

CAPÍTULO CUATRO

TRES PILARES PARA EL BUEN MANEJO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Melquicedec Lozano
Universidad Icesi. Cali, Colombia.

Introducción

En las economías con sistema de libre mercado la empresa familiar representa un alto porcentaje del total de empresas y es considerada factor de gran importancia en el mercado (Debicky, 2009; Venter, Boshoff y Maas, 2005; Neubauer y Lank, 1999; Dumas et al., 1995). Constituyéndose en una de las razones por las cuales el número de trabajos de investigación en diversas áreas inherentes al campo de las empresas familiares se hace cada vez más grande. En atención a esto, este documento se propone destacar algunos aspectos relevantes de tres áreas que son pilares en el campo de las empresas familiares: la armonía familiar, la sucesión y la consultoría. Una buena armonía en las relaciones familiares determina un buen contexto para la sana comunicación, lo cual facilita el acuerdo para un proceso adecuado de sucesión. A su vez, estos dos pilares, tendrán fuertes cimientos si son apoyados por una consultoría comprometida y de alta calidad.

Consultoría de empresas familiares.

Relación consultor-cliente: Un pilar relevante para la gestión de empresas familiares es la consultoría. Es bueno emitir algunas señales relevantes de la consultoría para ayudar a la familia propietaria de organizaciones. Algunos conceptos son valorados en la literatura y contribuyen a entender por qué y dónde pueden emerger las dificultades, y qué tenemos para acometer el compromiso de resolverlas (Hoy, 2003; Lozano, 2009).

El crecimiento paulatino de la demanda y oferta de los servicios de consultoría para empresas familiares ha ido marcando unas particularidades que otro tipo de consultoría no exige o que, de hacerlo, lo exige a otro nivel. Esta evolución gradual se ha conseguido en paralelo con la inserción de programas de empresas familiares en las universidades y el reconocimiento de que estas empresas tienen ciertas especificidades que son únicas. Simultáneamente, como el papel del consultor de empresas familiares se ha desarrollado por su demanda de abogados, contadores, psicólogos, etc., ha sido difícil para estos profesionales prestar sus servicios más allá del conocimiento técnico que poseen mediante lo cual ofrecen sólo respuestas organizacionales, sin una

visión del sistema familia-empresa. Goodman (1998) enfatiza que un consultor de empresas familiares debe entender que la relación con el cliente no es de subordinación. Consultor y cliente están al mismo nivel y, de lado y lado, deben discutir los hechos y temas difíciles antes de tomar decisiones. Esto requiere tranquilidad para abordar estos temas y la capacidad de priorizar. Por consiguiente, la guía de reuniones debe ser algo extremadamente importante.

El consultor tiene que exponer su capacidad de tratar información o asuntos confidenciales; por lo cual, la confianza y la confidencia deben ir de la mano. De esta manera el consultor debe hacer ver su obligación de evitar la imposición de asuntos personales o ideas favoritas. El propósito es satisfacer el sistema familia-empresa con excelencia y con un costo razonable; no debe haber lugar para la satisfacción de caprichos personales, excepto que estos se confirmen como soluciones importantes y favorezcan el sistema. En este caso se debe hacer notar sutilmente que se acoge la alternativa porque es buena para el sistema y no para dar cumplimiento a mandatos individuales. En consecuencia, una buena interpretación de qué hace un consultor de empresas familiares la emite Nogales (2003), al expresar que su función es mediar entre las distintas ramas familiares con el fin de que lleguen a acuerdos que les permitan una mejor profesionalización y mayores garantías de continuidad de dicha empresa familiar en el futuro.

Algunas competencias del consultor: El tipo de consultor más eficaz ha de guardar la relación con la etapa de desarrollo en la cual se encuentra la empresa que está apoyando. El consultor de empresas familiares debe distinguir el sistema de familia del sistema empresa (Flemons y Cole, 1992). Bajo esta condición, y dado que con frecuencia las fallas de la empresa familiar resultan de la atención al poder, al control del dinero, y a las relaciones personales entre familiares, Goodman (1998) expone algunas de las competencias del consultor de empresas familiares:

- Apreciación y entendimiento del sistema familiar y su relación al sistema del negocio para asegurar el éxito como consultor en empresas familiares.
- Entrenamiento previo para evaluar alternativas y hacer recomendaciones a problemas específicos.
- Capacidad de procesar diálogos extendidos para entrar en posibles soluciones.
- Evaluar las alternativas en profundidad y exponer sus razonamientos al cliente para no imponer criterios.
- Disponer empatía por el cliente y sus problemas.

Por su parte Aronoff (1999) destaca las siguientes habilidades y conocimientos fundamentales del consultor en empresas familiares:

- Poseer la competencia técnica necesaria.
- Mantenerse actualizado en los nuevos adelantos.
- Ser proactivo; recomendar soluciones.
- Ponerse en contacto con el cliente y otras fuentes relevantes para informarse.
- Convocar a reuniones exclusivamente con fines de actualización de la información.
- Favorecer la colaboración entre sus colegas.
- Crear confianza cuando se discuten cuestiones muy delicadas de familia.
- Mostrar simpatía hacia los propietarios y trabajadores de la compañía.
- Ayudar a encontrar soluciones apropiadas no técnicas.
- Aportar en su trabajo habilidades más amplias de las que espera el cliente o de las que se exigieron.
- Poseer alta especialización y un apoyo afectuoso.

Una buena guía del perfil del consultor, de acuerdo a Cohen (2003), lo expresa el código de ética del Instituto de Consultores Generales de USA, pues sus principales disposiciones exigen de los miembros consultores lo siguiente:

- Confidencialidad de la información.
- Aconsejar con imparcialidad.
- Aceptar los proyectos que se puedan afrontar.
- Definir anticipadamente los honorarios.
- Desarrollar soluciones realistas y prácticas.

- Atender al cliente con integridad, competencia y objetividad.
- Trabajar con metodología propia o de otros, con autorización.
- Hacer publicidad clara, sin engaños.

De otro lado, Cohen (2003) muestra un buen balance de todo lo anterior y menciona que dos grupos de habilidades se consideran esenciales para ser un buen consultor:

A) Las tres grandes: habilidades comunicativas, tanto escritas como verbales; dominio técnico de un tema; habilidades de llevarse bien con los demás.

B) Las cuatro grandes: Capacidad analítica; sensibilidad frente a los demás; labo-riiosidad; gran pasión por el oficio de consultor.

Aspectos que afectan el liderazgo del consultor:

El trabajo del consultor en empresas familiares lleva la responsabilidad de hacer que familia y empresa interrelacionen para crear beneficios para los propietarios y sus familiares. Este propósito convierte al consultor en un líder que por su papel en el sistema se ve afectado en sus pretensiones. Al respecto se reconocen cinco áreas que podrían afectar negativamente y ser proyectadas en el trabajo de consultores con las empresas familiares.

Estas se mencionan a continuación.

La inseguridad acerca de la propia identidad y autoestima: Esto es debido a que los consultores frecuentemente temen retar a sus clientes en áreas inexploradas de su propia identidad. En lugar de eso los consultores toman el rol de expertos y con ello privan a sus clientes de la oportunidad de crecer y desarrollar su propio potencial.

Tomar la vida profesional como una guerra con otros: Los consultores fallan en hacer equipo con otros colegas y en celebrar juntos. La colaboración con otros colegas no disminuye la práctica y, por el contrario, se puede perder la influencia con el cliente. Ser consultor implica la actitud de dar a otros, pero también de recibir. Los procesos de consultoría llevan en su interior un aprendizaje para los actores en él.

Creer que se es el único responsable de las cosas: Con este tipo de creencias desapoderan al cliente ya que se asume la expresión “déjeme hacer esto”, con lo cual se quitan responsabilidades a quienes las tienen de hecho, bien por su conocimiento, por su posición en el sistema familia-empresa o por cualquier otra razón. Esta actitud lleva a cargarse de trabajo y dejar de recibir la ayuda necesaria para sacar adelante las metas. El consultor debe considerar que no es el único actor y que es un co-creador con su cliente y otros profesionales, el reto es crear confianza con ellos y lograr resultados que favorezcan a empresa y familia.

Temor alrededor de la naturaleza del caos de la vida: La incertidumbre está presente en todo escenario. Con frecuencia los consultores quieren ejecutar sus tareas fuera del caos; sin embargo, se debe adquirir la disciplina de aprender a estar en el momento y vivir en el momento, algo que es difícil para los clientes y para los consultores. La realidad es que no todo es como el consultor quisiera encontrarlo ni todo sale como se desea que salga. No hay que dejarse llevar por la ansiedad, pues eso puede llevar a crear soluciones prematuras inapropiadas.

Negar el cambio: Frecuentemente al consultor no le atraen las cosas negativas; evita tratar, por ejemplo, con los temas críticos de transición en un proceso de planificación de la sucesión. En realidad la muerte es algo natural, allí presente. Todo se crea en algún momento y en otro desaparece. Reconociendo esto es como la consultoría puede vivir con los temas de cambio, y así evitar proyectar lo contrario sobre los clientes.

Entender al cliente:

El marco en el cual se desempeña el consultor de empresas familiares exige de éste girar en torno de la empresa que tiene como cliente. Ese marco, delimitado por el sistema familia-empresa, plantea muchos retos y esfuerzos para el consultor.

Las exigencias especiales de la consultoría en el caso de la empresa familiar nacen de dos de sus características (Gersick et al., 1997). La primera es su complejidad, la cual también es destacada por Rodríguez y Rodríguez (2004). La segunda consiste en que la consultoría con frecuencia se lleva a cabo en un ambiente emocional de crisis. De ahí que una gran responsabilidad de los consultores de empresas familiares es tener más conocimiento de sí mismos y de sus clientes. El conocimiento de sí mismo es necesario para el autodesarrollo como personas, como consultores (Sherman, 1999). En tanto que el conocimiento del cliente se requiere para saber en qué y cómo apoyarlo. Herz (1998) deriva algunas ideas básicas que definen un modo de práctica con los clientes:

La complejidad de la consultoría: El consultor debe mantener la objetividad en el sistema, lo que significa tener habilidad para mantener la calma y no dejarse llevar por la ansiedad en el sistema. Así lo puede exigir también a la familia en consultoría. Es necesario mantener una perspectiva suficientemente amplia que permita ver a todas las partes al mismo tiempo y con neutralidad.

Trabajar sobre el proceso y la estructura: Se debe trabajar al mismo tiempo sobre el proceso y la estructura. Los esfuerzos tienden a centrarse en el proceso, pero trabajar sobre la estructura ayuda a las familias a desarrollar lugares apropiados y mecanismos para tener discusiones.

Dar estrategia al trabajo: Las familias propietarias con frecuencia repiten patrones y esto hace que los consultores tengan que utilizar estrategias para tratarlos. Sin planeación para el impacto del conocimiento del consultor sobre las alianzas y distanciamientos en la familia es frecuentemente difícil transmitir un mensaje de la manera en que se pretende.

La definición de la agenda del consultor: La agenda debe ser manejada de tal manera que el cliente sienta una situación amena y a la vez matizada de laboriosidad. Un consultor necesita ser conciente de por qué la familia se interesó por una particular consulta y cuales son sus necesidades en relación a ello. Los puntos que el consultor defina en su consultoría de proceso no pueden dejar de lado ninguno de los intereses que han surgido de los integrantes de la familia propietaria. Aunque sea para indicar que no será atendido debido a las limitaciones de la propuesta aprobada.

El proceso

De acuerdo a Cohen (2003) la consultoría es el proceso de analizar comportamientos e información para dar consejos o prestar otros servicios de naturaleza profesional a cambio de una retribución. Bajo este concepto algunos expertos (Gersick et al., 1997; Rodríguez y Rodríguez, 2008; Lozano, 2009) expresan que, antes de cualquier acción, los consultores deben ayudar a corregir relaciones deterioradas y apoyar el aprendizaje de otras formas de comunicación, además del establecimiento de confianza en el sistema familia empresa.

Trabajar con empresas familiares es un arte, nunca existe una solución perfecta ni un solo camino hacia las soluciones; existen orientaciones que conllevan a incrementar las posibilidades de que la consultoría salga bien, si se hacen las adecuaciones pertinentes al caso. Las metas impor-

tantes de toda consultoría consisten en hacer posible que los clientes tengan modos de abordar y trabajar en los problemas actuales y los que surgirán en el futuro (Rosenblatt et al., 1994). En el camino hacia ello el consultor se debe apoyar en algunas herramientas:

- Conocer una estructura conceptual, una teoría, un marco o conjuntos de supuestos.
- Definir una relación con los clientes y examinar las tareas por realizar.
- Producir informes sobre la situación empresarial.
- Eligir legitimar o ser usado para legitimar, o una combinación de estas, de acuerdo a los temas y circunstancias en el proceso.

Relación intrafamiliar y armonía

Relevancia de las relaciones entre familiares: En el vasto mundo de las empresas familiares uno de los temas más frecuentes es el de las relaciones familiares. La literatura revela que los conflictos de relación deprimen el desempeño individual y grupal, reduciendo la probabilidad de que los miembros de un grupo logren trabajar juntos en el futuro (Jehn, 1995; Shah y Jehn, 1993; Filbeck y Smith, 1997).

El tema de las relaciones intrafamiliares en entornos empresariales ha venido despertando interés científico desde hace algunos años (Holliday y Letherby, 1993; Foley y Powell, 1997; Kellermans y Eddleston, 2004; Lozano, 2003; Lozano, 2006), pues existe al interior de las empresas familiares una gran dosis de sensibilidad que sin un manejo adecuado puede generar grandes conflictos. Las relaciones entre miembros familiares y de éstos frente a la empresa, guardan directa relación con el estado de armonía en la convivencia dentro del sistema empresa/familia. La relación intrafamiliar emerge como uno de los pilares centrales del éxito de la empresa familiar, y el éxito de este tipo de organizaciones no depende únicamente de la gestión administrativa que implica relaciones contractuales formales, aún si esa gestión está bajo la responsabilidad de familiares.

Los integrantes de una familia propietaria involucrada en la empresa abarcan amplias relaciones, desde las relaciones con empleados, banqueros, proveedores, clientes, accionistas no empleados, hasta aquellas entre los propios miembros que componen el grupo familiar. Ward (1997), al referirse al crecimiento de las empresas familiares, realza la importancia de

las relaciones de la familia con la sociedad y el mercado para construir una buena reputación, enfatizando, sin embargo, que la base de ello está primero en unas buenas relaciones entre familiares.

El escenario de las relaciones intrafamiliares: La capacidad y el éxito del equipo familiar dependen en buena parte de la capacidad de relación personal que los hermanos hayan adquirido en su hogar durante la infancia. Conscientes de las diferencias de objetivos, necesidades y valores entre familiares, las cuales se hacen más diversas con el transcurrir del tiempo, los mejores líderes en las empresas familiares invierten abundantes energías en nutrir y reforzar la armonía, la confianza y la satisfacción entre los miembros familiares. Por esta razón, algunos estudiosos involucran el tema de las relaciones intrafamiliares como parte de los elementos que ayudan a explicar diferentes dinámicas del sistema empresa-familia.

La confluencia de miembros familiares con sus respectivos intereses conjuntos e individuales, generalmente dificultan el logro de armonía y el consecuente desarrollo de los integrantes de la familia para que alcancen realizaciones personales y, paralelamente, con más capacidades y disposición, contribuir con los objetivos planteados desde la perspectiva empresarial. Esta dificultad puede tener varias causas, entre otras:

- De crianza (preferencias por uno u otro, más tiempo con determinado familiar, etc.)
- De temperamento (fuerte, tolerante, emotivo, variable)
- Ausencia de una estructura organizacional formal.
- Falta de claridad en jerarquías, funciones y responsabilidades.
- Situaciones de estrés o desequilibrio entre la energía dedicada al trabajo, a la familia y a la propia persona.
- Existencia de un clima poco agradable y con escasos retos y satisfacciones.

Tipos de relaciones intrafamiliares: Relaciones personales. Son relaciones informales e implícitas. En este tipo de relaciones hay una identidad familiar, una confianza familiar y unos nexos personales. En algunos casos puede promover actividades que mejoren las competencias del negocio familiar. Este tipo de relaciones provee la base económica y social que necesitan todos los miembros, Recursos, educación, normas. Estas normas giran en torno de los principios de

igualdad, confianza, altruismo y lealtad. La existencia de estos principios une a la familia. Ellos se desarrollan compartiendo una historia común, viviendo juntos, comiendo juntos, manteniendo comunicación frecuente, etc.

Relaciones Contractuales. Son relaciones impersonales, formales y explícitas. Este tipo de relaciones se rige fundamentalmente por los contratos formales. En algunos casos puede ser un medio más efectivo para unir miembros familiares empleados dentro de la firma. Como la función principal de la empresa es la producción y distribución de bienes y servicios en un mercado, a la espera de beneficios, el contrato, con frecuencia, gobierna la relación entre familiares, más que el nexo personal.

En síntesis, lo que se tiene es una relación de trabajo y otra relación de familia (Lozano, 2003) que con frecuencia se entrelazan la una con la otra y hacen difícil a los integrantes del grupo familiar distinguir dónde están los límites de cada una. No obstante, podríamos agregar otro tipo de relación entre familiares: la relación social, identificable cuando uno o varios familiares comparten juntos experiencias al margen de los temas y escenarios confidenciales de familia y empresa.

Las relaciones familiares regulan la corriente emocional, facilitan algunos canales de desahogo emocional e inhiben otros. En el mejor de los casos en una familia prevalece una atmósfera general de amor y devoción. Pero, si la atmósfera familiar está llena de cambios y desvíos bruscos, pueden surgir profundos sentimientos de frustración, acompañados inevitablemente de resentimiento y hostilidad. Estos cambios en los individuos, en el grupo y en el clima de convivencia nos resultan naturales si se es consciente que los vínculos familiares se hacen a través de una combinación de factores:

- Biológicos. Engendrar, criar, educar
- Psicológicos. Los miembros están ligados en interdependencia mutua para satisfacer necesidades afectivas.
- Económicos. Los miembros están ligados en interdependencia mutua para satisfacer necesidades materiales.
- Sociales. Las funciones biológicas se cumplen en una organización adecuada de fuerzas sociales. La trama de las relaciones familiares puede estar influenciada en amplia variedad de formas, sea por un ambiente social amistoso, protector, o por uno hostil y peligroso.

Bajo condiciones favorables, los sentimientos de amor y lealtad prevalecen y se mantiene la armonía familiar. Bajo condiciones de tensión y conflicto excesivos, pueden surgir antagonismos y odio mutuos, afectando la integridad de la familia.

La comunicación

La comunicación brinda posibilidades de apertura e intercambio, no en vano se admite que los mayores obstáculos para la comunicación son: los intereses ocultos, dejar mucho tiempo sin resolver problemas, y el miedo a expresar los propios sentimientos (ACEF, 2000).

Cuando una empresa familiar aborda el tema de la comunicación abre caminos hacia el entendimiento y la conciliación, pues permite exponer los puntos de vista individuales y conjuntos, y también la relación de estos respecto de la empresa. Los esfuerzos por lograr una buena comunicación deben darse en todos los niveles de la organización. Por lo cual, no escapa que el control y la coordinación de las funciones asignadas a los miembros familiares que ocupan las posiciones directivas más altas requieren de canales de comunicación directos y eficientes (Davis y Harveston, 2001). De esta manera, es claro el alto reconocimiento que tiene el factor comunicación tanto en el ámbito familiar como en el ámbito empresarial y, con mayor razón, en la combinación de los dos.

En la comunicación hay una complejidad que se crea en el asunto de cómo se comunica el mensaje y cómo es recibido. Puesto que el emisor sitúa el mensaje, el receptor lo interpreta, le da un significado. El mensaje es recibido cuando el receptor comprende lo que el emisor quiere significar. Pero a menudo el mensaje que el emisor pretende transmitir y el que el receptor "recibe", son diferentes. Por consiguiente se hace recomendable pensar más en términos de *cómo comunicar* que de *cómo recibir la comunicación*, sin considerar que una faceta sea más importante que la otra.

Simon (1983), un clásico estudioso de estos temas dice que si se consideran estadísticamente las comunicaciones de un grupo, se pueden distinguir tres niveles en los que se producen los intercambios: El nivel de contenido, el nivel del procedimiento y el nivel socio-afectivo.

El primero abarca las temáticas que se tratan, el segundo la forma en que se tratan los temas para efectuar las tareas, el tercero son las acciones y reacciones afectivas, emocionales e irracionales (evasión, agresividad, dependencia, dinamismo, solidaridad, amor, etc.). Los tres niveles son importantes para las empresas familiares pero, en e propósito de comunicación y armonía, el último nivel es el que más elementos aporta.

Dice Simon que los problemas socio-afectivos pueden plantearse a causa de las dificultades de comunicación entre miembros de edad, origen, experiencia, status, sexo o prestigio diferentes, y con distintas características (comunicativo, tímido, desconfiado, razonador, etc.). El análisis de los fenómenos socio-afectivos de un grupo se complica si se tiene en cuenta que existe una distancia entre lo que se quiere decir y lo que de hecho se dice, y entre lo que el otro oye y lo que realmente entiende. He aquí la importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales. Otros problemas son una consecuencia del mismo proceso (el ignorado, el ridiculizado, el inhibido, el marginado, el inquisidor, etc.).

Estos problemas pueden reducirse intentando estudiar su causa. Es útil para el grupo detenerse de vez en cuando para permitir que sus integrantes revisen las opiniones, la marcha de los trabajos, los métodos utilizados, pero también, y sobre todo, los sentimientos y las emociones que experimentan. Un grupo realista debe tener en cuenta los tres niveles de funcionamiento considerando que no existen por separado.

Sensibilización entre familiares

Se parte del examen de un cambio en las características de la institución familiar en las sociedades occidentales. Hay una creciente búsqueda sobre cómo mejorar la calidad de las relaciones en las familias. La autonomía individual y democratización en las relaciones familiares, presenta un reto para la solidaridad y continuidad de las empresas familiares (Gilding, 2000). La solidaridad familiar depende crecientemente de la voluntad de adquirir compromiso, de la comunicación, de la negociación y la confianza. Estas dinámicas necesariamente tienen relevancia sobre la estructura y los procesos de la empresa familiar, pues contribuyen a diseñarlas para facilitar la comunicación y la confianza.

La forma más simple de mantener el ajuste mutuo de sensibilización de un familiar al otro es la comunicación directa en la que cada uno habla de sí mismo, de sus objetivos, intereses, tareas, miedos, y en este proceso padres e hijos deben recordar la importancia que tiene el respeto mutuo en su relación y la estima del uno al otro. Es razonable suponer que la amplitud de esta estima se extiende a una estima incondicional en cualquier lugar, situación y rol, pues es la garantía de saber que siempre se puede contar con el otro y que se puede recurrir a él e, igualmente, de entender que se debe estar abierto y dispuesto al otro cuando lo requiera. Este comportamiento es fundamental para generar armonía frecuente en la familia propietaria.

Sucesión

La sucesión, un proceso con muchas variables: Generalmente los empresarios fundadores de nuevas empresas orientan sus recursos económicos, su prestigio, trabajo, su tiempo y su talento hacia el logro de una empresa naciente que tenga fortaleza y perennidad. La nueva organización que toma vida se genera a través de un proceso que involucra ideas, conocimientos, intercambios de criterios, investigaciones, análisis, planes, consultas, permisos, trámites, entrevistas, pruebas, y otro sinnúmero de situaciones que requieren talento humano y dinero. Proceso éste que amerita prolongar la vida de la organización de tal manera que se justifique tanto el esfuerzo de los fundadores como el riesgo que surge como consecuencia de los recursos involucrados, máxime si se vislumbran perspectivas de mercado y de ingresos favorables para la nueva empresa. Sin embargo, para hacer más probable su longevidad, los empresarios no deberán permitir que ello dependa sólo de su capacidad, de su trabajo y su dedicación, pues con el tiempo estos factores pierden potencia y actualidad; por lo que deberán optar por la preparación de personal familiar, o no familiar, que pueda asumir posiciones de vanguardia frente a la dirección de la empresa y las exigencias del mercado y que, con base en su capacidad y competencia, pueda prolongar la vida de la empresa con éxito, ya sea que se tenga en manos el ciento por ciento de la propiedad o que, con el tiempo, por estrategia, deba cederse parte de la misma a un socio personal o jurídico altamente confiable y conveniente.

No obstante, si los propietarios desean que esa preparación sea organizada, profesional y con mayores probabilidades de control familiar, es recomendable que conozcan las etapas que se deben seguir en un proceso de sucesión con inicio desde la niñez de las siguientes generaciones. En atención a ello, se exponen de manera sucinta las tres etapas iniciales de este proceso: la etapa de formación, la etapa de vinculación y la etapa de pertenencia.

Etapas de formación

En el proceso de sucesión se hace muy importante la formación que se le da al potencial sucesor en toda la etapa anterior a su entrada a tiempo completo a la empresa (Morris et al., 1996 y 1997; Ward, 1994; Cabrera et. al., 2001; Lozano y Urbano, 2008a); pues en esta etapa los niños y jóvenes que viven en un contexto de familia propietaria reciben la formación que les dará las bases de su comportamiento futuro. Esta etapa es llamada algunas veces socialización primaria (García et al, 2002), o, simplemente, socialización, y en otras, proceso de formación (Cabrera et al., 2001). Este proceso de formación va desde la edad infantil hasta el momento justo antes de

entrar de tiempo completo a la empresa familiar. Varios autores se han referido a esta etapa (Longenecker y Schoen, 1978; Ward, 1994; Aronoff y Baskin, 1998; García et al. 2002; Lambrech, 2005), cada uno con aportes interesantes y con una dosis parcial de similitudes, pero sin llegar a caracterizarla y sin llegar a una percepción integrada de los diferentes factores que la componen.

Unos pocos autores han desarrollado conceptos teóricos. Por un lado se argumentó (Ward y Sorenson, 1988; Barach et al., 1988; Ward, 1994) que el mejor método para entrenar la siguiente generación para que gestione la empresa familiar es comprometerla para que trabaje inicialmente fuera de ella. Por otro lado Ward y Aronoff (1991) mostraron importantes razones para contratar a los hijos en trabajos de verano antes de ellos entrar a la empresa: darles la oportunidad de ser productivos; proveerles un ambiente de aprendizaje; llenar una necesidad en los negocios, o crearles un interés en el futuro de la empresa familiar. Recientemente Lozano (2011) ha formulado que trabajar primero de tiempo completo en la empresa familiar, y al cabo de uno o dos años salir intencionalmente a obtener experiencia externa, para finalmente regresar a aquella, puede ser más conveniente en algunos casos, pues, de esta manera, la toma de decisión de regresar involucra más criterios.

Según Lozano y Urbano (2008a) la etapa de formación se compone de tres dimensiones: formación en valores, formación en conocimiento, formación en liderazgo, y cinco elementos influyentes de esa formación: la familia, la empresa familiar, el mercado, el descendiente mismo, el ámbito social. Esto contribuye a ver la etapa de formación bajo una estructura organizada en dimensiones y elementos influyentes de esa formación. De esta manera, los intereses familiares en esta etapa pueden ser ubicados y discutidos entre los integrantes de la familia con más claridad.

Etapa de vinculación

La etapa de vinculación es una etapa clave en el proceso de sucesión, pues ella está influida por la etapa anterior y, a su vez, ha de influir la etapa siguiente, la que corresponde al trabajo a tiempo completo en la empresa.

La vinculación, sin embargo, ha sido muy poco abordada en las investigaciones sobre sucesión en empresas familiares y, con excepción de Harvey y Evans (1994), se ha visto como algo puntual, cuando en realidad consta de varios elementos que no han sido estudiados bajo una óptica conjunta.

Uno de los elementos corresponde a las motivaciones de los descendientes para vincularse, tema que se comenta con alguna frecuencia, pero que en realidad cuenta con muy pocas investigaciones. Stavrou (1999) encuentra que los hijos no necesariamente desean tomar parte en la empresa. Pero otros estudios (Birley, 1986 y 2002; Dumas et al., 1995; Stavrou, 1998) investigaron acerca de las motivaciones que llevan a los descendientes a tomar parte en la empresa. En general se ha encontrado que las motivaciones para vincularse o no a la empresa familiar están significativamente relacionadas a necesidades individuales, metas, habilidades y capacidades; es decir, a la dimensión personal (Stavrou y Swiercz, 1998). En esta construcción de los componentes de la etapa de vinculación Lozano y Urbano (2008b) establecieron la existencia de tres factores: el modo, el momento y las motivaciones. El modo tiene que ver con la libertad para decidir entrar y también con el tipo de contrato, el momento está asociado a la instancia de vida en la cual se encuentra el entrante, y las motivaciones se refieren a las razones que sensibilizan al descendiente hacia su ingreso a la empresa familiar. Estos factores guardan relaciones que están presentes en la decisión de los descendientes a vincularse a la empresa familiar a tiempo completo, por lo cual, su consideración integral ayuda a la familia propietaria a un mejor entendimiento, planeación y ejecución del proceso de vinculación; derivando en ventajas para la empresa.

Pertenencia inicial a la empresa.

Se denomina así la etapa en la cual el descendiente ya ha ingresado de tiempo completo a la empresa familiar (Lozano y Urbano, 2010). Si en esta etapa el descendiente se siente satisfecho con lo que hace, y además cumple de manera responsable con las funciones, es bastante probable que continúe en la compañía, dando con ello un entorno más favorable al tema de continuidad de la empresa familiar. Estos dos factores se traducen en satisfacción y compromiso. Aunque estos dos factores han sido estudiados en la literatura sobre empresas familiares, no han sido enmarcados en la fase inicial de trabajo a tiempo completo en la empresa familiar.

Chrisman et al. (1998) y Sharma y Rao (2000) encuentran que la integridad y el compromiso con la empresa son los atributos de desempeño más importantes del sucesor, lo que hace pensar en la necesidad de enfatizar tempranamente el desarrollo de estos valores. Las investigaciones que se han dedicado a señalar los atributos deseables en los posibles sucesores de la empresa familiar, han observado que es crucial en estos individuos la existencia del compromiso (Sharma e Irving, 2005). Miembros familiares comprometidos están más propensos a seguir una carrera dentro de la empresa familiar, a ser cooperadores en la transición de la toma de liderazgo, y a estar satisfechos con el proceso de sucesión general. Razón por la cual aconsejan promover el compromiso con su empresa entre la siguiente generación de posibles sucesores.

Ahora, en el plano de la satisfacción, si un descendiente toma un primer cargo y no se le da autonomía y libertad para desempeñarlo, esto puede originar insatisfacción con las funciones encomendadas y, en consecuencia, influenciar de manera adversa la relación intrafamiliar, entorpeciendo la continuidad del potencial sucesor, es decir, su carrera en la empresa familiar. Estos conflictos generalmente están asociados a un deterioro de la armonía en el sistema empresa/familia, en el que mantener las buenas relaciones es extremadamente importante (Golberg, 1996; Sharma et al, 2001; Lozano, 2006). Así pues, la etapa de pertenencia inicial de descendientes a la empresa familiar, tiene estas dos grandes vertientes: la satisfacción, o gusto con el primer cargo, y el compromiso, o determinación de hacer bien las cosas.

Conclusiones

Aunque es claro que el avance en el estudio de las empresas familiares conceden un amplio abanico de soportes para las familias propietarias y sus descendientes, los tres pilares anteriores son casi una obligación en los ejercicios orientados a un mejoramiento continuo. Con mayor razón si se desea incorporar el concepto de *familia empresaria*, el cual extiende el campo de acción, reduce riesgos, y da mayores posibilidades de realización a los integrantes de la familia que incursionen en nuevos negocios de su agrado e interés. Acoger una buena orientación de consultoría para llevar la familia a un importante nivel de armonía ha de facilitar las conversaciones para converger sobre los planes de familia y empresa; por consiguiente, el asunto de sucesión ha de entrar ahí como un tema trascendental.

Referencias

ACEF, asesoría y consultoría de la empresa familiar (2000): “ Rompiendo las barreras que entorpecen la comunicación”. Publicación Bimestral, No. 1, Mayo-Junio. Barcelona.

Aronoff, C. E. y Baskin, M. K. (1998): *Preparing your children to drive the business*. Nation's Business, 86(1), 60.

Aronoff, C. E. (1999): *Cómo escoger y trabajar con consultores en la empresa familiar*, Mcgraw-Hill, México.

Barach, J. A., Ganitzky, J., Carson, J. A. y Doochin, B. A. (1988): *Entry of the next generation: strategic challenge for family business*. Journal of Small Business Management, 26(2), 49-56.

Birley, S. (1986): *Succession in the Family Firm: The Inheritor's View*. Journal of Small Business Management, 24(3), 36-42.

Birley, S. (2002): *Attitudes of Owner-Manager's Children towards Family and Business Issues*. Entrepreneurship Theory and Practice, 26(3), 5-19.

Cabrera, K.; De Saá, P.; García, D. A.; Rao, S. (2001): “The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm”. Family Business Review, 14(1), 37-46.

Christman, J.J.; Chua, J. H.; Sharma P. (1998): “Important Atributtes of Succesors in Family Business: An Exploratory Study”. Family Business Review, 11(1), 19-34.

Cohen, W. A. (2003): *Cómo ser un Consultor Exitoso*. Norma, Bogotá.

Davis, P. S.; Harveston, P. D. (2001): “The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study”, Journal of Small Business Management, 39(1), 14-30.

Debicki, B.; Matherne III, Curtis; Kellermanns, F.; Chrisman, J. (2009): *Family Business Research in the New Millennium*. Family Business Review, 22 (); 151-166.

Dumas, C., Dupuis, J. P., Richer, F. y St-Cyr, L. (1995): *Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm.* Family Business Review, 8(2), 99-120.

Filbeck, G. and Smith, L. (1997): *"Team Building and Conflict Management: Strategies for family Business"*. Family Business Review, 10(4), 339-352.

Flemons, D. G.; Cole, P. M. (1992): *"Connecting and Separating Family and Business: A relational Approach to Consultation"*. Family Business Review, 5(3), 257, 269.

Foley, S.; Powell, G. N. (1997): *"Reconceptualizing Work-Family Conflict for Business/Marriage Partners: A Theoretical Model"*, Journal of Small Business Management, 35(4), 36-47.