



El nivel de profesionalización gerencial y su incidencia en la sostenibilidad en el tiempo de las empresas familiares

The level of managerial professionalization and its impact on the sustainability of family businesses over time

MSc, Silvia Lissette Armas Cabrera¹

lissette.arms@gmail.com

PhD, Milton Rafael Maridueña Arroyave²

mmariduenaa@itsvr.edu.ec

Recibido: 1/04/2019; Aceptado: 1/06/2019

RESUMEN

Las empresas familiares tienen un rol fundamental en el desarrollo económico de las sociedades. Bajo este antecedente es imperioso promover los estudios de administración de empresas a esta rama de la economía, buscando que estas empresas familiares logren la sostenibilidad en el tiempo, fomentando la investigación-acción en los factores que inciden en este propósito. La investigación que se presenta es de tipo cualitativa de revisión bibliográfica, enfocada al análisis de los factores relacionados a la profesionalización gerencial de las empresas familiares y si favorecen o no a la creación de un ambiente adecuado para lograr la sostenibilidad en el tiempo. Se estudia la hipótesis de que el nivel de profesionalización a nivel gerencial es uno de los factores que inciden positivamente en el logro de la sostenibilidad en el tiempo de las empresas familiares.

Palabras Clave: empresas familiares, sostenibilidad, profesionalización

ABSTRACT

Family businesses play a fundamental role in societies' economic development. Under this background, it is imperative to promote studies in business administration in this branch of the economy, seeking that these family businesses achieve sustainability over time, promoting action-research in the factors that affect this purpose. The research here presented is a qualitative type research of literature review, focused on the analysis of the factors related to the managerial professionalization of family businesses and whether or not they support the creation of an adequate environment to achieve sustainability over time.

¹ Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

² Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

The study presents the hypothesis that the level of professionalization at managerial level is one of the factors that have a positive impact on the achievement of sustainability over time of family businesses.

Keywords: family businesses, sustainability, professionalization

Introducción

El rol de las empresas familiares en la economía no ha sido tomado en consideración por muchos años, sin embargo, en la última década se puede observar como poco a poco los países reconocen la importancia de las empresas familiares para el desarrollo económico de los mismos. En Latinoamérica aproximadamente 75% de las empresas son familiares (Ramírez, s. f.). En Ecuador, el 90.5% de todas las empresas registradas son de carácter familiar, siendo un importante motor de crecimiento del producto interno bruto (PIB) y de la fuerza laboral (Telégrafo, 2017). Es por esta razón que la importancia de definir qué factores son los que favorecen a la sostenibilidad de las empresas familiares en el tiempo ha ido creciendo exponencialmente.

La definición y comprensión del término sostenibilidad se la conoce de manera general en diferentes ámbitos de estudio, sin embargo, en lo que respecta a las empresas familiares ha sido poco desarrollada en la práctica.

El concepto más conocido de sostenibilidad tiene origen en 1987, cuando la Dra. Gro Harlem Brundtland la define como "Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades". Entonces es bajo este contexto que la sostenibilidad de las empresas familiares en el tiempo se define como la continuidad de las actividades actuales económicas de la empresa generación tras generación.

La presente investigación se justifica ante la necesidad de identificar las barreras de gestión administrativa que enfrentan las empresas familiares para poder alcanzar la sostenibilidad en el tiempo, dejando de lado paradigmas como la gerencia basada en sentimientos y paternalismo, o que los miembros de la familia son las únicas personas disponibles para la sucesión, considerando la herencia como un derecho inherente y no como un objetivo que requiere de esfuerzo para alcanzarlo.

Por lo tanto, este estudio tiene la finalidad de establecer los factores que más inciden en el logro o fracaso de la sostenibilidad de las empresas familiares en el tiempo. Con los resultados de esta investigación podremos determinar si la dirección de las empresas familiares tiene un perfil profesional acorde al cargo y responsabilidades, determinaremos si existe una relación entre las políticas de administración del recurso humano y el grado de profesionalización del mismo, además podremos entender cómo influye este mismo factor en el proceso de sucesión

Desarrollo

El presente estudio es una investigación aplicada de revisión bibliográfica con un análisis cualitativo de la relevancia de la profesionalización en la sostenibilidad en el tiempo de las empresas familiares. Parte de la hipótesis de que este factor incide en gran manera de forma positiva a la supervivencia de las empresas familiares durante el cambio de generación.

Se parte del concepto de gobernanza empresarial, donde la Real Academia Española la define como "Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía." Al hacer énfasis en la palabra "duradero" dentro de esta definición se puede entender que no se va a lograr alcanzar la sostenibilidad de las empresas familiares en el tiempo sin una correcta gobernanza empresarial.

El Instituto de Empresas Familiares de Estados Unidos, muestra en su estudio de la transición en las empresas familiares que el 88% de propietarios de EF piensa que su misma familia o familias seguirán teniendo el control de la compañía en el futuro, pero esto se desmiente con los resultados en los que se demuestra que 30% de las Empresas Familiares del mundo sobreviven a la transición a segunda generación, 12% a la tercera generación y apenas 3% sobreviven hasta la cuarta generación («Family-Business-Succession- Planning-White-Paper.pdf», s. f.), en su estudio también se concluye que la manera más efectiva de lograr que las empresas familiares perduren en el tiempo es acogerse a un proceso de planificación estratégica, mejora en la administración y en la gobernanza empresarial.

Para poder analizar en qué medida ayuda la profesionalización gerencial para lograr que las empresas perduren en el tiempo, tomamos en consideración el concepto estipulado en (Ginebra, 1997), capítulo 3, donde se indica que el problema de la dirección familiar surge gracias a la forma "espontánea" de introducir a los hijos en función a la biología familiar, más no de la necesidad empresarial. Lo que nos regresa al tema de planificación estratégica, mejora en la administración y en la gobernanza empresarial.

(Leach, 1999) confirma el concepto arriba descrito al exponer que tarde o temprano los problemas en la estructura gerencial van a aparecer porque hay muchas interrogantes que el propietario debe responder, pero no lo logra hacer por estar demasiado comprometido en las actividades rutinarias de su empresa y posterga la atención a estas cuestiones vitales poniendo como excusa la falta de tiempo, al punto que es demasiado tarde para actuar cuando la empresa está al borde de la quiebra.

Lo interesante e irónico de este círculo vicioso es que acogerse a un proceso de planificación estratégica, mejorando la administración por medio de la profesionalización y por ende la gobernanza empresarial es lo que va quitar el estrés de la falta de tiempo en los propietarios de las empresas familiares. Sin embargo (Leach, 1999) indica también que hay una renuencia al cambio, que, a pesar de ser una característica presente en todo tipo de empresas, es aún más fuerte en las

empresas familiares, lo cual impide que los propietarios pidan asesoramiento profesional al no querer soltar el control total de su poder.

(Flores-Ortiz, Vega-López, & Chávez-Moreno, 2016) hacen referencia en su estudio que la profesionalización se entiende erróneamente como la incorporación a las responsabilidades directivas de personas ajenas a la familia, lo cual es muy poco probable que se aplique en las empresas familiares. Por lo tanto, definen la profesionalización de empresas familiares como la transición de una organización que toma decisiones intuitivas a otra que la toma de forma analítica. Para esto el objetivo es lograr que la empresa familiar dependa menos de personas en concreto para la toma de decisiones.

La profesionalización de las operaciones de la empresa es un paso muy importante para lograr una correcta planificación estratégica y sobrevivir en la transición generacional de las empresas familiares, pero toda profesionalización de la empresa debe empezar por la cabeza, es decir el propietario o CEO de la empresa familiar.

Una vez que este miembro pilar de la empresa decida ir por la mejora y el cambio, todo empieza a alinearse. Empezando por que el propietario debe de aprender a reconocer que no tiene toda la experiencia o conocimientos requeridos para lograr la sostenibilidad de la empresa por sí solo y deberá aprender a confiar en aquella persona que desea como sucesor.

El primer error que se comete en las empresas familiares, en la dirección, es que no se le da la suficiente importancia a la planificación estratégica a largo plazo. Por ende, hay que comprometerse a que del 100% de su tiempo, se trabaje 20 - 25% en los planes futuros sobre el negocio y no solo en las actividades en el negocio.

El segundo error es que la visión del propietario para la empresa familiar solo la conoce él mismo. Debido a que las empresas familiares son informales en papel, es uno de los cambios que se deben hacer. Toda la familia involucrada en la empresa e incluso la que no participa de sus actividades diarias deben alinear sus pensamientos respecto a la empresa y establecer la visión corporativa y familiar, es decir, volverse guardianes de lo que quieren que se convierta la empresa en el futuro y asegurarse de transmitirlo correctamente a todos quienes participen de ella. La idea completa es no hacerlo informalmente, sino por escrito, lo cual empezaría a determinar la cultura organizacional de la misma. Hecho esto, el CEO quien ahora puede ser el propietario y en un futuro otra persona de la familia o incluso ajeno a ella, se convertirá en el seguidor fiel de la visión de la empresa familiar y todos los días se asegurará que las decisiones, planes y demás se alineen con la visión planteada en un inicio. No solo es beneficioso para la empresa y el CEO el plantear la estructura de la empresa en concreto y por escrito, sino que es la mejor forma en que el sucesor comience su aprendizaje.

El tercer error es el paternalismo del CEO o propietario. Muchas veces se pone a la familia sobre las necesidades de la empresa, y esto significa que miembros de la familia que carecen de los conocimientos técnicos necesarios son los que se encargan de los puestos más altos y con más responsabilidades. Vale recalcar que, si bien las

opiniones de los miembros de la familia son importantes, las decisiones estratégicas sin un correcto fundamento en conocimientos académicos son una sentencia de muerte para las empresas familiares, y en realidad es una de las razones por las que estas no logran la sostenibilidad en el tiempo.

La segunda parte del estudio de (Leach, 1999) evalúa los métodos para intentar liberar a la empresa de los limitantes del compromiso familiar, resaltando especialmente el hecho de profesionalizar las operaciones de la misma.

Por eso es imperioso que los miembros familiares se profesionalicen para poder dirigir en estos cargos, si ese no es el caso entonces deberán aprender a reconocer que la necesidad de la empresa es crecer acorde a la visión que ellos mismos han planteado, para lo cual necesitarán del recurso humano adecuadamente capacitado en el cargo.

(Freire & Pico, 2015) mencionan que dentro de la empresa familiar se presenta el proceso de profesionalización de forma empírica, liderazgo, autonomía y por último delegación. Se indica que la empresa familiar comienza con el fundador dirigiendo empíricamente los procesos, luego se presenta en primera instancia una crisis de liderazgo, cuando la empresa al crecer necesita un líder que dirija de forma adecuada y con principios en administración; posteriormente, se presentan los problemas en autonomía donde la administración debe descentralizar las decisiones y delegar tanto responsabilidades como autoridad a sus colaboradores lo cual conlleva a la tercera etapa del crecimiento: delegación.

Conclusiones

Tal como lo indican los diferentes autores citados y los estudios de (Ramírez, s. f.) lo corroboran, la profesionalización de la empresa familiar es fundamental para el crecimiento y sostenibilidad en el tiempo de las mismas.

En la actualidad observamos que la profesionalización de las empresas familiares ecuatorianas está fundamentada en la educación y la capacitación a los miembros familiares y no familiares que se involucran en la empresa, especialmente a los que buscan cargos administrativos y gerenciales. Sin embargo, no se debe dirigir solo al conocimiento sino al cambio y a la apertura (Ramírez, s. f.), para poder corregir los graves errores que comenten los fundadores durante la dirección de las empresas familiares y aprender a reconocer las necesidades de la misma.

La profesionalización de las empresas familiares estrechamente relacionada con la sucesión generacional por lo que los fundadores son principalmente quienes deben dar ejemplo e implementar esta cultura de educación y profesionalización siempre teniendo en cuenta que hay que separar la empresa de la familia y que no todos los miembros podrían presentar interés en involucrarse en las actividades de la empresa. A la par con la profesionalización se trabaja la planificación estratégica de la empresa, la cual aporta también una base de aprendizaje para todos los colaboradores y especialmente para los posibles sucesores.

La profesionalización es además una base fundamental para romper los paradigmas de los empresarios ecuatorianos de empresas familiares respecto a que una empresa es exitosa solo en base al rendimiento económico dejando de lado la importancia de su capital humano, responsabilidad social empresarial o enfoque en la sostenibilidad en el tiempo.

Referencias bibliográficas

- Family-Business-Succession-Planning-White-Paper.pdf*. (s. f.). Recuperado de <https://www.familybusinessinstitute.com/wp-content/uploads/2016/02/Family-Business-Succession-Planning-White-Paper.pdf>
- Flores-Ortiz, M. V., Vega-López, A., & Chávez-Moreno, E. A. (2016). *Análisis comparativo de los principales factores que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector industrial, comercial y de servicios de Tijuana*, B.C., México, 9(5), 24.
- Freire, E. J. S., & Pico, F. P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 113.
- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. Panorama Editorial.
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Ediciones Granica S.A. Ramírez, C. A. H. (s. f.). Magister en Administración de Empresas, 48.
- Telégrafo, E. (2017, Noviembre 28). En el país, el 90,5% de empresas son familiares. Recuperado 24 de julio de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/en-el-pais-el-90-5-de-empresas-son-familiares>