com.uy/books?id=PihSVHOM-0cC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Camara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, Centro de empresas familiares, 2009

Cúneo, Moris, 2018, *La profesionalización de la empresa familiar*

Diario Comercio y justicia, 2014, “*Modernizar y profesionalizar la empresa familiar es el gran desafío*”, de <https://comercioyjusticia.info/blog/pymes/modernizar-y-profesionalizar-la-empresa-familiar-es-el-gran-desafio/>

Diario El País, 2019, Entrevista a Jesús Casado Navarro-Rubio, de <https://www.elpais.com.uy/economia-y-mercado/empresas-familiares-motor-diferente-economia.html>

EAE Business School, 2019, “*El organigrama de la empresa familiar, la red que hay que cuidar*”, de <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/el-organigrama-de-una-empresa-familiar-la-red-que-hay-que-cuidar>

Gersick, Davis, McCollom, Lansgberg, 1997, “*Empresas familiares: Generación a Generación*”, Harvard Business Press, https://books.google.com.uy/books/about/Generation_to_Generation.html?id=-CcGUxSCJqC&redir_esc=y

Imanol Belausteguigoitia, 2017, “*Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*”, de https://www.researchgate.net/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion

Javier Franciso Rueda Galvis, 2011, “*La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*”, Universidad de la Salle, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>

JDA, Despacho profesional especializado en empresas, Enero 2020, “*Creación de estructuras en las empresas familiares*”, de <https://www.jda.es/creacion-de-estructuras-en-las-empresas-familiares/>

José María Badía y Alejandro Escribá-Esteve, 2018, “*La profesionalización de la empresa familiar*”, de https://www.ave.org.es/wp-content/uploads/2018/03/Cuaderno-01-CEFUV_2018-Profesionalizaci%C3%B3n.pdf

Juan Corona, 2005, "*Manual de la empresa familiar*",
<https://books.google.com.uy/books?id=EZDW4z-4zZEC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Manuel Pavón, 2018, "*La empresa familiar*", de
<https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/profesionalizacion-de-la-empresa-familiar-parte-1/>

María José Pérez Rodríguez, 2007, "*Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia*",
https://books.google.com.uy/books?id=vY2mZs5mTH4C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Mauricio Eduardo Alvarez y Jesús René de León, 2014, "*El Protocolo Familiar guia practica para su elaboración en 7 sesiones*",
<https://books.google.com.uy/books?id=JdTNBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=El+Protocolo+Familiar+guia+practica+para+su+elaboraci%C3%B3n+en+7+sesiones.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi5xur526XrAhUOxVkkKHfZxB-wQ6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q=El%20Protocolo%20Familiar%20guia%20practica%20para%20su%20elaboraci%C3%B3n%20en%207%20sesiones.&f=false>

Modest Guinjoan, Josep M. Llauradó, 2000, "*El empresario familiar y su plan de sucesión*",
<https://books.google.com.uy/books?id=Q9fWxJhDlUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Lapique & Santeugini Abogados, "*Instrumentos juridicos para la planificacion en empresas familiares*", de <http://www.lsabogados.com.uy/Negocios-en-Uruguay/141/Empresas-Familiares/instrumentos-juridicos-para-la-planificacion-en-empresas-familiares/>

Lopez Posso, Melquicedec, 2000, "*El protocolo en las empresas de propiedad familiar*", de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232000000100002&script=sci_arttext&tlng=en

Peter Leach, 1999, "*La empresa familiar*",
https://books.google.com.uy/books?id=mo6dJf9EuwAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
Pérez del Castillo & Asociados, 2013, "*El dilema de las empresas familiares*", de https://www.pdelc.com.uy/espanol/el-dilema-de-las-empresas-familiares-6?nid=39#.XzxG_jpKhPa

ANEXOS

Encuesta:

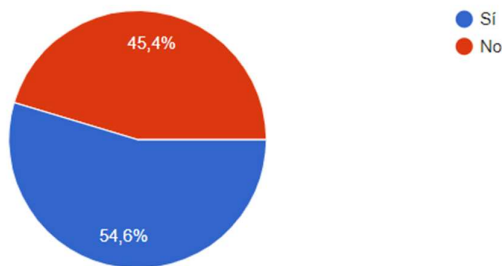
La encuesta fue realizada a través de Google Drive, la misma fue difundida abiertamente a todas aquellas personas que se encuentren trabajando en una empresa familiar, o lo hayan hecho anteriormente. Se obtuvieron 108 respuestas, las cuales fueron analizadas en este trabajo. A continuación, se detallan las 20 preguntas realizadas en dicha encuesta con sus correspondientes opciones de respuesta y los resultados obtenidos:

1. ¿Considera usted que la empresa donde trabajó o trabaja se encuentra profesionalizada? Entiéndase por profesionalizar la empresa, aplicar una nueva manera de dirigir y administrar, independientemente de que quien lo haga sea miembros de la familia propietaria o no

Respuestas obtenidas:

Sí: 49 respuestas

No: 59 respuestas



2. ¿En qué generación se encuentra/encontraba la empresa?

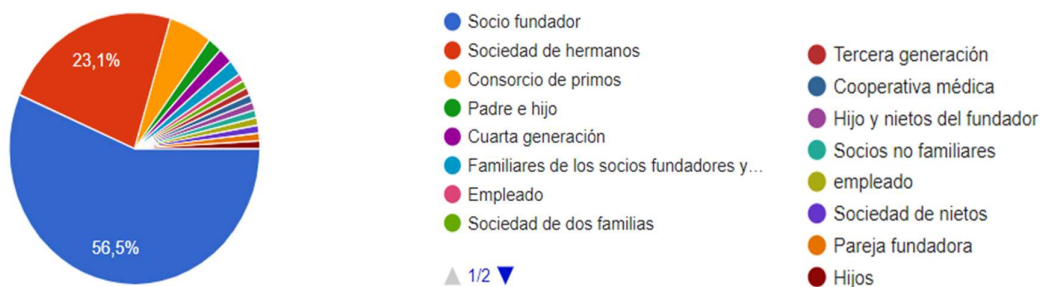
Respuestas obtenidas:

Socio fundador: 61 respuestas

Sociedad de hermanos: 25 respuestas

Consortio de primos: 6 respuestas

Otros: 16 respuestas



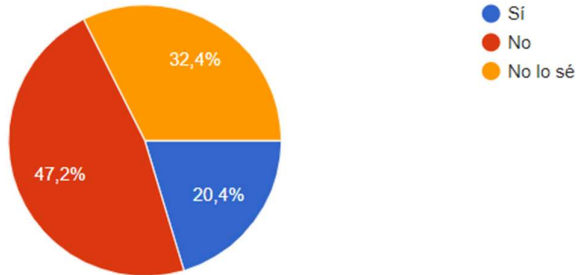
3. ¿Existe un protocolo familiar? Entiéndase por protocolo familiar un acuerdo firmado entre familiares socios de una empresa, actuales o previsibles en el futuro, con la finalidad de regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios

Respuestas obtenidas:

Sí: 22 respuestas

No: 51 respuestas

No lo sé: 35 respuestas

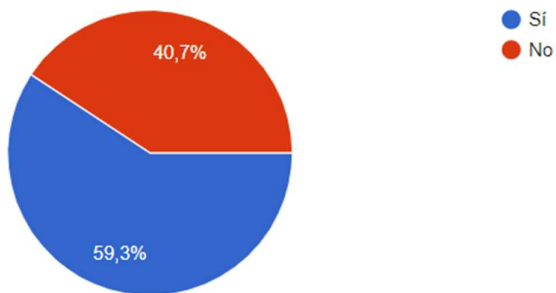


4. ¿Considera que los familiares que ingresan a la empresa están correctamente capacitados para el cargo que ocupan?

Respuestas obtenidas:

Sí: 64 respuestas

No: 44 respuestas



5. Aquellos familiares que se retiraron de sus cargos directivos, ¿continúan vinculados a la empresa en tareas de asesoramiento a las nuevas generaciones?

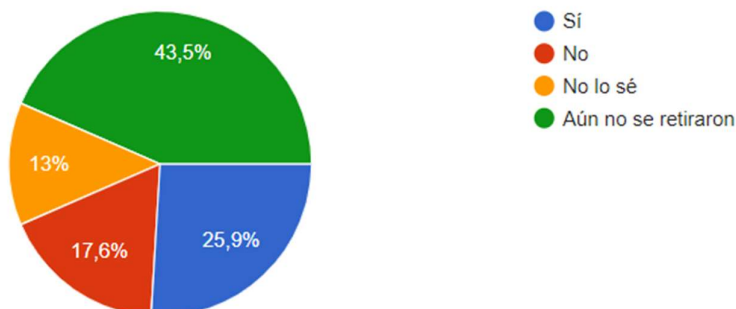
Respuestas obtenidas:

Sí: 28 respuestas

No: 19 respuestas

No lo sé: 14 respuestas

Aún no se retiraron: 47 respuestas

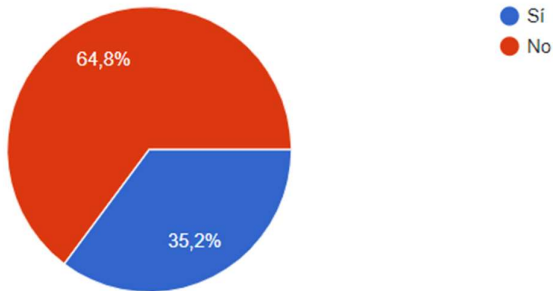


6. ¿Existen procedimientos formales para la toma de decisiones?

Respuestas obtenidas:

Sí: 38 respuestas

No: 70 respuestas

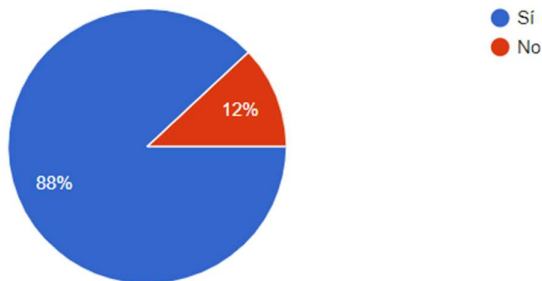


7. ¿Considera usted que la toma de decisiones se encuentra centralizada? Es decir, se concentra en uno o pocos miembros de la familia.

Respuestas obtenidas:

Sí: 95 respuestas

No: 13 respuestas

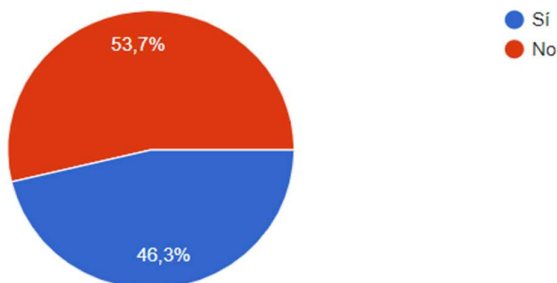


8. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico empresarial definido, que integre objetivos y metas a mediano y largo plazo?

Respuestas obtenidas:

Sí: 50 respuestas

No: 58 respuestas

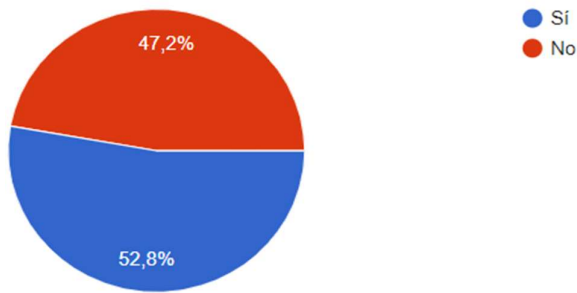


9. ¿Existen procesos de control formales? Ej: medición de objetivos, indicadores de gestión, control presupuestario, entre otros.

Respuestas obtenidas:

Sí: 57 respuestas

No: 51 respuestas



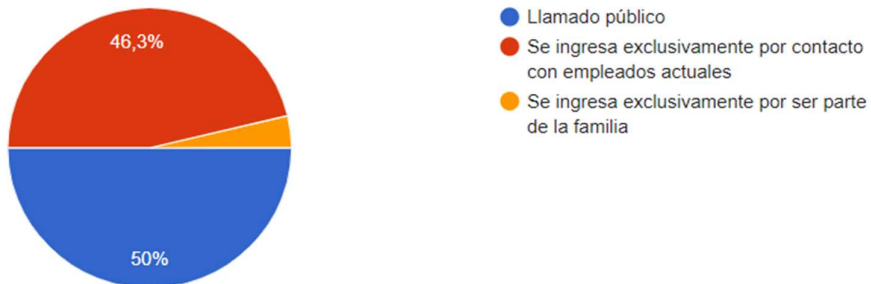
10. ¿Cuáles son los métodos a utilizar para la selección de personal?

Respuestas obtenidas:

Llamado público: 54 respuestas

Se ingresa exclusivamente por contacto con empleados actuales: 50 respuestas

Se ingresa exclusivamente por ser parte de la familia: 4 respuestas

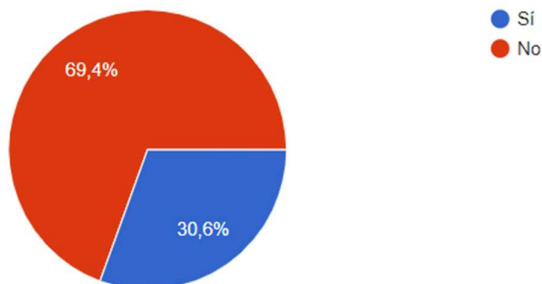


11. ¿Existen métodos formales de evaluación de personal?

Respuestas obtenidas:

Sí: 33 respuestas

No: 75 respuestas

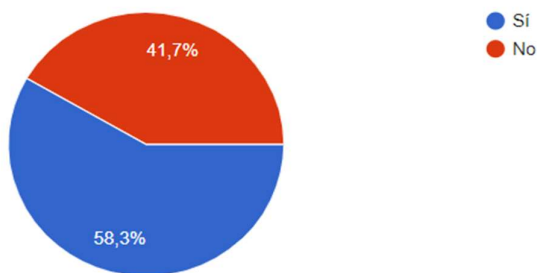


12. ¿La empresa proporciona capacitación y actualización a su personal?

Respuestas obtenidas:

Sí: 63 respuestas

No: 45 respuestas



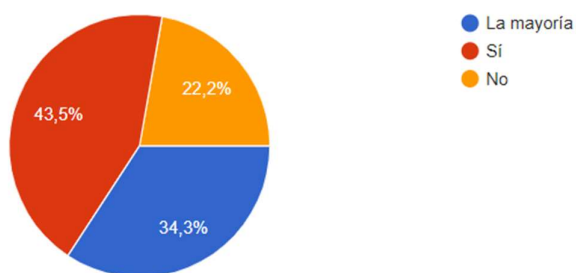
13. ¿Los cargos gerenciales son exclusivamente ocupados por integrantes de la familia?

Respuestas obtenidas:

La mayoría: 37 respuestas

Sí: 63 respuestas

No: 47 respuestas



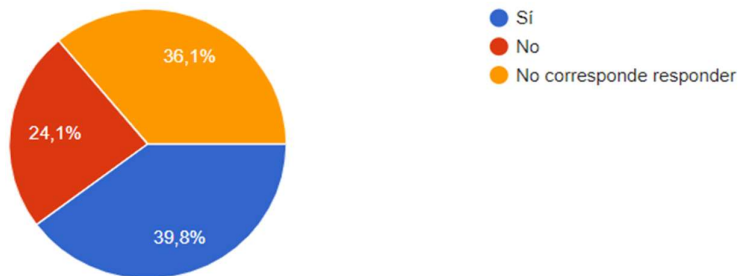
14. ¿En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa, considera que estas personas son las más capacitadas para el cargo?

Respuestas obtenidas:

No corresponde responder: 39 respuestas

Sí: 43 respuestas

No: 26 respuestas

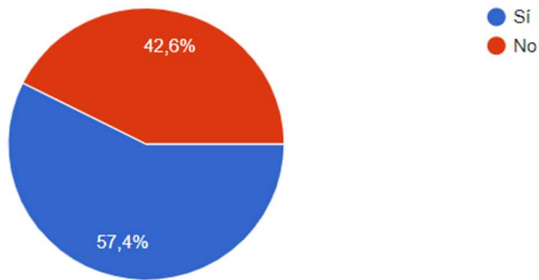


15. ¿Considera que las tareas se encuentran correctamente definidas para cada cargo?

Respuestas obtenidas:

Sí: 62 respuestas

No: 46 respuestas

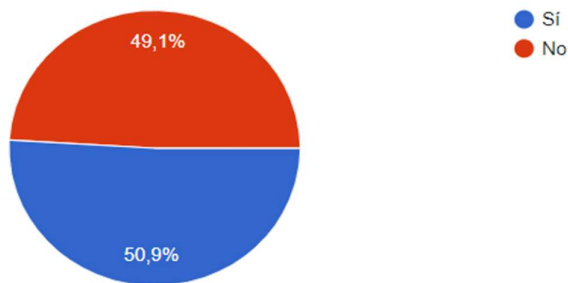


16. ¿Considera que existen buenos canales de comunicación interna?

Respuestas obtenidas:

Sí: 55 respuestas

No: 53 respuestas

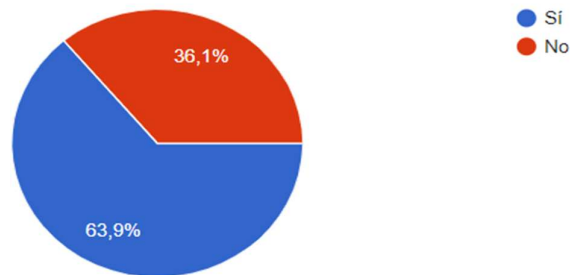


17. ¿Considera usted que existe resistencia al cambio por parte de los directivos de la empresa?

Respuestas obtenidas:

Sí: 69 respuestas

No: 39 respuestas



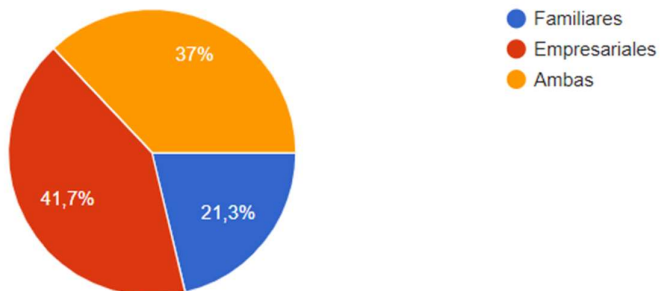
18. ¿Diría que la estructura de la empresa se encuentra más alineada a las necesidades familiares o a las empresariales?

Respuestas obtenidas:

Familiares: 23 respuestas

Empresariales: 45 respuestas

Ambas: 40 respuestas

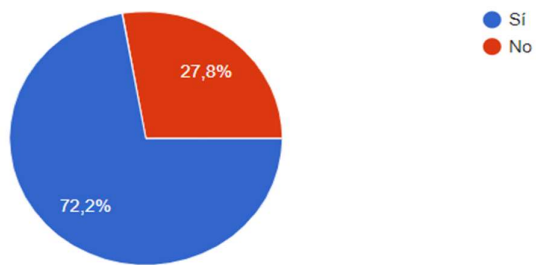


19. ¿Considera que la estructura y la cultura de la empresa acompañan los cambios que ocurren en su entorno?

Respuestas obtenidas:

Sí: 78 respuestas

No: 30 respuestas

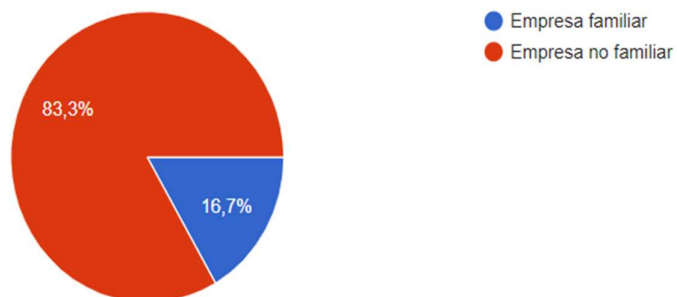


20. Si también tuvo la posibilidad de trabajar en una empresa no familiar, ¿cuál considera que tiene un modelo de gestión más profesionalizado?

Respuestas obtenidas:

Empresa familiar: 90 respuestas

Empresa no familiar: 18 respuestas



Entrevista a Gerentes:

Las entrevistas fueron realizadas vía correo electrónico a tres gerentes de diferentes empresas familiares uruguayas. Todos ellos tenían la opción de mantener la entrevista como anónima, pero solo uno decidió hacerlo. A continuación, encontrarán las preguntas realizadas y las respuestas de los entrevistados en rojo.

Perez Marexiano Sociedad de Bolsa

1. ¿Considera usted que su empresa se encuentra profesionalizada? Entiéndase por profesionalizar la empresa, aplicar una nueva manera de dirigir y administrar, independientemente de que quien lo haga sea miembros de la familia propietaria o no.
Si, estamos mejorando mucho, hemos cambiado muchas cosas desde los últimos 5 años a hoy.
2. ¿En qué generación se encuentra la empresa? Ejemplos: socio fundador, sociedad de hermanos, consorcio de primos.
Consorcio de primos, 4ta generación.
3. ¿Existe un protocolo familiar? Si es así, indique qué temas incluye.
No contamos con protocolo familiar.
4. ¿Cuentan con una correcta y oportuna preparación de los sucesores? ¿Está estipulada la sucesión, mediante un plan que indique cuándo será el retiro de los directivos?
No tenemos ningún tipo de plan formal de sucesión.
5. Aquella persona que se retiró, o se retirará de la organización, ¿continúa vinculada a la empresa? ¿Si es así, de qué manera lo hace?
Ninguno de los familiares retirados continúa vinculado a la empresa.
6. ¿Considera usted que la siguiente generación ya se encuentra preparada para asumir el control?
La siguiente generación no se encuentra preparada para asumir el control, por la edad y las características de los mismos.
7. ¿Considera que la toma de decisiones en su empresa es un proceso más intuitivo o formalizado? Si cuenta con procedimientos formales, por favor detalle los mismos.
La toma de decisiones es intuitiva, ya que el tipo de negocio así lo requiere.
8. ¿Considera usted que la toma de decisiones se encuentra descentralizada? Es decir, ¿se delega o se concentra en una sola persona?
Se encuentra centralizada en los 2 dueños.
9. ¿Cuenta con un plan estratégico empresarial definido, que integre objetivos y metas a mediano y largo plazo? A su vez, ¿cuentan con un plan estratégico familiar?
No existe nada rígido, dada la dinámica del entorno, se trabaja en base al día a día.

No existe un plan estratégico familiar.

10. ¿Existen procesos de control formales? Ej: medición de objetivos, indicadores de gestión, control presupuestario, entre otros.
No existen controles internos formales, pero si somos auditados externamente dado que así lo exige el BCU.
11. ¿Considera usted que se realiza una adecuada selección de personal, según las necesidades de la empresa? ¿Cuáles son los métodos a utilizar? Ej: se hace público el llamado, se ingresa exclusivamente por contacto con empleados actuales, se ingresa exclusivamente por ser parte de la familia, etc.
Cuando se genera una vacante en un cargo, la empresa acude a referencias de empleados actuales, solicitamos a los mismos que nos acerquen los curriculum de quienes consideran adecuados para el cargo vacante. Al incorporarse el nuevo empleado, el mismo debe estar a prueba 3 meses.
12. En caso de que un integrante de la familia se incorpore a la empresa, ¿existe algún requisito mínimo que deba cumplir?
No existen requisitos mínimos para que se integren nuevos familiares, no hay nada previsto.
13. ¿Cuáles son los métodos de evaluación del personal? ¿Quién es el encargado de realizarlo y con qué periodicidad?
No existen métodos de evaluación del personal.
14. ¿La empresa proporciona capacitación y actualización a su personal?
Únicamente los cursos que brinda el BCU y la Bolsa de Valores, a los cuales estamos obligados a concurrir.
15. ¿Los cargos gerenciales son exclusivamente ocupados por integrantes de la familia?
Si, los dueños también hacemos las tareas gerenciales, ya que no contamos con áreas definidas ni gerentes específicos para cada una de ellas.
16. En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa, ¿considera que estas personas son las más capacitadas para el cargo?
Si, ya que somos los corredores de bolsa habilitados para realizar la actividad comercial.
17. Si su respuesta fue negativa, indique cuales son los puestos que ocupan aquellas personas externas a la familia.
18. ¿Cuentan con un organigrama que defina los cargos? Si.
19. ¿Considera que existen buenos canales de comunicación interna?
Si, al ser una empresa tan chica tenemos trato directo entre nosotros y mucha comunicación.

20. ¿Considera usted que existe resistencia al cambio por parte de los directivos de la empresa?
No, todos los días cambiamos algo con el objetivo de adaptarnos y mejorar.
21. ¿Diría que la estructura de la empresa se encuentra más alineada a las necesidades familiares o a las empresariales?
Empresariales
22. ¿Considera que la estructura de la empresa acompaña los cambios que ocurren en su entorno? Totalmente

Empresa Anónima:

1. ¿Considera usted que su empresa se encuentra profesionalizada? Entiéndase por profesionalizar la empresa, aplicar una nueva manera de dirigir y administrar, independientemente de que quien lo haga sea miembros de la familia propietaria o no.
La respuesta sería NO, aunque hemos comenzado a hacer algunos ajustes en la organización, para transitar por el camino de la profesionalización. Básicamente comenzamos a mejorar el organigrama incluyendo Gerentes y responsables de área. De todas formas, al ser una organización relativamente pequeña (35 personas), es más difícil de implementar correctamente estos ajustes.
2. ¿En qué generación se encuentra la empresa? Ejemplos: socio fundador, sociedad de hermanos, consorcio de primos.
Segunda generación. La empresa la fundó mi padre, que se está retirando, y los directores somos mi hermano y yo.
3. ¿Existe un protocolo familiar? Si es así, indique qué temas incluye.
¿Que sería un protocolo familiar? Dado que no sé a qué se refieren la respuesta sería: NO
4. ¿Cuentan con una correcta y oportuna preparación de los sucesores? ¿Está estipulada la sucesión, mediante un plan que indique cuándo será el retiro de los directivos?
No existió ningún plan, aunque el proceso se fue dando en forma natural. Mi padre está en proceso de retiro, aunque continúa participando en algunos aspectos de la empresa. Se encarga únicamente de la parte financiera, el resto de las áreas ya están completamente asumidas por mi hermano y yo.
5. Aquella persona que se retiró, o se retirará de la organización, ¿continúa vinculada a la empresa? ¿Si es así, de qué manera lo hace?
Contestado arriba
6. ¿Considera usted que la siguiente generación ya se encuentra preparada para asumir el control?

Al 90%. Faltaría una mayor involucración en la parte financiera, que actualmente la maneja mi padre.

7. ¿Considera que la toma de decisiones en su empresa es un proceso más intuitivo o formalizado? Si cuenta con procedimientos formales, por favor detalle los mismos.
Es intuitivo. No contamos con procedimientos formales en cuanto a reuniones de directorio periódicas, etc.
8. ¿Considera usted que la toma de decisiones se encuentra descentralizada? Es decir, ¿se delega o se concentra en una sola persona?
Se toma en conjunto por todo el directorio: mi padre, mi hermano y yo. No en reuniones formales, pero sí en reuniones a diario que se generan cuando justamente hay que tomar algún tipo de decisiones sobre temas importantes. Sobre temas menores y cotidianos, cada uno resuelve en su propio sector sin consultar.
9. ¿Cuenta con un plan estratégico empresarial definido, que integre objetivos y metas a mediano y largo plazo? ¿A su vez, cuentan con un plan estratégico familiar?
No hay un plan estratégico familiar. En cuanto al empresarial existe sí, no tanto a largo plazo pero sí a mediano plazo, y también está basado en la implementación de las normas ISO9001 en donde se nos exige anualmente revisar y establecer metas.
10. ¿Existen procesos de control formales? Ej: medición de objetivos, indicadores de gestión, control presupuestario, entre otros.
Están establecidos en las normas ISO. Se llevan adelante aunque no con la "formalidad" e "importancia" que en realidad deberían tener
11. ¿Considera usted que se realiza una adecuada selección de personal, según las necesidades de la empresa? ¿Cuáles son los métodos a utilizar? Ej: se hace público el llamado, se ingresa exclusivamente por contacto con empleados actuales, se ingresa exclusivamente por ser parte de la familia, etc.
Sí, es adecuada. Utilizamos una consultora que lleva adelante entrevistas. Cuando surgen recomendaciones de conocidos o familiares de empleados actuales, se le envía el curriculum para que también sea evaluado junto al resto de los candidatos. También se contrata personal (sobre todo en la parte de ventas) en forma directa por el propio conocimiento nuestro de dichas personas y su experiencia en el sector.
12. ¿En caso de que un integrante de la familia se incorpore a la empresa, existe algún requisito mínimo que deba cumplir?
No existen requisitos, nuestros hijos son aún pequeños y no se ha tratado ese tema.
13. ¿Cuáles son los métodos de evaluación del personal? ¿Quién es el encargado de realizarlo y con qué periodicidad?
Cada gerente de área debería realizar una evaluación de personal a cargo con una periodicidad anual. Se realiza en el día a día pero no hay una instancia formal de realizarlo.
14. ¿La empresa proporciona capacitación y actualización a su personal? Si.

15. ¿Los cargos gerenciales son exclusivamente ocupados por integrantes de la familia?
Los Directores son integrantes de la familia, los cargos gerenciales no.
16. ¿En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa, considera que estas personas son las más capacitadas para el cargo?
17. Si su respuesta fue negativa, indique cuales son los puestos que ocupan aquellas personas externas a la familia.
Gerente Comercial (Parcial...de una división de la empresa, no en su globalidad), Gerente de Servicio Técnico, Gerente de Laboratorio y Control de Calidad, Gerencia administrativa
18. ¿Cuentan con un organigrama que defina los cargos? **Si**
19. ¿Considera que existen buenos canales de comunicación interna?
Normales. El acceso a los directores es directo por parte de cualquier empleado. Como toda organización hay cortocircuitos entre departamentos.
20. ¿Considera usted que existe resistencia al cambio por parte de los directivos de la empresa? **No**
21. ¿Diría que la estructura de la empresa se encuentra más alineada a las necesidades familiares o a las empresariales?
Empresariales
22. ¿Considera que la estructura de la empresa acompaña los cambios que ocurren en su entorno? **Si**

Agropecuaria San Eduardo

1. ¿Considera usted que su empresa se encuentra profesionalizada? Entiéndase por profesionalizar la empresa, aplicar una nueva manera de dirigir y administrar, independientemente de que quien lo haga sea miembros de la familia propietaria o no.
Considero que la empresa se encuentra más o menos profesionalizada
2. ¿En qué generación se encuentra la empresa? Ejemplos: socio fundador, sociedad de hermanos, consorcio de primos
Dos hermanas fundaron la empresa San Eduardo, son socias fundadoras
3. ¿Existe un protocolo familiar? Si es así, indique qué temas incluye.
No
4. ¿Cuentan con una correcta y oportuna preparación de los sucesores?
Más o menos, se los comienza a incorporar a la empresa pero no lo suficiente.

5. ¿Está estipulada la sucesión, mediante un plan que indique cuándo será el retiro de los directivos?
No, se irá dando de forma natural no tienen un plan establecido por escrito de cuando se dé.
6. Aquella persona que se retiró, o se retirará de la organización, ¿continúa vinculada a la empresa? Si es así, ¿de qué manera lo hace?
No se han retirado.
7. ¿Considera usted que la siguiente generación ya se encuentra preparada para asumir el control?
No, no tienen la suficiente edad y experiencia.
8. ¿Considera que la toma de decisiones en su empresa es un proceso más intuitivo o formalizado? Si cuenta con procedimientos formales, por favor detalle los mismos.
Se toman de forma intuitiva y la toman los dueños, no existen otro tipo de procedimientos formales.
9. ¿Considera usted que la toma de decisiones se encuentra descentralizada? Es decir, ¿se delega o se concentra en una sola persona?
Las decisiones las toman las dueñas, de manera centralizada.
10. Cuenta con un plan estratégico empresarial definido, ¿que integre objetivos y metas a mediano y largo plazo? A su vez, ¿cuentan con un plan estratégico familiar?
Si, realizamos reuniones bimensuales para decidir sobre las estrategias empresariales a mediano plazo.
11. ¿Existen procesos de control formales? Ej: medición de objetivos, indicadores de gestión, control presupuestario, entre otros.
Si. Contamos con presupuestos e indicadores de gestión. Ambos se analizan en las reuniones bimensuales del punto anterior.
12. ¿Considera usted que se realiza una adecuada selección de personal, según las necesidades de la empresa? ¿Cuáles son los métodos a utilizar? Ej: se hace público el llamado, se ingresa exclusivamente por contacto con empleados actuales, se ingresa exclusivamente por ser parte de la familia, etc
Si, se contrata empleado en base a las necesidades de la empresa. El vínculo es mediante empleados que ya trabajan en ella.
13. ¿En caso de que un integrante de la familia se incorpore a la empresa, existe algún requisito mínimo que deba cumplir?
No pueden entrar otros familiares, salvo aquellos que tomaran el control luego de la sucesión.
14. ¿Cuáles son los métodos de evaluación del personal? ¿Quién es el encargado de realizarlo y con qué periodicidad? Considero que los métodos de evaluación del personal son subjetivos y malos. Se realizan periódicamente por las dueñas de la

empresa.

15. ¿La empresa proporciona capacitación y actualización a su personal?
No, ninguna de ellas.
16. ¿Los cargos gerenciales son exclusivamente ocupados por integrantes de la familia?
El cargo gerencial no, debido a que es ocupado por mi y no soy parte de la familia propietaria.
17. ¿En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa, considera que estas personas son las más capacitadas para el cargo?
No aplica contestar
18. Si su respuesta fue negativa, indique cuales son los puestos que ocupan aquellas personas externas a la familia.
Misma respuesta que en la pregunta 19
19. ¿Cuentan con un organigrama que defina los cargos?
Si, contamos con un organigrama que establece desde el cargo de gerente general hacia abajo.
20. ¿Considera que existen buenos canales de comunicación interna?
Si, entiendo que existen buenos canales de comunicación interna en la organización. La comunicación interna que veo que es más compleja es la de las dueñas en sí, ya que cuentan con problemas familiares que pueden influir en las decisiones empresariales que toman.
21. ¿Considera usted que existe resistencia al cambio por parte de los directivos de la empresa?
No cuentan con resistencia al cambio, pero sí con problemas para ponerse de acuerdo.
22. ¿Diría que la estructura de la empresa se encuentra más alineada a las necesidades familiares o a las empresariales?
Empresariales
23. ¿Considera que la estructura de la empresa acompaña los cambios que ocurren en su entorno?
Si