



Revista Científica "Visión de Futuro"

ISSN: 1669-7634

revistacientifica@fce.una.edu.ar

Universidad Nacional de Misiones
Argentina

Rueda Galvis, Javier Francisco
LA PROFESIONALIZACIÓN, ELEMENTO CLAVE DEL ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR
Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 15, núm. 1, enero-junio, 2011
Universidad Nacional de Misiones
Misiones, Argentina

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

LA PROFESIONALIZACIÓN, ELEMENTO CLAVE DEL ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR¹

Javier Francisco, Rueda Galvis

Universidad de la Salle

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Cra. 2 No. 10-70. La Candelaria, Bogotá, Cundinamarca, Colombia

jrueda@unisalle.edu.co

RESUMEN

Al momento de diagnosticar la situación actual de las pequeñas y medianas empresas familiares latinoamericanas, resulta habitual encontrar que una de sus más grandes falencias radica en la pobre gestión administrativa desarrollada por sus directivos y/o propietarios, hecho resultante de los escasos niveles de profesionalización que poseen los integrantes de la organización. En este sentido, tender a una gestión equilibrada y eficiente compromete a la formación profesional de líderes capaces de garantizar procesos de rentabilidad y crecimiento comercial para este tipo de compañías, dentro de un marco coherente con las exigencias establecidas por el actual entorno de la globalización de los mercados.

PALABRAS CLAVE: Empresa Familiar; Profesionalización; Éxito Empresarial; Gestión.

¹ Este artículo surge de los trabajos de investigación desarrollados en la obtención del título de estudios avanzados D.E.A. (Diploma de Estudios Avanzados) correspondiente a la tesis doctoral titulada: Modelo de Gestión Exitosa para las Empresas Familiares en Colombia, sustentada y aprobada el 07 de noviembre de 2008, dentro del programa de estudios doctorales del Ph.D. (Philosophy Doctor) en Ciencias Empresariales en la Universidad Antonio de Nebrija en Madrid, España.

INTRODUCCIÓN

Algunos de los datos que reflejan la gran importancia que representan las empresas familiares alrededor del mundo se apoyan en que actualmente constituyen más del 80% del conjunto total de compañías existentes, situación que se visualiza fácilmente en naciones tales como Italia donde alcanzan a ser el 99%, Estados Unidos de América 96%, Suiza 88%, México 80%, Reino Unido 76%, Argentina 75%, Portugal 70%, Colombia 68% y Chile 65%, en donde sobresalen compañías del orden de Disney Corp, Microsoft, Toyota, Televisa, Mercedes-Benz, Michelin, Benetton, Ford, Quilmes, Clarín, Arcor, Bacardí, El Corte Inglés, José Cuervo, TV Azteca, Bayerische Motoren Werke (B.M.W.), General Electrics entre cientos de otras más en todos los sectores de la economía global (Gallo & Amat, 2003; Arroyo & Barber, 2004; Serna & Suarez, 2005; Arrieta, 2009).

Para demostrar los argumentos anteriores, los Estados Unidos de Norteamérica es uno de los ejemplos más que representativo de este fenómeno, ya que allí la empresa familiar es el componente de mayor vitalidad para el desarrollo de la economía no solo nacional sino mundial, al aportar anualmente el 64% del Producto Interno Bruto (P.I.B.) de la nación (US\$ 9.271.990 de millones de dólares) con una generación de empleo del 62% (Briseño, 2007). Igualmente constituyen el 37% de las 500 empresas más importantes del país según Fortune 500 (2010) y con base en los estudios de Pearl & Thomson (2009) son 130 de las 250 organizaciones familiares más grandes del mundo.

En el caso latinoamericano, los datos de la empresa familiar no resultan tan alentadores como los mencionados anteriormente por la pobre gestión que realizan en sus procesos productivos, lo cual se evidencia en el preocupante número de fracasos corporativos a consecuencia de los escasos niveles de profesionalización que poseen tanto directivos como empleados, situación cada vez más compleja dentro del actual entorno comercial de la globalización de los mercados (Salinas & Dorrego, 2005). Significa entonces que por la gran jerarquía e impacto positivo que para los países latinoamericanos representan las organizaciones familiares, uno de los grandes retos y compromisos que debe adoptar la

administración de las empresas modernas debe ser el de fomentar una mayor profesionalización de las mismas, especialmente en las pequeñas y medianas organizaciones por el complejo contexto sobre el cual se desenvuelven, para poder así solventar una de sus más grandes debilidades y posicionarlas en un nivel de negocios de categoría mundial.

DESARROLLO

1.1 Panorama de la empresa familiar Latinoamericana

Tomando como referencia los estudios efectuados en Colombia, los cuales presentan gran similitud con las demás naciones del continente, se puede aseverar que la empresa familiar en Latinoamérica representa más del 70% de su conjunto empresarial con una generación de puestos de trabajo superior al 78%, que fueron creadas en su gran mayoría (80%) durante la década de los años 70's, hecho de gran trascendencia en la medida de que su gran masa deberá realizar su primer cambio generacional durante la década de los años 2010 al 2020 (Superintendencia de Sociedades, 2006; Serna & Suarez, 2005; Fadu, 2010).

Si bien estas cifras son significativas también resultan preocupantes desde una óptica más profunda y crítica, en el sentido de que con base en los estudios efectuados por Gallo (1995), Gersik (1997), Gallo & Amat (2003) y Ward (2006), a través de los cuales se demuestra que de cada 100 empresas de tipo familiar solo el 33% de ellas logran sobrevivir al proceso de cambio de segunda generación²; el panorama futuro de este tipo de organizaciones en Latinoamérica no parece alentador para los próximos años. Aunque también se puede afirmar con énfasis que las compañías familiares cuentan con grandes atributos empresariales frente a las organizaciones no familiares y como lo expresan los estudios de Carlock & Ward (2001), la situación es que en el contexto latinoamericano dichas aseveraciones no se ajustan plenamente a nuestra realidad empresarial por los bajos niveles

² Las cifras no se deben interpretar necesariamente como empresas familiares que quiebran, fracasan o se liquidan por culpa del cambio generacional. En muchos de los casos lo que sucede es que dejan de ser empresas familiares al vender su participación mayoritaria a inversionistas o terceros.

de productividad y competitividad con que se gestionan las mismas; mas aún cuando la mayoría de ellas son del orden de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) y cerca del 95% de ellas se liquidan durante los 3 primeros años de su constitución (Cuesta & Asociados, 2007).

Si ahondamos en las razones de este alarmante fracaso en las Mipymes familiares latinoamericanas, es muy probable encontrar que la mayor causa del deceso empresarial radica en factores tales como la ausencia total de procesos de planeación administrativa y financiera del negocio, que sumadas al limitado acceso al crédito que poseen y su escasa capacidad productiva profundizan sus condiciones de crisis y poca competitividad.

A lo anterior podemos adicionar los argumentos que se expresan en la tabla N° 1 que muestra el diagnóstico de las condiciones sobre las cuales se desenvuelve la empresa familiar en Colombia, situación que no debe diferir en gran medida con otras latitudes hermanas; las circunstancias que en términos de debilidades y amenazas sobre las cuales se desenvuelve este tipo de organizaciones en Latinoamérica representan un horizonte bastante incierto e inquietante por el impacto negativo que puedan llegar a generar para las economías nacionales la desaparición³ de miles de ellas.

Por lo tanto y teniendo en cuenta que actualmente la mayor parte de las empresas familiares latinoamericanas se encuentran en la etapa de transición hacia su segunda generación, surge en forma inmediata la imperiosa necesidad de iniciar programas de formación y capacitación que replanteen los tradicionales procedimientos administrativos, a fin de instituir en ellas nuevos parámetros de éxito e innovación empresarial capaces de garantizar su competitividad, sostenibilidad y permanencia a través del tiempo.

³ Según datos de Cámara de comercio de Bogotá, al 31 de diciembre de 2006 en Colombia se liquidaron un total de 16.260 empresas, lo cual corresponde al 95,5% de las empresas creadas durante los dos años anteriores, de las cuales cerca del 75% eran empresa familiares.

Tabla N° 1. Perfil de la Empresa Familiar Colombiana

- El 73% de estas empresas de familia en Colombia fueron creadas en la década de los años 70's, lo que significa que en la década de 2000 al 2010 deben realizar su primer cambio generacional cerca de 100.000 organizaciones.
- En Colombia sólo el 13% de las empresas familiares afirman poseer documentos de protocolo familiar.
- Sólo el 8,5% cuentan con protocolos de familia diseñados bajo una estructura normativa y legal para la empresa.
- En Colombia, el fundador dirige el 60% de las empresas familiares en el país; situación que no fomenta el segundo cambio generacional.
- Sólo el 14% de las empresas familiares en Colombia tienen estructurado un consejo de familia.
- Más del 70% de los empleados que poseen vínculos familiares con la empresa no han participado en ningún momento en procesos de selección de personal.
- El 91% de las empresas familiares no pagan honorarios a los miembros familiares que participan en la junta directiva de la compañía.
- Sólo el 36% de las empresas familiares colombianas poseen miembros externos dentro de sus juntas directivas.
- Solo el 25% de las juntas directivas de los negocios familiares en Colombia se reúnen una vez cada mes; el 18% una vez cada seis meses y el 21% una vez por año. El 36% restante no registran reuniones de junta directiva.
- El empresario familiar colombiano argumenta el temor de contratar personal capacitado externo, porque considera que puede perder el control de las decisiones dentro de sus organizaciones.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Serna & Suarez (2005), Supersociedades (2006), Univ. Externado (2006) y Gómez- Betancourt (2006)

1.2 La profesionalización como elemento fundamental de éxito en la empresa familiar

Como se puede concluir hasta este momento con los argumentos expresados anteriormente, la gran debilidad de la empresa familiar suele centralizarse en dos aspectos fundamentales que son: su equivocado modelo de gestión de los recursos y la limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas. Aunque es de reconocer que los fundadores y empleados vinculados al entorno de la empresa familiar son en su gran mayoría trabajadores expertos en procesos operativos, la fuerte carencia en el aspecto administrativo empresarial se ha convertido en su talón de Aquiles.

Tal y como lo plantea Urrea (2003), ya que los procesos de gestión son la mayor falencia de la empresa familiar resultaría apropiado afirmar que la profesionalización de la organización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías actualmente. En igual sentido, miles de empresas exitosas alrededor del mundo han demostrado que mediante procesos de profesionalización es posible desarrollar su máximo potencial las ventajas competitivas propias de una compañía en el ámbito local como internacional.

Dentro de esta misma perspectiva, Giraldo (2001) plantea la profesionalización como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales. Complementaria a esta percepción, Belausteguigoitia (2004) afirma que la importancia de la profesionalización de una empresa familiar radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía. Este proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía (sea familiar o no), incluso el de los directivos y propietarios de la organización.

Significa lo anterior que los primeros inscriptos en este proceso de profesionalización de la empresa familiar deben ser sus líderes, entendidos tales como todas aquellas personas integradas a los mayores niveles jerárquicos de la organización, fundadores y propietarios. Tal y como lo expresan Gallo (1995), Aronoff & Ward (1999) y Gómez-Betancourt (2005), si los altos directivos no se vinculan y comprometen con los procesos de profesionalización de la organización, de muy poco servirá intentar reclamar condiciones de productividad y competitividad dentro de los procesos productivos, ya que la profesionalización en sí misma debe ser parte de la identidad de una empresa y el fiel reflejo de su filosofía de mejoramiento continuo y cultura organizacional.

La labor de profesionalizar la empresa familiar no resulta una tarea fácil, ya que por las condiciones propias de este tipo de organizaciones su estructura corporativa tiene sus cimientos en tres (3) elementos básicos que son familia, propiedad y empresa. Tal y como lo identificó Davis & Tagiuri (1982) los individuos de la empresa familiar se deben desenvolver bajo el entorno formulado por el modelo de los 3 círculos, situación por la cual el proceso de profesionalización debe saber vincular e interpretar los intereses de cada persona y el rol que desempeña, entendiendo que cada uno de ellos pueden ser individuos con motivaciones distintas, las cuales deberían ser equilibradas y focalizadas hacia los intereses propios de la compañía (Serna y Suarez, 2005).

En definitiva, la empresa familiar tradicional debe reflexionar lo antes posible sobre la importancia que representa el adoptar procesos de profesionalización para la organización, que debe ser entendido como un elemento fundamental para la transformación y evolución de la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad, a la vez que se favorece su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones.

1.3 Razones que deben motivar la profesionalización de la empresa familiar

La razón fundamental por la cual una empresa familiar debería iniciar su proceso de profesionalización, se argumenta en el contexto actual de competitividad que se genera a

partir de la globalización y las condiciones variables del mercado. En este sentido, autores como Leach (1993), Sallenave (1993), Gallo (1995), Sánchez-Runde (1996), Serna & Suarez (2005), Drucker (2006) y Ward (2006), reconocen en la profesionalización una de las mejores herramientas estratégicas frente a las amenazas que enfrentan las empresas familiares hoy en día. Por esta razón, Chiavenato (2002) resalta que la profesionalización debe estar enfocada a estructurar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la compañía, resaltando la gran importancia de complementar lo anterior con la incorporación externa de personal altamente capacitado que con sus conocimientos y experiencias enriquecerán dicho proceso. Para Ward (2006) la implementación de juntas directivas y asesores es otra manera clara de crear en la empresa familiar estructuras de profesionalización, ya que permite instaurar un mayor capital intelectual para la organización al mismo tiempo que aporta a los directivos visiones diferentes de progreso y crecimiento.

Dentro de este panorama literario, Dyer (1989) formula tres razones básicas por las cuales se debe profesionalizar la empresa familiar, que son: Razón N° 1: El autor encuentra el hecho de profesionalizar la empresa familiar como una respuesta a la ausencia de personas capacitadas dentro del núcleo familiar con talento para la gestión de la compañía. Esta argumentación es relativamente fácil de encontrar en aquellas organizaciones que evolucionan su tamaño de micro a pequeñas o medianas empresas, situación que les obliga a poseer personas con mayores habilidades en temas antes no tan importantes como el mercadeo, finanzas, producción, contabilidad, etc. Esta solución puede plantearse desde dos opciones, siendo la primera el capacitar al personal directivo de la empresa que en la mayoría de los casos suele ser familiar, o como segunda alternativa contratar personal externo experto para las necesidades de la empresa en forma directa o como asesores consultores.

Razón N° 2: Cuando por diversas condiciones o intereses alguno de los líderes de la empresa pretende cambiar las normas y/o valores propios del negocio, situación que desencadena graves conflictos entre los miembros familiares y propietarios. En esta situación

la mejor alternativa puede ser la de desvincular a los familiares no profesionales de la parte administrativa y dejarlos solamente como propietarios pertenecientes a la asamblea familiar, y a cambio contratar como nuevo líder de la empresa a una o varias personas externas con experiencia profesional que solo representen los mayores intereses de eficiencia y rentabilidad que busca la compañía. Razón N° 3: La motivación que poseen los propietarios de la empresa familiar por buscar un personaje que dirija la compañía para el siguiente cambio generacional, manteniendo la estructura de valores familiares y objetivos financieros preestablecidos.

Significa que este proceso se da cuando la empresa está en una etapa de madurez corporativa y busca un nuevo directivo que invoque el cambio generacional en forma progresiva sin trastornos o conflictos. Si es así, puede realizarse a través de tres alternativas que son: a) Formar y capacitar a un miembro de la familia que conozca el entorno organizacional, en defensa de los principios y valores familiares propios de la empresa. b) Promover a algún miembro no familiar que esté vinculado tiempo atrás con la organización y cuyo desempeño laboral se ajuste al perfil buscado por los propietarios y familiares. c) Al no existir dentro de la empresa personal (familiar o no familiar) con los perfiles que demanda el cambio generacional, la opción se limita a contratar un profesional externo tome las riendas de la compañía bajo las directrices de la familia y propietarios.

Complementario a lo anterior y cualquiera sea la razón que motiva la profesionalización de la empresa familiar, Gallo (2002) plantea que este proceso se debe desarrollar dentro de tres fases en cada etapa evolutiva de la compañía. En primera instancia para que la profesionalización se desarrolle en forma correcta, se propone que la formación del familiar o familiares sucesores sea una labor que se inicia desde los primeros años de creación de la compañía a través del fomento de una cultura familiar que propenda al respeto por el trabajo y la empresa, para que sea vista por todos los integrantes familiares como una opción de vida que debe conservarse y prevalecer a través del tiempo. Esta fase se complementa con la vinculación laboral de aquellos familiares que por vocación propia muestren mayor interés por participar en los procesos productivos o administrativos de la empresa, inicialmente en cargos

que les permitan comprender la estructura operativa para luego vincularlos a cargos de orden administrativo de la mano de una preparación profesional universitaria. Es importante resaltar que la formación profesional universitaria del posible sucesor(es) debería ser hoy en día una condición imperativa y motivada por el fundador, pero nunca obligada o impuesta a alguno de los integrantes del grupo familiar.

En la fase dos, para que la empresa familiar pueda crecer y evolucionar a nuevas instancias organizacionales, resulta casi necesario que la compañía capacite a su personal no familiar o vincule individuos externos para ocupar cargos directivos, los cuales deben ser elegidos con criterios objetivos que demuestren el nivel de compromiso, valores y profesionalismo que demanda la empresa y la familia propietaria. La responsabilidad y entrega que demuestren los trabajadores no familiares será directamente proporcional a los compromisos que adopta la empresa con ellos, en términos de condiciones salariales justas, estabilidad y crecimiento laboral. Como última fase, Gallo (2002) defiende la construcción de un vínculo familia-empresa que ayude a disminuir las problemáticas propias de cualquier negocio, situación que demanda la creación de protocolos que institucionalicen la labor y papel que juega cada integrante de la familia en la empresa; es por esto que la adopción de protocolos de sucesión, selección de personal y asignación de cargos entre otros, son una de las piezas clave dentro del rompecabezas de la gestión de la empresa familiar.

1.4 Los 10 limitantes del proceso de profesionalización de la empresa familiar

Leach (1993) reconoce que la profesionalización de la empresa familiar no es un proceso de gran complejidad y esfuerzo en razón a los variados limitantes e inconvenientes que surgen para su correcto desarrollo. Planear el proceso de profesionalización de la empresa es una cuestión que cada organización establece a través del tiempo de acuerdo a sus necesidades y que debe surgir como una idea clara de sus fundadores hacia sus hijos, socios, empleados y colaboradores como filosofía de vida esencial para el éxito de la compañía. A partir de las teorías formuladas por Gallo (1995); Gersik (1997); Aronoff & Ward

(1999); Urrea (2003); Gallo & Amat (2003); López (2004); Serna & Suarez (2005); Ward (2006) y Antognolli (2008), a continuación se formula un modelo de las 10 limitaciones más comunes para el proceso de profesionalización de la empresa familiar.

Limitante N° 1. Dar prioridad a lo afectivo en los procesos de profesionalización: Uno de los elementos fundamentales para que el proceso de profesionalización en la empresa familiar tenga éxito, radica en poder separar los vínculos afectivos de afinidad y consanguinidad dentro del contexto familiar. Las preferencias y compromisos que se establecen para y con hijos, esposos, hermanos, sobrinos, yernos, etc., en función de otorgar cargos que no demanda la empresa o para los cuales no están calificados, termina siendo el mayor factor generador de conflictos. Por lo tanto, visionar la empresa familiar como un negocio en donde la relación empresa-familia queda en segundo plano es la mejor estrategia de éxito para lograr la profesionalización y alcanzar los frutos deseados.

Limitante N° 2. No delegar responsabilidad en otras personas: Cuando los directivos y/o propietarios de la empresa familiar no son capaces de delegar parte de sus funciones y responsabilidades en el personal de la empresa (familiar o no) por el bajo nivel de confianza que se les tiene, el proceso de profesionalización nunca llegará a buen puerto. Creer en los demás y empezar por delegar responsabilidades en ellos sirve para medir el nivel de capacidades y compromiso que las personas poseen con la compañía, lo cual resulta ser una buena estrategia para identificar a los individuos que cuentan con potencialidad y afinidad frente a los intereses de profesionalización y crecimiento que busca desarrollar la empresa.

Limitante N° 3. Desconocimiento de los cambios del mercado y el entorno: Si los directivos y/o propietarios viven aislados de la realidad del entorno empresarial y de mercados que enmarca la competencia, la política, la sociedad, la cultural, etc., sencillamente la necesidad de crecer y fortalecerse como empresa a través de la profesionalización no será una prioridad organizacional. En este tipo de empresas los directivos sencillamente ven siempre la estructura actual de la empresa como la más adecuada, situación que no demanda otra cosa que hacer lo que se ha hecho siempre y de la misma forma para sobrevivir como una pequeña empresa en escenarios de lo local.

Limitante N° 4. La autoridad está reservada solo para miembros familiares: Aunque establecer que la autoridad es una condición exclusiva para miembros familiares no resulta ser del todo malo, sí se convierte en un limitante de la profesionalización cuando los directivos y/o propietarios llamados a ejercer la autoridad no cumplen el perfil que demanda la organización en sus cargos administrativos e incluso operativos. Si un directivo demuestra ante su familia y colaboradores poseer altos niveles de desempeño en la labor que ejerce, como consecuencia surge un alto grado de apoyo, respeto y motivación de las demás personas de la compañía por seguirle y vincularse a los procesos de profesionalización. En el caso contrario, la soberbia empresarial de querer controlar y ejercer poder en funciones dentro de las cuales no se es competente simplemente crea un deplorable clima laboral y desmotivan la profesionalización de la empresa e incluso la vinculación de personal externo.

Limitante N° 5. Ausencia de planes estratégicos para el negocio: Como se puede comprobar en los diferentes diagnósticos de la pequeña y mediana empresa familiar, una de sus mayores debilidades es la ausencia de planes estratégicos que estructuren el futuro del negocio en el corto, mediano y largo plazo. Para muchos directivos la planeación estratégica es un elemento de gran complejidad y solo compete a las grandes organizaciones, hecho por el cual su accionar se rige por las circunstancias que depare el diario vivir, con la mentalidad de que la profesionalización es un elemento no necesario para sus aspiraciones empresariales y menos en términos de un proceso de carácter evolutivo para la empresa.

Limitante N° 6. Temor a perder el control sobre la empresa familiar: Resulta común observar que por los intereses personales de algunos directivos en la empresa familiar, una de las mejores formas de mantener su estatus de poder dentro de la organización es haciendo creer a los demás que es él la única persona capaz de manejar las riendas de la compañía y que un posible reemplazo o vinculación de terceros traerá fatales consecuencias. La idea en este sentido es la de no preparar a personas (familiar o no) en temas de profesionalización para que representen el desarrollo de mayores capacidades administrativas, ya que esto representaría una competencia directa para el cargo del directivo y por ende la pérdida del poder o control que se ejerce sobre la empresa familiar.

Limitante N° 7. Lealtad familiar hacia los empleados: En algunas empresas familiares los directivos construyen fuertes vínculos afectivos no solo con los integrantes de la familia sino también con sus empleados, escenario que suena positivo en la medida de que la organización fomenta un buen clima laboral y la construcción de equipos de trabajo altamente comprometidos, pero que puede terminar siendo un limitante para la profesionalización cuando los puestos de trabajo se asignan por la condición de antigüedad o aprecio que se profesa por un trabajador por sus años de fiel labor a pesar de no ser la persona más calificada. Esta situación se presenta en empresas que piensan que permitir el acceso de personas externas más capacitadas no es justo con los trabajadores que ya han depositado años de labores y que son ellos quienes merecen dichas oportunidades. Para que esta situación no se presente, la mejor solución es estructurar planes de profesionalización que fomenten que los propios empleados y familiares sean los primeros beneficiarios, a fin de motivarlos y demostrar las grandes oportunidades de crecimiento laboral que garantiza la institución sin dejar de lado la posible vinculación de personal externo cuando el cargo así lo demande.

Limitante N° 8. Poco presupuesto para invertir en capacitación: Dentro del panorama de la pequeña y mediana empresa familiar el acceso a fuentes de financiamiento resulta ser una problemática permanente que deben enfrentar heroicamente sus directivos. En consecuencia de lo anterior, poseer recursos económicos para destinarlos a programas de capacitación y profesionalización simplemente resulta ser una labor más que compleja, circunstancia que obliga a que este rubro pase a ocupar un segundo plano en términos de inversión empresarial por los altos costos financieros del crédito y los elevados precios de una formación de calidad a nivel de pregrado y/o posgrado que solo dará sus frutos en el mediano y largo plazo.

Limitante N° 9. Ausencia de una labor alternativa para el propietario: asociado al tema particular del cambio generacional y el proceso de sucesión, existe otro limitante en el tema de la profesionalización de la empresa familiar que se asocia con el temor del propietario de ceder el mando a la nueva generación. Algunos directivos ven en esta etapa una condición compleja de manejar ya que no existe otra actividad profesional que sepan desempeñar en la vida distinta a la desarrollada durante años de dedicación a la empresa. En muchos casos

nunca realizaron labores diferentes a la del trabajo y mucho menos planificaron sus años de retiro, hecho que le hace sentir que entregar el mando a personas capacitadas les volverá seres inútiles para la empresa. Para que este conflicto no se genere y se vea afectada la entrega oportuna del mando a las nuevas generaciones, la profesionalización también debe establecer un elemento que involucre las labores a ejercer por parte de los directivos salientes quienes puedan capacitarse en actividades profesionales o no para su vida de retiro, a la vez que se le debe vincular en el proceso como asesores dentro de la junta directiva de la empresa familiar o como consultores permanentes en temas diversos de la compañía. El retiro voluntario del directivo debe ser una situación que le despierte esperanza, tranquilidad y deseos de vivir en términos de una nueva etapa en su vida en donde podrá alejarse poco a poco de los problemas asociados con la empresa y disfrutar una vejez digna más que merecida.

Limitante N° 10. Miedo al cambio tecnológico: Sumado a los miedos ya citados de la pérdida de poder y el control sobre la empresa familiar que experimentan algunos directivos y propietarios, se debe incluir el miedo asociado a tener que asumir cambios tecnológicos que demanden una alta capacitación y nuevos retos de tipo organizacional. En pro del mejoramiento y evolución de la compañía la empresa demanda en cierta etapa de su crecimiento la adaptación de tecnologías de punta y sistemas informáticos que facilitarían las labores diarias y mejorarían los niveles de productividad, situación que preocupa a muchos directivos que no se capacitaron a negar la implementación de dichos recursos bajo el temor de sentirse dominados por elementos que consideran nunca podrán comprender y que demostrarían a sus empleados incapacidad en el mando que representan. Es por esto que los directivos de la empresa familiar deben hacerse partícipes de los nuevos conceptos tecnológicos e involucrarse en la capacitación como si se tratase de un trabajador más, para que de esta forma pueda evolucionar a la par de las necesidades que demanda la empresa en este aspecto.

CONCLUSIONES

Para terminar podemos afirmar que la profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar, el cual debe integrar metodologías de trabajo novedosas e impactantes que permitan poder estructurar un accionar estratégico acorde a los objetivos de productividad y competitividad que se deben alcanzar por las organizaciones modernas en el corto, mediano y largo plazo.

Es por esto que el proceso de profesionalización debe ser algo motivante y gratificante para todos los integrantes de la empresa (familiares o no), ya es de esta manera que será posible garantizar los mejores resultados en términos de crecimiento para la compañía, estabilidad laboral de los trabajadores, calidad de vida, generación de nuevos puestos de trabajo y permanencia de la organización a través del tiempo.

Una pobre planeación estratégica y los escasos presupuestos para inversión en procesos de profesionalización resumen en gran medida las razones por las cuales los resultados esperados en las empresas familiares son en muchos casos adversos o poco alentadores. En este sentido es necesario resaltar desde la academia que el verdadero concepto de empresa familiar incluye la construcción de una cultura de la profesionalización, entendida como un proceso de cambio no solo de tecnologías y conocimientos sino de mentalidad en el pensamiento de los fundadores y directivos de la organización.

La tarea de profesionalización de la empresa familiar debe ser un concepto claro y definido en término de políticas corporativas, que solo puede ser llevado a cabo por personas competentes capaces de desarrollar modelos de pensamiento estratégico y toma de definiciones argumentativas. La preparación de personas familiares y no familiares para el futuro de la empresa mediante el estudio profesional, debe ser visto por estas organizaciones como una inversión que dará grandes rendimientos en el largo plazo y que debe ser medible no solo en términos de una mayor rentabilidad sino también de crecimiento y permanencia de la empresa a través del tiempo idealmente en las manos de las siguientes generaciones familiares.

Por lo tanto, la empresa familiar tradicional debe recapacitar acerca de la importancia que poseen los procesos de profesionalización para su organización, entendidos como un elemento fundamental a través del cual es posible lograr imponer condiciones de transformación y evolución para la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad no solo local sino global. La profesionalización es un elemento vital para lograr con éxito el proceso de sucesión y cambio generacional, ya que ayuda a minimizar los niveles de conflicto entre familiares, empleados y propietarios, siendo el único proceso que puede preparar y garantizar que los futuros miembros de la organización estén acorde a las necesidades de la empresa cuando ya no estén los actuales gerentes y/o propietarios.

La profesionalización indudablemente es un elemento que contribuye a generar confianza mutua entre todos los integrantes de la empresa familiar, al tiempo que permite delegar ciertas responsabilidades de una manera más proactiva y sinérgica a través de procesos de comunicación realmente eficientes para la organización. Sin los procesos de profesionalización es imposible poder establecer en la empresa familiar órganos de gobierno, protocolos familiares, procesos de meritocracia, planes estratégicos y solución de conflictos familia-empresa, ya que se basa en la idea de construir una verdadera cultura de trabajo con base en las capacidades profesionales de cada individuo.

Finalmente, en un mundo actual dominado por la globalización de los mercados y un permanente estado de crisis, la profesionalización de la empresa familiar resulta ser una asignatura que más temprano que tarde tendrá que validar la organización para permanecer en su entorno. Resulta imposible pensar en el futuro cercano que una compañía de cualquier orden compita y crezca en el mercado sin un proceso de profesionalización en todas las áreas funcionales que desarrolla. Por lo tanto la profesionalización es el proyecto de vida de una organización empresarial, tal y como un padre piensa en educar a sus hijos desde los primeros años de vida para así poder entregarles mejores condiciones de adaptabilidad frente a las oportunidades y situaciones adversas que pueda deparar el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- ANTOGNOLLI, S. (2008). Empresas Familiares: Sus Mejores Amigos. Actualmente sólo disponible en internet en pdf, <http://www.derkra.com/files/empresas-familiares.htm> [Consultada el 18/08/09].
- ARONOFF, C. & WARD, J. (1999). Juntas de Trabajo Exitosas en la Empresa Familiar. México D.F., Editorial McGraw-Hill.
- ARRIETA, D. "Empresas familiares: Cuando llegan los terceros", Revista: Antiguos, Agosto 2009, Universidad Austral, I.A.E. Business School, http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista16/Revista16_68a171 [Consultada el 07/05/10].
- ARROYO, P. & BARBER, C. "Aspectos Positivos y Negativos que Engloban a una Empresa Familiar". Revista: Emprendedores, Junio 2004, <http://www.esmas.com/emprendedores/pymesint/empresasfiliales>. [Consultada el 22/11/09].
- BELAUSTEGUIGOITIA, I. (2003). Empresas Familiares. Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación. México D.F., Editorial McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, Editorial McGraw-Hill.
- CUESTA & ASOCIADOS, (2007). Gestión Efectiva de las Empresas Familiares. Bogotá. Editorial Cámara de Comercio de Bogotá.
- DRUCKER, P. (1994). La Sociedad Post-Capitalista. Bogotá, Editorial Norma.
- DRUCKER, P. "Gestionar para la Eficiencia de los Negocios". Revista: Harvard Business Review, Noviembre - Diciembre 2006, Boston, Harvard Business Scholl Publishing.
- FORTUNE 500. "Ranking of America's Largest Corporations". Revista: Fortune 500. Mayo 3 de 2010.
- GALLO, M. (1995). La Empresa Familiar. Barcelona, Editorial Praxis.
- GALLO, M. "Evolución Hacia Una Empresa Familiar y Multinacional". Seminario de Investigación. Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas. 06 de julio de 2002, Alicante.
- GALLO, M. & AMAT, J. (2003). Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias.

Barcelona, Editorial Deusto.

GERSIK, K. (1997). Generación de Empresas Familiares. México D F, Editorial McGraw-Hill.

GIRALDO, C. “La Importancia de la Profesionalización de las Organizaciones del Tercer Sector”. Revista: Documento de discusión sobre el tercer sector, No 13. 2001. México D.F., Publicaciones Colegio Mexiquense.

GÓMEZ–BETANCOURT, G. (2005). ¿Son Iguales Todas Las Empresas Familiares?. Bogotá. Editorial Norma.

LEACH, P. (1993). La Empresa Familiar. Barcelona, Editorial Granica.

LÓPEZ, M. (2004). Negocios Familiares. Solo disponible en internet en pdf <http://www.esmas.com/emprendedores /pymesint/empresas> [Consultada el 28/08/08].

PEARL, J & KRISTIE, L. “The World’s Largest Family Businesses”, Revista: Family Business Magazine, Septiembre, No 3, 2009, Philadelphia.

SALINAS, A. & DORREGO, P. (2005). Estrategias de Pymes Exitosas. Bogotá. 4ª Edición, Editorial Dorrego Consultores.

SALLENAVE, J. (1993). Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá. Editorial Norma.

SÁNCHEZ-RUNDE, C. (1996). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Barcelona, Editorial I.E.S.E.

SERNA, H & SUAREZ E. (2005). La Empresa Familiar, Estrategias y Herramientas para su Sostenibilidad. Bogotá, Editorial Temis.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. (2006). Las Sociedades de Familia en Colombia. Grupo de Estadística, Bogotá, Editorial Supersociedades.

URREA, J. “Gobernabilidad de la Empresa de Familia”, Revista: Universidad E.A.F.I.T. No. 129, Enero – Marzo, 2003. Medellín.

WARD, J. (2006). El Éxito en los Negocios de Familia. Bogotá, Editorial Norma.