
PROFESIONALIZACIÓN: UN RETO PARA LA EMPRESA FAMILIAR

Mariana Marcelino-Aranda¹

mmarcelino@ipn.mx

Aylin Torres Ramírez¹

tor.ram.a12@gmail.com

Álvaro Fabricio Ramírez Campos²

alvaro.ramirez@tecvallarta.edu.mx

Norma Iveth Aguilar Aguilar¹

hybette@hotmail.com

¹Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA²

Instituto Politécnico Nacional-ESCA Santo Tomás e

Instituto Tecnológico Superior de Puerto Vallarta

Resumen

La importancia económica y de generación de empleos que representan las empresas familiares a nivel internacional, realiza la importancia de entender su dinámica empresarial. Entre los temas que representan un reto para la continuidad de estas empresas está la profesionalización. Por lo que el objetivo de este trabajo es conocer que es una empresa familiar y su relación con la profesionalización. La planeación de la profesionalización, tanto interna como externa, implica un proceso de sensibilización y disposición al cambio por parte del padre fundador y los integrantes de la empresa-familia. Eliminar la barrera de resistencia que imponen ciertos integrantes de la familia, ante la profesionalización, implica uno de los mayores retos que enfrenta una empresa familiar.

Palabras Clave: Empresa familiar, profesionalización.

Abstract

The economic and job creation representing family businesses internationally, the importance of understanding your business dynamics. Between the topics that represent a challenge to the continuity of these companies is professionalization. The aim of this work is to know what is a family business and its relationship to the professionalization. Planning professionalization, both internal and external, it involves a process of awareness and willingness to change by the

founding father and the members of the company-family. Remove the resistance barrier imposed by certain members of the family to the professionalization involves one of the biggest challenges facing a family business.

Keywords: Family business, professionalization.

Introducción

El entorno social, económico y empresarial que nos rodea, se caracteriza por constantes cambios que exige buscar acciones encaminadas a satisfacer las necesidades básicas, de seguridad y de autorrealización del ser humano en la sociedad. La empresa familiar surge a partir de la unión de un grupo de personas que comparten un parentesco y que, con un pacto que pone en evidencia sus valores, integran esfuerzos para controlar una determinada propiedad que pueda mantener y sustentar recursos para satisfacer necesidades propias y contribuir a la satisfacción de otros individuos.

Las empresas familiares hoy en día toman un papel importante en cuanto al comportamiento económico de un país. Un estudio realizado por el Centro de la Empresa Familiar de la Universidad de St. Gallen, Suiza, informa que las empresas familiares constituyen entre en 80 y 90 % de las empresas en todo el mundo, siendo un importante motor del Producto Interno Bruto y el crecimiento del empleo (Forbes, 2016). Mencionado lo anterior, se estima que la mayor parte de las personas se encuentra brindando sus servicios a una empresa familiar, donde, cada uno de los integrantes considerados personas de confianza, se esmeran por la supervivencia de la empresa y comparten de manera más estrecha el logro de los objetivos que la misma organización tiene establecidos.

La empresa familiar puede surgir a partir del emprendurismo o desempleo del padre fundador. Es decir, el emprendimiento surge de un "sueño o ideal" de su creador. Éste va generando con su familia lazos cada vez más estructurados en busca de obtener la propia integridad, así como también poder atender las necesidades e intereses de los familiares. Por lo anterior, la empresa familiar surge a partir de una idea dirigida a una oportuna unión e integración de parientes que aseguran su futuro en un proyecto que comparten (Ileana y García, 2005 y Gon, 2003).

En el otro caso, la empresa familiar se puede crear como causa del desempleo del padre fundador. A esto se le conoce como "efecto Refugio", en el sentido que el desempleo conduce a la creación de un negocio, basándose en las necesidades de las personas de auto emplearse, debido a la carencia o urgencia por conseguir ingresos económicos, dado que no consiguen empleo (Zuniga-Jara, Soza-Amigo y Soria-Barreto, 2015).

Uno de los principales paradigmas conceptuales que la empresa familiar presenta es el modelo de los tres círculos, el cual considera a ésta como un sistema complejo compuesto de tres subsistemas superpuestos: Propiedad, Empresa y Familia. La Propiedad, la cual se debe

entender como el capital con el que cuentan los fundadores y desean otorgarle un uso. Empresa que se refiere a la gestión de los recursos e intervención de esfuerzo y trabajo; y la Familia, que es la reunión de un grupo de personas que comparten un parentesco entre valores, costumbres y al mismo tiempo sentimientos (Tagiuri y Davis, 1996).

Más aún, se debe comprender que al momento de hablar de la familia en la empresa familiar, este término no se limita sólo a un conjunto de personas que comparten lazos consanguíneos, sino que también llega a haber un parentesco o existir una amistad entre los involucrados.

Se entiende por Propiedad a aquellas aportaciones que los socios ceden para la creación de la empresa, recalcando que las acciones mayoritarias deben ser concedidas por la Familia y, en algunos de los casos, una parte menor de las acciones pueden ser dadas por personajes externos.

El papel que toma la Empresa es el de llevar a cabo el control y la gestión de las actividades, ejecutado por la alta dirección, quien tendrá la capacidad y la responsabilidad de tomar decisiones que afectarán a la empresa.

Lo anterior, se puede observar en el siguiente diagrama:

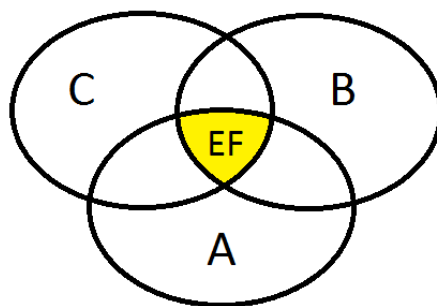


Figura 1. Modelo de los 3 círculos
Fuente: Tagiuri y Davis, 1996

En el diagrama anterior se muestra cómo es que la Empresa (C) junto con la Propiedad (B) toman de la mano a la Familia (A) para crear una Empresa Familiar.

Puede haber personas que aportan acciones y por ende, pueden tener una participación en la toma de decisiones (d), sin embargo, no comparten algún vínculo familiar. Existe la posibilidad de que los propietarios sean familiares pero no intervienen en la toma de decisiones de la empresa (e). O en su caso, familiares que intervienen en el control de las actividades sin que hayan aportado en las acciones para la creación de la empresa (f).

Mediante la interacción de estos tres subsistemas, surge la Empresa Familiar que, intrínsecamente, contara con la misión de conseguir una rentabilidad, así como también una estabilidad y unidad entre los integrantes mediante un mutuo entendimiento. Es decir, el objetivo final de la empresa familiar será la continuidad de la misma.

La Empresa Familiar considera áreas de interés como lo son la Sucesión, los Valores, las Relaciones Internas, el Gobierno Corporativo, el Protocolo y la Profesionalización.

Profesionalización

Con frecuencia, la iniciativa del padre fundador trae consigo grandes aspiraciones, en espera de que el negocio continúe con proyección en el tiempo, para que de esta manera la empresa sea el futuro sustentable de sus descendientes (Ileana y García, 2005). Sin embargo, las relaciones intrafamiliares que se generan al interior de la familia y la empresa, unidos a los aspectos de la sucesión, la cultura y los valores, así como la profesionalización, hacen que la dinámica de una Empresa Familiar sea más compleja de aquellas que no son familiares.

Decisiones como nombrar a un sucesor, mantener los valores y la visión que se tuvo desde un principio, así como la necesidad de asumir nuevos cambios en cuanto a la preparación o especialización de los que la integran, enfatizan la necesidad de generar estrategias de crecimiento que soporten los futuros cambios a los cuales se va enfrentando la empresa familiar en un mercado cada vez más competitivo.

La profesionalización surge como una estrategia de crecimiento que las Empresas Familiares deberían considerar en su planeación a largo plazo. Belausteguigoitia (2004) asume que la profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica el cambio de mentalidad de cada uno de los integrantes de la organización, asumiendo el compromiso, en primera instancia, por parte de los altos mandos.

El no llevar a cabo la profesionalización es una de las razones primordiales por las cuales una Empresa Familiar desaparece a corto plazo. (Rueda, 2011). La falta de flexibilidad y la ausencia en cuanto a la preparación y capacitación continua del personal son aspectos que se deben trabajar si se desea prevalecer y sobresalir en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

Por lo anterior, el proceso de profesionalización que deben adoptar los integrantes que conforman la empresa, puede clasificarse en dos: Interno, donde el padre fundador toma la decisión de incrementar sus conocimientos, puesto que éstos no cubren el dominio de todas las actividades de la empresa. Este mismo conocimiento se intentará inculcar y transmitir hacia todos los niveles de la organización. Externa, que consiste en conformar y atraer personal externo conocedor de las áreas necesarias para mejorar los procesos y la estructura empresarial. (Rueda, 2011).

Existen algunas razones por las cuales las empresas familiares no llegan a implementar un proceso de profesionalización externo: generalmente, los fundadores pretenden ajustar las situaciones que el entorno empresarial y laboral presentan a la forma de trabajo en la cual están acostumbrados a desempeñarse, debido a que permanecer en una zona de confort es más seguro que buscar la implementación de estrategias pertinentes para aplicarlas en beneficio de la empresa. (Belausteguigoitia, 2004).

Otra razón más por la que las empresas familiares no llegan a acoger dicho proceso externo se debe al miedo que enfrenta la alta dirección por perder el control en las decisiones, impidiendo así la oportunidad de poder ampliar las prácticas y desempeño de los participantes de la empresa. (Rueda, 2011). Debe considerarse que mediante el ejercicio de las relaciones públicas existe la posibilidad de adoptar soluciones e invertir en el manejo de una eficiente dirección de la empresa familiar. Se es necesario contar con la capacidad de interactuar con personas externas que puedan aportar conocimientos y beneficios para la organización.

Un ejemplo que presenta la implementación del proceso de la profesionalización, es la empresa mexicana Grupo Herdez S.A. de C.V., perteneciente al sector de Alimentos, dirigida por Héctor Hernández-Pons Torres. Según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa en México, posiciona a esta empresa en el número 29 en el ranking empresarial que lleva a cabo (Merco, 2016). Desde sus inicios, su fundador, Don Ignacio Hernández del Castillo, se encargó de desarrollar programas de ventas, publicidad y promoción para hacer frente a un panorama económico incierto. Como resultado de los esfuerzos, en 1950 y hasta la fecha, la compañía se posiciona como una de las empresas de distribución líderes en el país, gracias a la dirección, control y profesionalización de cada uno de los integrantes de la Familia Hernández. (Grupo Herdez, 2016).

Conclusiones

Contemplar la profesionalización dentro de la planeación a largo plazo de la empresa familiar trae entre algunas de sus ventajas, un mayor dominio en cuanto a la ejecución de las actividades que desempeña cada integrante de la empresa, así como la apertura de nuevos mercados, y sobre todo, la continuidad y rentabilidad del negocio. De igual forma, los riesgos a los que una empresa familiar se puede enfrentar debido al no implementar un proceso de profesionalización pueden ser llegar a generar la desaparición de la misma.

La planeación de la profesionalización, tanto interna como externa, implica un proceso de sensibilización y disposición al cambio por parte del padre fundador y los integrantes de la empresa-familia. Esta profesionalización no solo fortalece la toma de decisiones del padre fundador, sino que también permite la entrada de nuevas personas que aportaran a la empresa nuevos conocimientos y prácticas empresariales. Sin embargo, eliminar la barrera de

resistencia que imponen ciertos integrantes de la familia, ante la profesionalización, implica uno de los mayores retos que enfrenta una empresa familiar.

Cumplir con el "sueño" que el fundador desde los inicio idealizo es por naturaleza el objetivo de toda empresa familiar. Adquirir por parte de toda la organización la mentalidad de un cambio mediante la implementación de una especialización formal dentro de la estructura empresarial de la empresa, hará de la profesionalización una ventaja competitiva.

Referencias

Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

Forbes. México. (2016). Las 25 empresas familiares más grandes del mundo. Recuperado el 25/09/2016 de <http://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/#gs.bcfvkaE>

Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión de Futuro*, 15 (1).

Gon, Paula. (2003). Problemas de las empresas de familias desde la perspectiva de los recursos humanos. *Un estudio de campo. Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 6 (11), 101-112.

Grupo Herdez. (2016). Historia. Recuperado el 25/09/2016 de <http://grupoherdez.mx/conocenos/historia/>

Ileana, G. y García, T. (2005). Estudio de Empresas Familiares en escenarios partiendo del Modelo Evolutivo Tridimensional. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 11 (2), 29-52.

Merco. (2016). Ranking Empresas. México. Recuperado el 25/09/2016 de <http://www.merco.info/mx/ranking-merco-empresas>

Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9 (2), 199-208.

Zuniga-Jara, Sergio; Soza-Amigo, Sergio y Soria-Barreto, Karla. (2015). Dinámica del emprendimiento y el desempleo en la Patagonia chilena. *Magallania (Chile)*, 43 (1), 103-115.