

# Elementos para la consultoría en empresas familiares

**Melquicedec Lozano Posso**

*melqui@icesi.edu.co*

Doctor en Creación, Estrategia y Dirección de Empresas ©, Universidad Autónoma Barcelona (España). Master en Economía Aplicada e Ingeniero Industrial, Universidad del Valle, Cali (Colombia). Director de Investigaciones y Proyectos Especiales. Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial, Universidad Icesi. Cali (Colombia).

## Resumen

Este artículo se ubica en el campo de la consultoría en empresas familiares. El propósito principal es exponer un marco general de actuación para el consultor que incursiona en la intervención profesional con este tipo de empresas. Para lograrlo, la metodología contempla la revisión de conceptos valorados en la literatura, frente a los cuales se reflexiona para proponer un modelo práctico y útil que beneficie al trabajo del consultor y la dinámica del sistema familia empresa.

**Palabras clave:** Empresa familiar, consultoría, consultoría empresarial, elementos de consultoría, familias propietarias, familias empresarias.



## Abstract

This article is placed in the family business Consulting field. The principal purpose is to expose a general working frame for the counselor that gets involved in the professional intervention with family businesses. To achieve it, the methodology has a review of concepts a valued on the literature, on which we support a practical and useful model that benefits the counselor's work and the family Business system.

**Keywords:** Family Business, management consulting, consulting, family-owned business, family entrepreneurship.

## INTRODUCCIÓN

La empresa familiar continúa tomando alto vuelo entre los estudiosos teóricos y empíricos de las organizaciones. A pesar del vasto número de temáticas que en este importante campo se han abordado (Sharma et al., 1997; Casillas & Acedo, 2007), siguen apareciendo otras áreas de interés que complementan o consolidan los avances. Una de las áreas claves en la investigación en los últimos años es la consultoría especializada en este tipo de empresas.

La consultoría de empresas requiere de hecho una gran habilidad en el manejo de aspectos específicos reconocidos por los expertos; más aún la consultoría en empresas familiares (Rodríguez, 2001) que, además de las variables organizacionales, también involucran las familiares, que provienen del grupo de personas propietarias o de sus descendientes, así como, en ocasiones, de sus parientes.

El afán de responder a las necesidades de orientación que demandan las familias propietarias de empresas, ha llevado a los consultores corrientes a desempeñarse en un rol de difícil actuación para el que muchas veces no están preparados, incurriendo por ello en errores que afectan tanto su profesión como los propósitos de las empresas familiares que los contratan.

Este trabajo exploratorio, por consiguiente, se adentra en los pocos estudios que existen sobre la consultoría en empresas familiares con el objetivo de exponer unos elementos de ayuda a los consultores que hace poco han ingresado al mundo de las empresas familiares o que tienen la intención de hacerlo en un futuro cercano. El estudio resalta variables reconocidas en la literatura que luego permiten derivar en una propuesta general para el consultor. Finalmente, se exponen las conclusiones de la investigación.

Este artículo no intenta convertir a los expertos en consultores de proceso en empresas familiares. Su propósito es ofrecer algunas señales relevantes de la consultoría para ayudarlos en su trabajo con este tipo de organizaciones. Contribuye a entender por qué y dónde pueden emerger las dificultades y con qué se puede contar para resolverlas. Desencadena, por lo tanto, en un modelo de intervención que puede ser adaptado a los respectivos casos con los que se trabaje.

## 1. BASE CONCEPTUAL

### 1.1 El profesional en empresas familiares

En su percepción sobre el nuevo profesional que provee asesoría a los miembros de los grupos familiares, Goodman (1998) describe algunas cualidades y características. Aspectos que antes era difícil distinguir. Pero el crecimiento paulatino de la demanda y oferta de los servicios de consultoría para empresas familiares ha ido marcando una 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 particularidades 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, por ello ofrecen sólo respuestas organizacionales, sin una visión del sistema familia-empresa. Ahora, como a menudo las empresas imponen estándares o hábitos que hacen parte de su cotidianidad, y con ello vaticina resultados esperados, la mayoría de profesionales y consultores de negocios se acomodan proveyendo soluciones específicas que se ajustan a lo sugerido por el cliente. Con frecuencia el cliente (la empresa) ha dictado parámetros relativos.

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 los temas y la capacidad de priorizar. Por tanto, 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 de sus órganos de gobierno* y mayores garantías de *continuidad* de dicha empresa familiar en el futuro.

## 1.2 Competencias para el consultor de empresas familiares

Bork et al. (1997) y Gersick et al. (1997) distinguen tres tipos de Consultores:

- *Consultores expertos*. Practican su rol profesional como fue aprendido académicamente, ofrecen conocimiento a la familia y esta lo usa como crea conveniente. Este tipo de asesor actúa como especialista individual y da asesoría centrada en un problema supuestamente bien definido.
- *Consultores expertos conocedores del sistema familiar*. Tienen lo anterior pero además conocen de sistemas familiares y negocios, lo que les da una perspectiva más amplia. Se les paga para que tengan las respuestas. Transmiten respuestas pero no enseñan a que los clientes las encuentren por ellos mismos.
- *Consultores de proceso*. Ayudan a la familia a tomar sus propias decisiones, a entender su propia voluntad y dirección, y organizar ellos mismos la manera de tratar sus propios temas. El consultor de procesos le enseña a la gente cómo hacer las cosas por ellos mismos. Generalmente actúa en colaboración con otros profesionales de distintas especialidades.

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 & 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:

- Posee la competencia técnica necesaria.
- Se mantiene actualizado en los nuevos adelantos.
- Es proactivo; recomienda soluciones.
- Se pone en contacto con el cliente para actualizarse.
- Pide convocar a reuniones exclusivamente con fines de actualización.
- Favorece la colaboración entre sus colegas.
- Crea confianza cuando se discuten cuestiones muy delicadas de familia.
- Muestra simpatía hacia los propietarios y trabajadores de la compañía.
- Ayuda a encontrar soluciones apropiadas no técnicas.
- Aporta en su trabajo habilidades más amplias de las que se esperan de él o de las que se exigieron.
- Posee alta especialización y un apoyo afectuoso.

Una buena guía del perfil del consultor, de acuerdo con 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:

- Las tres grandes: habilidades comunicativas, tanto escritas como verbales; dominio técnico de un tema; habilidades de llevarse bien con los demás.
- Las cuatro grandes: Capacidad analítica; sensibilidad frente a los demás; laboriosidad; gran pasión por el oficio de consultor.

### 1.3 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 Palmer, mencionado por Hubler (1998), reconoce 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 nuestra 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. Para ello se aconseja ser consciente que “quien yo soy”, no depende de “lo que yo hago”.
- **Tomar la vida profesional como un campo de batalla.** 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.

- **La creencia de que uno 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 cocreador 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 nuestros clientes y para nosotros. La realidad es que no todo es como uno quisiera encontrarlo ni todo sale como uno quisiera que le 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 uno puede vivir con los temas de cambio, y así evitar proyectar lo contrario sobre los clientes.

Según Hubler (1998), las cinco áreas anteriores aparecen con frecuencia y pueden ensombrecer un proceso de consultoría. Se requiere reconocerlas y también admitir las propias equivocaciones. Ello se convierte en un acicate para traer niveles de sofisticación más altos con nuestros clientes de empresas familiares. En honor a ello Rosenblatt et al. (1994) hace mención a los desafíos en la consultoría:



- La familia suele estar enredada con el negocio.
- El consultor puede quedar atrapado por las hostilidades y alianzas de la familia
- El consultor se topa con personas que no tienen compromisos directos con la empresa, pero están en el centro de los problemas.
- Hay resistencia al cambio en el sistema empresa-familia.

#### 1.4 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.** La consultoría es un proceso muy complejo. 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 todas las partes al mismo tiempo y con neutralidad. Para ello, puede ayudarse con la colaboración de un colega más experimentado, lo cual será de gran ayuda para la familia y el consultor.

- **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 frecuentemente es difícil transmitir un mensaje de la manera en que se pretende.
- **La definición de la agenda personal 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 consciente de por qué la familia se interesó por una particular consulta y cuáles son sus necesidades en relación a ello. Los puntos que el consultor defina en su consultoría de proceso no pueden dejar de lado 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.

### 1.5 Calma y orientación del trabajo del consultor

Baker y Wiseman (1998) resaltan la administración de la calma del consultor en presencia de clientes ansiosos que tratan con dificultad los dilemas de la empresa familiar. Expresan que el “proceso emocional” es el flujo automático de individualidad e integración. Liderazgo y legado son manifestaciones de este proceso emocional en una empresa familiar. La eficacia del liderazgo y la calidad del legado que un líder familiar deja detrás, dependen del flujo de relaciones entre miembros familiares claves que trabajan en la empresa.

El camino que el consultor piensa acerca de los problemas presentados por el cliente, inevitablemente afectan los resultados de la consulta. Una consulta orientada debe poner un mayor énfasis en:

- Desarrollar una amplia perspectiva de la situación del cliente.
- Manejar su ansiedad y focalizarse en el funcionamiento personal, viendo los problemas de la empresa familiar como retos más que como calamidades.
- Identificar al menos un miembro familiar activo e interesado en trabajar en su funcionamiento.

Por su lado, Bork et al. (1997) hacen notar que los asesores profesionales que trabajan en empresas familiares se enfrentan con un dilema: Los actos de la familia plantean problemas y generan conflictos que afectan profundamente su accionar. Los consultores que no han estudiado el sistema familia-empresa, sin embargo, a menudo no están preparados para manejar estos conflictos. Prescindir de ellos puede ser desastroso. Bork et al. (1997) encontraron en sus investigaciones que la mitad de los casos de consultoría se ven afectados adversamente por los conflictos familiares. 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 importantes 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 apoya 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.
- Elegir legitimar o ser usado para legitimar, o una combinación de estas, de acuerdo con los temas y circunstancias en el proceso.

Es importante que los consultores de una empresa familiar y los miembros propietarios de ella se den cuenta de los posibles conflictos de interés. Desde el principio debe acordarse una cuidadosa definición (Leach & Bogod, 2006) que establezca:

- Para quién o quienes actúa el asesor.
- Sobre qué materias actúa.
- La naturaleza y el alcance de las responsabilidades del asesor.
- Con quién o quiénes tiene el asesor una obligación, una responsabilidad.

## 1.6 Identificación de metas

Lo anterior implica identificar hacia dónde se debe ir. Al respecto Tagiuri y Davis (1992) identificaron seis grupos de objetivos independientes en una empresa familiar:

- Tener una empresa donde los empleados puedan ser fáciles y productivos; una compañía donde la imagen y el compromiso a la excelencia haga a sus empleados orgullosos.
- Proveer al empresario con seguridad financiera y beneficios.
- Desarrollar productos nuevos y de calidad.
- Tener la compañía como un medio de crecimiento personal, avance social y autonomía.
- Hacer de la compañía una buena corporación ciudadana.
- Tener una compañía que ofrece trabajo seguro.

Tagiuri y Davis (1992) proponen que el consultor pueda utilizar estos grupos para identificar los objetivos de una empresa familiar. Los resultados obtenidos ayudarán a identificar áreas de acuerdo y desacuerdo en las metas, con lo cual se puedan hacer discusiones para identificar las convergencias de los objetivos. Esto permite, además, identificar los mejores caminos de comunicación de los objetivos y otros aspectos de relevancia. La agrupación de los objetivos podría ser útil en la determinación de qué tipos de propósitos un directivo, sea familiar o no, desea enfatizar más para la empresa, y considerar las implicaciones de esa estrategia.

## 1.7 El proceso de consultoría

De acuerdo con 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 & Rodríguez, 2008) 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. Por ello, hacen notar las siguientes fases de la consultoría:

- **Contratación.** Cliente y consultor examinan el establecimiento de una relación laboral que, de darse, genera un acuerdo en las condiciones.
- **Evaluación.** El consultor examina ampliamente el sistema para obtener un conocimiento preliminar de las situaciones.
- **Cambio planeado.** El cliente y el consultor trabajan juntos para alcanzar las metas de cambio.
- **Evaluación y mantenimiento.** El cliente y el consultor juzgan la eficacia del proyecto y se proponen encontrar maneras de institucionalizar lo que es útil y conveniente.

Los límites entre las fases usualmente no están bien definidos o ni siquiera existen. Cuando se trabaja con empresas familiares con estas fases, inciden en ellas la ubicación en el modelo de los tres círculos (Gersick et al., 1997) y la etapa de desarrollo en que se encuentren.

**El contrato.** Un buen consultor expondrá en el contrato lo que espera conseguir y, junto con el cliente, establecerá metas conjuntas, pero ningún consultor competente se atreverá a mencionar de antemano los cambios que cada miembro familiar experimentará a raíz de su trabajo (Gersick, et al., 1997). Sin embargo, el cliente inquietará sobre algunas cosas, de ahí Cohen (2003) manifiesta que, al contratar, surge una pregunta por parte del cliente: ¿Cuándo debemos cambiar y cuánto costará? Vistos estos dos aspectos desde lo emocional y económico Cohen (2003) recomienda un conjunto de preguntas cuyas respuestas son claves en esta instancia del proceso.

- ¿*Quién* es el consultor, el cliente y las otras partes que participan en el proyecto?
- ¿*Qué* servicios se va a proveer?
- ¿*Dónde* se van a proveer lo servicios?

- ¿Cuándo e van a prestar los servicios y se revisará la remuneración?
- ¿Cuánto recibirá el consultor por su trabajo?
- ¿Cuáles son las restricciones de la competencia?
- ¿Cuáles son las coberturas de seguros, si se requieren?
- ¿Cuáles son los términos de Confidencialidad?

**Fijación del precio.** Tres principios estratégicos de fijación del precio son usuales: Precio bajo, precio alto, ajuste a la competencia. El precio bajo es una estrategia de penetración y funciona para consultores nuevos; el inconveniente es la imagen que de ello se puede desprender, pues “barato” puede significar deficiente. El precio alto es una estrategia más arriesgada, aunque puede dar la sensación de excelencia. La estrategia de precio ajustado a la competencia implica que se deba ofrecer algo adicional en los servicios si se desea abarcar un buen mercado. No hay que olvidar los precios de la industria y los ajustes de precios según el cliente, además de investigar el mercado.

Al presentar los honorarios se debe tener en cuenta que algunos clientes generalmente no aceptan tarifas por días o por horas; prefieren un contrato de precio fijo. Es recomendable proveer el mínimo posible de datos financieros; la tendencia es a mencionar el precio total, excepto que haya exigencias distintas por parte del cliente.

En cuanto a la estructura de la propuesta, de acuerdo con Gersick et al. (1997), esta podría ser:

- Descripción
- Contenido
- Resumen ejecutivo
  - Antecedentes del programa
  - Servicios propuestos
  - Méritos de la empresa consultora
- Propuesta técnica
- Propuesta de costos
- Propuesta de gestión

**Evaluación.** Una vez aprobada la propuesta viene la fase de evaluación, en la que Nogales (2003) menciona dos etapas que regularmente están presentes:

- **Etapas de diálogo.** En esta etapa, es imprescindible que el asesor familiar use dos métodos: las entrevistas individuales y las colectivas en profundidad, y también algún test psicológico que permita contrastar y objetivar los resultados de las entrevistas.
- **Etapas didácticas.** Todo asesor educa y, por lo tanto, debe desarrollar habilidades didácticas (saber transmitir) y altas habilidades pedagógicas (saber motivar). En esta fase es necesario realizar un programa de formación en el que se profundice en conceptos fundamentales para la profesionalización de la empresa familiar: dirección y gobierno, estructuras organizativas, ámbitos de gestión (empresa, propiedad, negocio, familia).

En la fase de evaluación nada debe darse por sentado. El consultor debe desempeñar un rol docente y de investigación. Muchas veces el problema que los clientes presentan es apenas la punta del iceberg y es menester indagar con profundidad para que el trabajo orientador sea efectivo.

Bork et al. (1997) manifiesta que realizar entrevistas individuales permite diferenciar los hechos de la ficción y la percepción. Con frecuencia no son los hechos ni la realidad lo que cuenta, sino lo que la gente cree que son la realidad y los hechos. Solo intercambiando información es posible modificar los puntos de vista. Las entrevistas han de complementarse con la toma de notas y la revisión de documentos importantes. La evaluación debe tener tres objetivos principales:

- Crear un foro con la familia para indagar todas las cuestiones relativas a su situación y para ampliar el enfoque con el que la familia está dispuesta a explorar un problema.
- Determinar lo que es importante para resolver las dificultades, incluso acogiendo temas que pueden parecer muy alejados del problema en cuestión.
- Aportar con retroalimentación acerca de la manera de resolver los problemas.

¿Qué se evalúa?

- Relación de la familia con la empresa: El uso que hace la familia de la empresa, motivación y competencia, remuneración y políticas de empleo, los documentos legales.
- Fuerzas y debilidades financieras de la empresa: Actitud hacia las deudas, destino de los beneficios y ganancias, cómo mide la familia el buen desempeño de su empresa.
- Estrategia, estructura y administración de la empresa: El equipo directivo del *management*, orientación hacia las ganancias, qué hace la familia con su dinero.

Una vez reunidos todos los datos se analizan los diversos aspectos de la familia, los individuos y la firma. Fruto del análisis se prepara un informe escrito que se presentará luego a la familia reunida. Este informe puede tener tres grandes cuerpos:

- Una evaluación general de la situación del momento, detallando los factores que auguran éxito en el futuro y también los que sean preocupantes.
- Los aspectos generales que la familia debería seguir.
- Los pasos a dar y las recomendaciones, así como la manera de implementarlas.

**Proceso.** Siguiendo las recomendaciones de Bork et al. (1997), al iniciar el proceso es importante atender lo siguiente:

- Ser consciente que se está en el sistema como una parte neutral.
- Definir el rol profesional para la intervención.
- Adoptar una postura proactiva. Establecer el marco de referencia y definir tareas, en lugar de responder a las demandas iniciadas por el cliente.

El proceso es el centro de la consultoría y abarca todas las sesiones de implementación de pasos y contenidos que se hayan acordado. El consultor debe establecer unas reglas de juego que los participantes se comprometen a atender. Las diferentes reuniones se deben desarrollar de acuerdo con un plan que inicialmente el consultor haya propuesto y al cual quizá se le



hayan hecho ajustes. Un punto importante de la ejecución de las reuniones para alcanzar las metas establecidas en la propuesta es la asunción de compromisos por parte de todos los miembros activos en el proceso, desde el consultor hasta los jóvenes inmiscuidos. Esto les creará un sentimiento de responsabilidad, pertenencia y gusto con las vivencias durante todas las etapas.

## 2. MODELO DE CONSULTORÍA

Como consecuencia de su recorrido profesional los consultores determinan una manera de trabajar con las empresas, lo que indicaría que existen muchas formas de abordar los casos. Sin embargo, atender los avances que se dan en materia conceptual de consultoría, que provienen de los investigadores y también de las experiencias personales, ayuda a fundamentar el trabajo con las empresas y a incrementar la probabilidad de que las cosas salgan bien.

Bork et al. (1997) indica que la preparación del consultor es un tema de gran relevancia y que un consultor no debe aprender todas las cosas solamente sobre el terreno; eso puede ser muy costoso para sí y para las empresas que lo admitan. Debe prepararse también alimentándose de lo que otros han probado ya, y que han documentado en muchas ocasiones. En atención a ello, acogiendo buena parte de los conceptos emitidos en los puntos de este artículo, y la propia trayectoria del autor, se expone un modelo (anexo 1) que puede ser seguido por el consultor que incursiona en empresas familiares, como ruta de trabajo para hacer las intervenciones más claras y organizadas, tal como se comenta a continuación.

- *Contactos iniciales.* La aplicación del modelo supone que el profesional ha pasado por la experiencia de haber hecho consultoría técnica en algunas empresas, al menos; y que se ha informado de los fundamentos que soportan el campo de las empresas familiares. Luego, todo comienza con la implementación de estrategias para darse a conocer. Estas se soportan en los medios a través de los cuales se puede promover el consultor: Reputación profesional y personal, página Web, artículos “colgados” en Internet, conferencias ejecutadas, libros y artículos de su autoría, avisos en diarios o revistas especializadas, redacción de columna en un diario, protagonista

en programa radial o televisivo, asistencia a congresos. El *input* generado por estos medios es lo que propicia los contactos con los clientes potenciales.

- *El diálogo.* Generalmente el primer contacto se hace con una persona que pertenece a la familia propietaria o de su entorno, interesada en temas de familia-empresa. Una vez concertada la cita inicial, el *input* que debe estar presente en ese primer diálogo es la sensación para el cliente de un consultor interesante y un clima agradable para la conversación. Es importante que el consultor escuche con atención lo que el cliente desea expresar. En el transcurso del diálogo el consultor deberá irradiar gusto por el proyecto, disponibilidad y confianza, además de manifestar su compromiso de confidencialidad de los temas tratados o la información suministrada. En esa primera conversación el consultor comentará brevemente sobre su forma de trabajar. Procurará además definir fechas para entrevistas individuales con personas claves mencionadas por su interlocutor en el caso en cuestión. Estas entrevistas complementarán la versión de la primera persona contactada y servirán para elaborar la propuesta por parte del consultor.
- *Propuesta.* La propuesta no debe tardar mucho contando a partir del día del primer contacto. Su presentación escrita debe ser agradable, la extensión tendrá un término medio, ni muy corta ni muy larga. La propuesta debe dar importancia a las empresas familiares y al trabajo de consultoría con ellas. Causa un gran efecto que la estructura y su contenido sean claros, se mencionen los perfiles del equipo consultor, y se exprese el valor total de la propuesta indicando el número de reuniones que serán necesarias. Un cronograma de actividades será indispensable para situar al cliente en relación al trabajo, las fechas y los logros. Los puntos generales de la propuesta serán: introducción, objetivos, aspectos a trabajar en el caso, metodología, resultados esperados, logística, valor, perfil del equipo consultor, datos para contactos.
- *Preparación del consultor.* Durante la elaboración de la propuesta, la espera de la respuesta por parte del cliente, y los días posteriores

a la aprobación, el consultor dedicará un tiempo importante a los preparativos. Esto incluye seguir estudiando sobre empresas familiares, revisar de nuevo los resultados de las entrevistas realizadas, alistar los cuestionarios, las guías, y los artículos de apoyo. Además realizará un borrador detallado de plan de acciones a ejecutar.

*Aprobación de logística de la consultoría.* Una vez aprobada la propuesta el consultor conversará con el cliente para precisar fechas de realización de las reuniones y los demás aspectos logísticos requeridos: horarios, lugar, asistentes, equipos necesarios, etc. Así mismo, será necesario examinar en conjunto el detalle del plan de acciones.

*Primera sesión.* En este primer encuentro con la familia propietaria hay que “ganarse” su confianza y simpatía. Un saludo corto y placentero será un buen abrebocas para luego resaltar la presencia de los asistentes y su interés en los temas de familia-empresa, lo que da lugar de manera inmediata a la presentación individual de cada participante. El consultor se presentará de último, destacando aspectos claves, sin caer en la arrogancia, siempre mostrando sencillez, y a la vez seguridad. Posteriormente el consultor hará una socialización del proceso a realizar, destacando los objetivos que se buscan y esgrimiendo las reglas de juego que todos deberán cumplir. Finalmente se dará lugar a comentarios abiertos para que los asistentes manifiesten sus apreciaciones y se perciban posibles ajustes a tener en cuenta.

*Sesiones de ejecución.* El cumplimiento de los objetivos se logra ejecutando las acciones que se han planeado. Para ello se requiere de varias reuniones de trabajo con la familia. En las primeras el consultor y el grupo deben trabajar sobre la armonía familiar, buscando poner a un nivel de diálogo las relaciones entre todos los integrantes. Esto incluso le ayudará al consultor a complementar su percepción del sistema familia-empresa y hacer ajustes a las tareas que siguen. Las siguientes sesiones serán para la ejecución de estas tareas que pueden estar girando en torno al plan familiar, la sucesión, los órganos de gobierno, el protocolo familiar y el fortalecimiento de la relación empresa-familia. Un factor que compone el dilema de la investigación organizacional es el vacío de las empresas familiares en educación administrativa. Dentro de ella hay un tema en el

cual los consultores pueden colaborar bastante a la empresa familiar, es la capacidad de trabajar en equipo (Hoy, 2003). La colaboración del consultor se debe centrar en la formación del equipo y en su funcionamiento. Ahora, entre una y otra sesión se ha de observar un tiempo suficiente para avanzar en los puntos críticos de los anteriores temas y otros requeridos. La última sesión estará destinada a plantear unas recomendaciones finales y a disfrutar de una integración de familia.

*Sesiones de seguimiento.* Una vez terminado el proceso de sesiones continuas es prudente dejar que la familia actúe durante algunos meses antes de hacer algunas sesiones de seguimiento. Estas tienen el objetivo de evaluar entre familia y consultor los avances del sistema familia-empresa conforme al proceso realizado. La información generada servirá para hacer los ajustes pertinentes. En estas sesiones de seguimiento se recomienda que esté presente todo el grupo familiar; aunque, dependiendo del caso, pueden desarrollarse con aquellos que conforman el consejo familiar.

*Extensión de vínculos.* El consultor no debe dar por terminado su vínculo con el cliente una vez se realice la última sesión de seguimiento. Es menester eventualmente enviarle un saludo, o un artículo sobre temas administrativos, o la invitación a una charla de su interés general. Los clientes tratados así son un gran puente para el contacto con otros clientes con los cuales también se trabajará y se obtendrán, a su vez, otros adicionales. “mimar” al cliente en la fase post consultoría es una excelente estrategia para siempre tener clientes. Es un proceso de “dar” por parte del consultor, para después “recibir”.

*Nota final.* Por último, hay cabida para hacer una corta reflexión en cuanto al valor de la consultoría, pues se ha podido notar que hay innumerables diferencias en los precios de las propuestas que llegan a un mismo cliente. Las diferencias no son del todo explicables, luego esto lleva implícito un fuerte matiz de subjetividad. Si atendemos la siguiente reflexión, quizá esta subjetividad pueda reducirse y acerque al consultor a cifras más ajustadas a cada caso y circunstancia.

Es claro que el consultor cobra un valor de consulta que llamaremos Ingreso monetario (Im), para obtener una utilidad (U) luego de sacar los costos.

Así, Ingreso monetario ( $I_m$ ) = costos ( $C$ ) + utilidad ( $U$ ). Pero al definir el valor de consulta se deberían tener en cuenta otros Ingresos no monetarios ( $I_{nm}$ ) que se obtienen:

Cf: Conocimiento focalizado.

Ee : Experiencia adquirida.

Ep: Entrenamiento en manejo de emociones propias.

Ea: Entrenamiento en manejo de emociones ajenas.

Por lo cual el Ingreso total recibido ( $I_t$ ) se expresaría como:

$I_t = C_f + E_e + E_p + E_a + I_m$ , donde el criterio del valor a cobrar ( $I_m$ ) sigue siendo  $I_m = C + U$ . Sólo que vistos los conceptos de esta manera, al definir la utilidad meta ( $U$ ) que se establezca, no se desconoce la existencia de ingresos no monetarios.

Tenemos por lo tanto que el Ingreso total ( $I_t$ ) es igual a los ingresos no monetarios ( $I_{nm}$ ) más los ingresos monetarios ( $I_m$ ). De esta manera:

$$I_t = I_{nm} + I_m$$

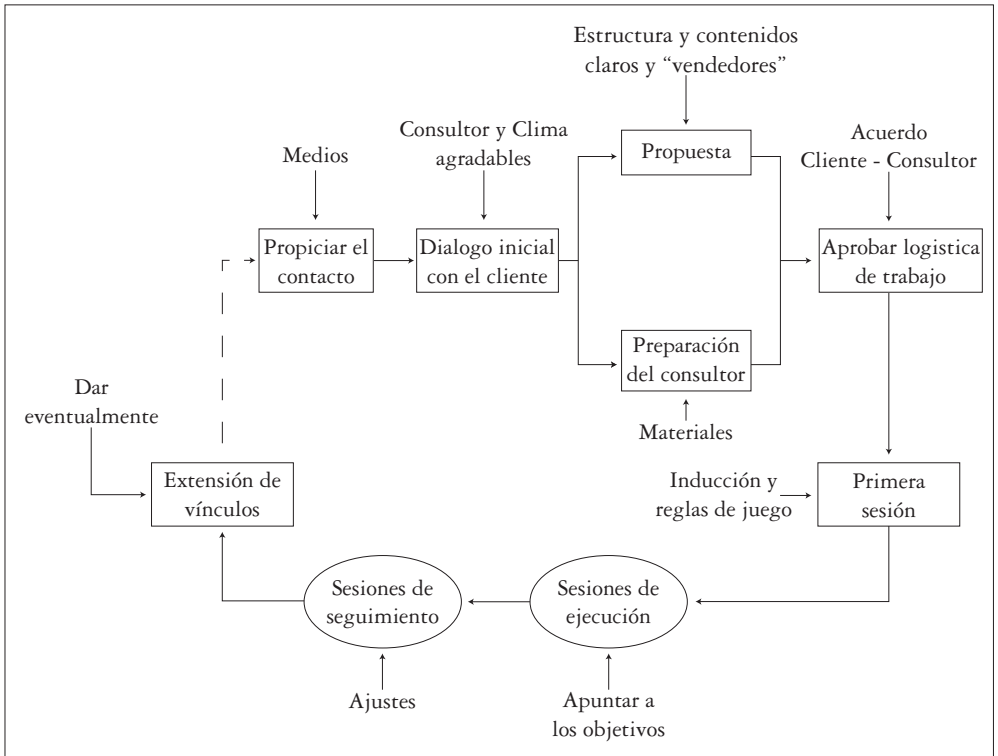
Ahora, Cf, Ee, Ep, Ea,  $I_m$ , podrían ser cero, mas no todas podrían ser cero simultáneamente; es decir, no se tiene que  $I_t$  sea menor o igual a cero. Se tendrá que siempre  $I_t$  es mayor que cero. Es decir, en una consultoría, aunque se realice gratuitamente, siempre se obtendrá algún nivel de ingresos no monetarios al realizarla.

### 3. CONCLUSIONES

El presente trabajo arroja dos grandes conclusiones. La primera conclusión es que hay tres razones que hacen compleja la consultoría con empresas familiares. Una es la combinación familia-empresa que contiene muchas variables; otra es la alta presencia de aspectos emocionales durante el proceso de consultoría, y una última es el nivel de control del consultor frente a la sensibilidad que pueda experimentar durante la prestación de sus servicios. La otra gran conclusión consiste en que la identidad metodológica del consultor de empresas familiares sólo se logra bajo tres consideraciones: la experiencia que se va adquiriendo, la observación y estudio de modelos probados por otros, la preparación permanente en temas de gestión y de teorías sobre empresas familiares o aquellas que las complementen.

El modelo de intervención propuesto proporciona elementos de reflexión que contribuyen tanto a los consultores en sus intervenciones profesionales, así como a las empresas familiares para que tengan orientaciones más acertadas de acuerdo a sus necesidades e intereses. Cualquiera que sea la especialidad profesional de una persona, podrá lograr un mayor beneficio para la familia propietaria si asesora no sólo a sus miembros si no que además trabaja junto con ellos para evaluar y resolver las cuestiones más arduas. Así pueden trabajar con una mayor sensibilidad y tener más claridad en la elección del camino que se debe seguir.

### Anexo 1. Modelo de consultoría para empresas familiares.



Fuente: Elaboración propia

## Referencias

- Sharma, P., Chrisman, J. J. y Chua, J. H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10 (1), 1-35.
- Casillas, J.; Acedo, F. Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FBR. *Family Business Review*, (2007). 20(2), 141-162.
- Rodríguez , José Javier “La Familia Empresarial”. (2001). Cátedra PRASA de la Empresa Familiar, Universidad de Córdoba, España. p. 203.
- Goodman, Joe M. “Defining the New Professional: The Family Business Counselor”. *Family Business Review*, (1998). 11(4), 349-354.
- Bork, David. ; Jaffe, Denis T.; Lane, Sam H. ; Dashew, Leslie. ; Heisler, Quentin G. “Cómo Trabajar con la Empresa Familia”. (1997). Ediciones Granica. Barcelona, España.
- Gersick, Kelin E. ; Davis, John A.; Mc Collom, Marion; Lansberg, Ivan “Empresas Familiares. Generación a generación. (1997). Mc Graw Hill Interamericana de editores, S.A. Primera edición en español. México.
- Flemons, Douglas G.; Cole, Patricia M. “Connecting and Separating Family and Business: A Relational Approach to Consultation”. *Family Business Review*. (1992). 5 (3). 257 - 269.
- Aronoff, Craig E. “Cómo Escoger y Trabajar con Consultores en la Empresa Familiar”. (1999). Editorial Mc Graw Hill, México.
- Cohen, Willian A. “Cómo ser un consultor exitoso”. (2003). Grupo editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Habler, Thomas M. “Family Business Consultants as Leaders”. *Family Business Review*, (1998). 11 (3), 187 - 192.
- Rosenblatt, Paul C; de Mik, Leni ; Anderson, Roxane M. ; Johnson, Patricia A. “La Familia en la Empresa”. (1994). Editorial el Ateneo. Buenos Aires, Argentina.
- Rodríguez, José Javier; Rodríguez, Maribel “La Singularidad de la Empresa Familiar: conceptos básicos para llegar a entenderla”. (2004). Cátedra PRASA de la Empresa Familiar, Universidad de Córdoba, España. p. 201.
- Sherman, Andrew J. “Parting Company”. (1999). The Kiplinger Washington Editors, First Edition. Washington, D.C. USA.

- Herz, Fredda "The "Softer Side" of Consulting to Business-Owning Families: Understanding Our Clients and Ourselves". *Family Business Review*, (1998). 11 (3). 193-205.
- Baker, Katharine G.; Wiseman, Kathleen K. "Leadership, Legacy, and Emotional Process in Family Business". *Family Business Review*, (1998). 11(3), 207-213.
- Leach, Peter ; Bogod, Tony. "Claves de la Empresa Familiar". (2006). Instituto de Estudios Económicos. Madrid. España.
- Tagiuri, Renato; Davis, John A. "On the Goals of Successful Family companies". *Family Business Review*, (1992). 5 (1). 43-62.
- Rodríguez, José Javier; Rodríguez, Maribel "Confianza, Comunicación y Pacto de la Familia". (2008). Cátedra PRASA de la Empresa Familiar, Universidad de Córdoba, España. p. 150.
- Nogales, Fernando "La Continuidad de la Empresa Familiar". (2003). Cátedra Prasa de la Empresa Familiar. Universidad de Córdoba. España.
- Hoy, Frank "Legitimizing Family Business Scholarship in Organizational Research and Education". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, (2003). 417-422.