

UCES

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

Maestría en Dirección de Recursos Humanos

Trabajo Final

“Análisis descriptivo correlacional de una empresa familiar y de la gestión de RR.HH. implementada. Fortalezas y debilidades en su estructura y dinámica interna. Estudio en la empresa Lacticínios Tirol Ltda., Brasil, 2014”

Autora:

Bianca Spode Beltrame

Director:

Mgter. María Laura Cabezón

Buenos Aires, Julio de 2015.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi hija Amabile. La razón de todas las cosas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a mi marido Eder Andre, a mi madre Magali, a mi tío Sergio y a mi abuelo Arthur Spode. Sin ellos nada de esto sería posible. Agradezco a mis colegas, mis grandes maestros en el curso. A mi profesora orientadora María Laura Cabezón por toda la paciencia, dedicación y apoyo en mi camino. A Tirol, especialmente al Sr. Fabio Dresch y André Rofner, por la oportunidad de tamaño aprendizaje.

“Para un empresario, la norma de conducta se basa en la justicia, para un padre de familia, la norma de conducta se basa en el amor. Para un empresario familiar, la norma de conducta está basada en el amor a la justicia y en la justicia por amor.”

Jean Marie Sedés

RESUMEN

El presente trabajo analiza las perspectivas de la empresa familiar y sus características propias. También registra la importancia de que Recursos Humanos asuma su papel como socio estratégico, para la continuidad y desarrollo de este tipo de empresa dentro del panorama complejo en el que estamos globalmente insertos. El método utilizado para el desarrollo del trabajo fue la investigación bibliográfica y de campo, a través de visitas técnicas y cuestionarios aplicados a los socios, a los sucesores y a los colaboradores de la empresa Lacticínios Tirol Ltda. Se buscó identificar el diferencial de esta empresa multifamiliar y que con más de 40 años continúa en constante expansión. Después de los cálculos de resultados se obtuvieron algunos cuadros y gráficos de las particularidades de este tipo de empresa en general y de Tirol Ltda., las características comúnmente presentes en sus procesos sucesorios y de profesionalización, así como la identificación de sus puntos fuertes y debilidades. Con el análisis de los datos, se observa que el compromiso con la empresa es la característica más fuerte, tanto de los gestores como de los sucesores; al mismo tiempo que aún falta el reconocimiento del rol de RR.HH. como socio estratégico en el negocio. La unión de estas competencias, que se complementan, es de extrema importancia para el crecimiento y consolidación de la empresa familiar.

Palabras clave: Empresa familiar. Sucesión. Profesionalización. Rol estratégico de RR.HH.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN	10
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:.....	19
1.2 OBJETIVOS GENERALES:.....	20
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	200
CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO	22
2.1 EL CONCEPTO DE LA EMPRESA FAMILIAR:	22
2.2 TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR:.....	39
2.3 LA PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA DE LA EMPRESA FAMILIAR:.....	52
2.3.1 <i>La problemática de la empresa familiar: principales problemas</i>	52
2.3.2 <i>Fortalezas de la empresa familiar:</i>	59
2.4 PLANEAMIENTO DE LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR:.....	64
2.5 LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR:	79
2.6 RELACIONES HUMANAS:	90
2.6.1 <i>El papel de RR.HH. como agente de cambio:</i>	100
2.6.2 <i>La agenda de los profesionales de RR.HH. en una empresa familiar:</i>	120
2.7 CASO WAL-MART: FAMILIA Y PROFESIONALES EN LA DIRECCIÓN:.....	131
2.7.1 <i>Sucesión, nuevo equipo de comando y los desafíos del crecimiento:</i>	134
CAPÍTULO 3 - HIPÓTESIS	1422
3.1 MÉTODO/PROCEDIMIENTO.....	1422
3.2 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES QUE GUÍAN ESTA INVESTIGACIÓN/HIPÓTESIS	1477
3.3 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE CASO EN ESTUDIO	14949
CAPÍTULO 4 - PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO	1500
4.1 LA EMPRESA LACTICINIOS TIROL LTDA.....	150
4.1.1 <i>Riesgos y Oportunidades</i>	1555
4.2 HISTORIA DE LA EMPRESA – AÑOS 1970 A 2014.....	1588
4.2.1 <i>Estructura de Gobernanza</i>	1600
4.2.2 <i>Gestión Estratégica</i>	1622
4.3 LA GESTIÓN ACTUAL.....	165
4.3.1 <i>Formas de Administración</i>	1655
4.4 LAS PERSONAS.....	1677
4.4.1 <i>Gestión de las Competencias</i>	1733
4.4.2 <i>Planeamiento estratégico en Tirol</i>	1744
4.4.3 <i>Programa de Evaluación del Desempeño</i>	1755
4.4.4 <i>Desarrollo Social</i>	1766
4.4.5 <i>Productores</i>	1777
4.4.6 <i>Gobierno y sociedad</i>	1777
4.4.7 <i>Clientes</i>	1800

4.4.8. Proveedores	1800
4.5. MATERIALES	1811
4.5.1 Logística.....	1855
4.6 PREMIOS RECIBIDOS EN 2012/2014	18888
CAPÍTULO 5 – ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	1911
CAPÍTULO 6 – DISCUSIÓN / RECOMENDACIONES	23939
CAPÍTULO 7 - CONCLUSIONES	2466
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	2545
ANEXO 1: INFORME DE SUSTENTABILIDAD	2633
ANEXO 2: PREGUNTAS DE LAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS.....	2644
ANEXO 3: ESTUDIO DE EVALUACIÓN DE LOS ROLES DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	2666
ANEXO 4: PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN DE LA VISITA TÉCNICA.....	2700

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolución del área de RR.HH. siguiendo a Ulrich (2012).....	101
Gráfico 2 - Evolución del papel de RR.HH.	102
Gráfico 3 - Modelo de competencias y afinidades.....	107
Gráfico 4 - Seis dominios primarios de RR.HH.	108
Gráfico 5 - Modelo de competencias de RR.HH.....	110
Gráfico 6 - Actores clave "Stakeholders" del Departamento de RR.HH.....	114
Gráfico 7 - Mapa de los mercados atendidos	1588
Gráfico 8 - Estructura general de la empresa Tirol.....	1633
Gráfico 9 - Dirección de la empresa Tirol.....	1644
Gráfico 10 - Planeación estratégica de la empresa	1666
Gráfico 11 - Número total de colaboradores por género y región	169
Gráfico 12 - Número de trabajadores de Tirol por rango de edad	16969
Gráfico 13 - Antigüedad de los colaboradores en la empresa.....	1700
Gráfico 14 - Rotación de empleados.....	1700
Gráfico 15 - La ruta de la empresa familiar hacia una familia empresaria.....	1944
Gráfico 16 - Impacto de las fuerzas del ciclo de vida sobre la estrategia, la estructura, la administración y la propiedad en las empresas familiares	1944
Gráfico 17 - Éxito de las empresas controladas por familias (en %).....	1988
Gráfico 18 - Supervivencia de las empresas familiares en el mundo.....	199
Gráfico 19 - Evolución de las empresas familiares	2000
Gráfico 20 - Crisis de supervivencia de las empresas familiares.....	2011
Gráfico 21 - Supervivencia de las empresas en el tiempo.....	2011
Gráfico 22 - Número de colaboradores de la empresa Tirol por gestión.....	2100
Gráfico 23 - Modelo del ciclo de vida de la empresa familiar de McGivern (1989).....	2155
Gráfico 24 - Factores clave de éxito de las empresas familiares	2233
Gráfico 25 - Errores más graves cometidos en las empresas familiares	2244
Gráfico 26 - Problemas más comunes entre los directores de las empresas familiares.....	2255
Gráfico 27 - Conflictos emocionales entre las familias empresarias	2266
Gráfico 28 - Análisis de competencias de los profesionales del área de RR.HH. (%).....	2355
Gráfico 29 - Ruta del proceso de investigación.....	2477

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 - Características de las empresas familiares.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 2 - Valores familiares y empresariales.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 3 - Participación de la mujer en la empresa familiar.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 4 - Características y desafíos de las diferentes fases de las empresas familiares</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 5 - Proceso sucesorio: tres momentos de la relación entre padres e hijos empresarios ...</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 6 - Entrevistas realizadas.....</i>	<i>1444</i>
<i>Tabla 7 - Definiciones del concepto de empresa familiar.....</i>	<i>1911</i>
<i>Tabla 8 - Síntesis de la clasificación de las empresas familiares.....</i>	<i>1922</i>
<i>Tabla 9 - Mayores empresas familiares del mundo en facturación, 2003.....</i>	<i>1977</i>
<i>Tabla 10 - Sucesión en Tirol.....</i>	<i>20808</i>
<i>Tabla 11 - Dificultades enfrentadas por Tirol en los procesos sucesorios</i>	<i>2177</i>
<i>Tabla 12 - Valores más frecuentes en las familias empresarias latinoamericanas.....</i>	<i>2311</i>
<i>Tabla 13 - Tipos de ruptura, sus síntomas y modos de prevención</i>	<i>2322</i>

Capítulo 1 – Introducción

El presente trabajo de investigación estudia a las empresas familiares, sus conceptos, fortalezas y debilidades, estructuras y dinámicas internas. Asimismo, indaga en la importancia de que dichas empresas cuenten con una gestión efectiva de RR.HH. para que ocurra el debido proceso de profesionalización y, consecuentemente, sucesiones exitosas que garanticen la continuidad del negocio de la(s) familia(s).

La empresa familiar es la forma predominante de organización empresarial. No obstante, todavía se trata de un mundo relativamente desconocido. Aunque ha existido desde siempre, solamente en los últimos años fue reconocida en el ambiente académico. Las empresas familiares constituyen la esencia de la economía de mercado; en donde existe un lugar para la iniciativa y para la propiedad privada, existen empresas familiares. No son necesarias las políticas públicas para estimular su formación, la naturaleza humana las hace surgir espontáneamente.

Aun así, la articulación entre los recursos humanos y la empresa familiar no cuenta todavía con amplias producciones teóricas y de investigación en nuestro medio. Son muy pocos los autores que se atreven a hacer un paralelismo entre los dos temas. Sin embargo, creemos que es justamente en el buen desempeño de la gestión de RR.HH. en donde reside la mayor probabilidad de perpetuación de una empresa familiar.

Las empresas familiares son un factor económico y social de gran relevancia, tanto en la sociedad argentina como en la brasileña y en todo el resto del mundo. Tal vez sean, inclusive, el factor más importante al momento, visto como el motor que impulsa cualquier economía. De acuerdo con Eduardo Press (2011, p. 22), en Argentina:

- Existen entre 1.000.000 y 1.200.000 empresas familiares, es decir un 75% de las empresas nacionales.
- Generan entre el 40 y el 42% del Producto Bruto Interno (PBI).
- Brindan cerca del 70% de los puestos de trabajo y generan el 90% de los nuevos puestos.
- El 90% de la nueva tecnología básica proviene de estas compañías.
- Del total de empresas familiares, el 20% son sociedades con una forma jurídica definida (S.R.L. [Sociedad de Responsabilidad Limitada] o S.A. [Sociedad Anónima]).
- El 70% de las firmas familiares desaparecen con cada nueva generación.
- El 85% de los fundadores tiene entre 26 y 28 años en el momento de crear su empresa.
- El 8% de quienes emprenden estas actividades son mujeres.
- Entre los 53 y 57 años de edad del fundador se vive una crisis en la empresa. En ese momento, los hijos suelen definir si van a trabajar en el

negocio familiar (el 86%) o si prefieren desarrollar su carrera lejos de la tutela de los padres (el 14%).

De acuerdo al mismo autor (2011, p. 23), en el mundo:

- El 75% de las empresas familiares transitan la primera generación; el 16% la segunda; el 8%, la tercera, y solo el 1% llega a la cuarta generación.
- De las 250 mayores sociedades que cotizan en bolsa y que forman el índice SBF 250 de la Bolsa de París, el 57% son empresas familiares. El SBF (Société des Bourses Françaises) es un índice bursátil, hasta 2011 estuvo compuesto por 250 empresas, actualmente por 120.
- Las empresas familiares integran el SBF 120 o el SBF 250 desde hace mucho más tiempo que las otras sociedades económicas, lo que tiende a demostrar la mayor longevidad de este tipo de empresas en relación con las no familiares.
- En un período de más de veinte años, el rendimiento anual de 200 empresas familiares fue del 16%, contra el 14% de empresas no familiares para el índice Standard & Poors. Ese estudio explica que las empresas familiares tienen mayor disposición a reinvertir sus beneficios y se concentran más en su negocio.

En el mismo sentido, Irigoyen (2010, p. 111) añade:

Actualmente, las empresas de familia constituyen una importante mayoría en el tejido empresarial global. La amenaza

de la globalización, con la tendencia creciente a la transnacionalización de empresas a través de formas corporativas, parece marcar un punto de inflexión que conduce a la progresiva desaparición de este tipo de organizaciones. Sin embargo, constituyen parte del vigoroso tejido económico social de América Latina y reconocen otros casos igualmente resistentes a esta tendencia en otras partes del mundo. De este modo, podemos categóricamente desmentir la presunción original y citar numerosos casos de exitosas supervivencias de vigorosa actualidad en diversas partes del mundo.

Brasil tiene entre seis y ocho millones de empresas, el 90% de ellas son empresas familiares. Sean grandes, medianas o pequeñas, las empresas familiares tienen un rol significativo en el desarrollo económico, social y político en varios países; en Brasil y Argentina no podría ser diferente.

En ambos países, el perfil de la empresa familiar es diverso: desde una panadería o mercería, hasta las grandes corporaciones de la industria, venta minorista y servicios. Las empresas familiares suman más de dos millones de empleos directos en Brasil y del 50% al 70% de los empleos en Argentina.

Trevisani (1997) afirma que el “90% de los grupos privados son administrados por miembros de la familia controladora”. Cuando esa participación es limitada a las pequeñas empresas, el mismo porcentaje llega al 95%. De acuerdo con Gentil (2003), las empresas familiares en Brasil predominan en los sectores de agronegocios, comercio y servicios; dichas empresas están entrando en la fase de planeamiento, aunque muchas enfatizan más el aspecto estratégico y no el patrimonial y el sucesorio. Su participación se ve reflejada en el PBI: aportan 12% del sector de agronegocios, 34% del industrial y 54% del de servicios.

Se estima que del 50% al 70% del Producto Nacional Bruto (PNB) y de los empleos de Argentina son generados por las empresas familiares (Kertész, *et al.* 2006, p. 21).

Es relevante, para una mayor comprensión, explicar la diferencia entre PBI y PNB. El PBI representa todas las riquezas producidas dentro de las fronteras de una región o país, independientemente del destino de ese ingreso. El concepto de PBI también descarta la entrada de fondos del exterior. Por otro lado, el PNB considera todos los valores que un país, por ejemplo, recibe del exterior, además de las riquezas que fueron apropiadas por otras economías; o sea, los valores que salen. Esta es justamente la diferencia: el PNB considera los ingresos enviados y recibidos del exterior, mientras que el PBI no.

De esta forma, en países en desarrollo como Brasil, el PNB es normalmente menor que el PBI, una vez que las empresas multinacionales envían gran parte de sus lucros a los países de origen. En el mismo sentido, en países con muchas empresas de actuación global, como en los Estados Unidos, el PNB tiende a ser mayor, ya que hay una gran absorción de los rendimientos generados por sus empresas en el exterior.

Entre las empresas familiares, se estima que 75% de encuentra bajo el comando de la primera generación; 20% en manos de los hijos de los fundadores, la segunda generación, y apenas el 5% bajo el control de las generaciones siguientes (Lethbridge, 2005, p. 24). Su importancia para la economía es determinante. El peso económico de las compañías controladas por familias es del 70% en España; 75% en Inglaterra; 80% en Alemania y 90%

en Brasil. En los Estados Unidos los grupos familiares emplean 62% de la fuerza de trabajo, responden por el 64% del PBI y mueven dos tercios de la bolsa de valores de Nueva York (Dalla Costa, 2011, p. 15).

A pesar de que gran parte de estas empresas están sujetas a las amenazas externas, derivadas de los cambios en los patrones de concurrencia de los mercados en los que actúan y de los regímenes económicos que las rodean, es indiscutible que la empresa familiar tradicional se enfrenta con problemáticas propias que tienen implicaciones para su sobrevivencia, problemáticas como la sucesión, la gestación profesional y la apertura al capital.

Diversas empresas familiares brasileñas han ido perdiendo espacio entre las firmas de gran tamaño; sin embargo, se percibe que existen grupos familiares que han ido expandiéndose y comprando otras empresas (Lanzana, A. y Constanzi, R., 1999, p. 41). Los mismos autores afirman que las ventas de grandes grupos nacionales estimulan la visión de que las empresas familiares “estarían condenadas a la extinción” en función de la globalización de la economía. A pesar de ello, hay un grupo de empresas familiares que están consiguiendo sobrevivir y competir con grandes corporaciones, a medida que se organizan, abren el capital, profesionalizan la gestión y trasladan algunos de los familiares al consejo de administración.

En busca de respuestas decidimos analizar con mayor profundidad el caso de la empresa Lacticínios Tirol Ltda., reconocida en todo Brasil por su modelo de sucesión familiar en la administración de los negocios. ¿Qué diferencia a esta empresa de las demás empresas familiares que pasan por un proceso

sucesorio y fracasan? A lo largo de nuestra investigación descubrimos sólidos indicadores que demuestran que, para que los procesos de cambio produzcan los resultados esperados para la organización, la misma debe ser capaz de aprender.

A partir de ello, nos parece pertinente ir más allá y analizar la gestión de RR.HH. implementada para descubrir que su influencia es situacional y surge como consecuencia del modelo de administración familiar desarrollado en un contexto y cultura determinada. En ese sentido, la empresa Tirol es una organización innovadora, siendo una muestra clara de cómo una empresa familiar puede transitar con éxito el proceso de sucesión y simultáneamente continuar expandiéndose.

Actualmente, la cuarta generación de inmigrantes austriacos está al frente de la compañía. Tarso Dresh, 52 años, es graduado en Gestión Empresarial y Adalberto Rofner, 34 años, en Derecho. La empresa ya transitó, exitosamente, por tres procesos sucesorios. Como se mostró anteriormente, los datos mundiales confirman que solamente 33% de las empresas sobreviven en las manos de la familia del fundador a la transición de la primera a la segunda generación; tan solo 14% de esas logran transitar de la segunda a la tercera

En la práctica, una sucesión empresarial sin dificultades es prácticamente una utopía. Siguiendo una investigación divulgada en 2014 por PricewaterhouseCoopers (PwC) con dos mil empresas de países desarrollados y de mercados emergentes, de diferentes sectores, 49% de los entrevistados brasileños temen la transferencia del negocio hacia la generación siguiente.

Cerca del 14% pronostica un posible conflicto familiar. El problema tiene características similares que a nivel global, siendo que 32% de los entrevistados siente aprensión con el traslado del mando y el 9% vislumbra conflictos (Martins, D., 2014, p. 01).

El mismo relevamiento muestra que el 31% de los empresarios brasileños pretenden traspasar tanto la propiedad como la gestión de los negocios a la siguiente generación. En los resultados a nivel global el porcentaje es de 41%. Es destacable que el 59% de los entrevistados en Brasil tiene la intención de transmitir el negocio a sus sucesores y aun así, planean traer gerentes de fuera.

De acuerdo con otra investigación sobre sucesiones, realizada por la consultora global Baker Tilly al final de 2013 con mil compañías de 52 países, 36% de los entrevistados escogieron un profesional de mercado para dirigir el negocio y 20% están indecisos. A pesar de eso, 27% de los participantes dijeron haber decidido por la venta de la empresa y 16% afirmaron que no saben si escogerían la venta o enfrentar el proceso de sucesión (Baker Tilly Internacional, 2013).

Desafortunadamente no existen datos precisos sobre la duración media de los procesos sucesorios en las empresas familiares, aunque por este estudio, se cree que el tiempo mínimo deseado a ser invertido en el proceso de transferencia del mando es de dos años. En este punto, una vez más, Tirol sirve como un ejemplo pertinente, pues la preparación previa de sus sucesores ha durado más que este lapso temporal.

De esta forma, el análisis de caso de la empresa Tirol nos permite definir algunos indicadores que evidencian el éxito de esta empresa en los constantes procesos de cambio que atraviesa.

A partir de aquí realizamos un estudio de caso descriptivo correlacional, transversal y cualitativo, que nos permitió verificar las siguientes hipótesis:

“La mayoría de las empresas familiares no superan el periodo de sucesión porque no son preparadas adecuadamente para tal proceso, menospreciando la importancia de la profesionalización”.

“El proceso de sucesión no culminó con el líder ideal porque RR.HH. no asumió su rol estratégico como agente de cambio”.

El estudio de caso fue realizado en una empresa brasileña, con presencia en diversos estados, conocida nacionalmente, dedicada a la producción de lácteos (también denominados productos lácteos), siendo considerada actualmente la mayor productora en el país de leche de larga vida. Dicha empresa ha atravesado diversos procesos de sucesión y, gracias a su organización interna, continúa creciendo y dominando cada vez más el mercado en el que actúa.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas para la investigación fueron:

- Trabajo de campo, con una observación participante, por medio de una visita técnica.
- Entrevistas en profundidad semiestructuradas, a informantes claves de la organización.

- Análisis de documentos escritos.

Debido a la complejidad del caso bajo estudio y del tiempo transcurrido desde la fundación de la empresa hasta la efectiva sucesión, elegimos las entrevistas en profundidad como el método de recolección de datos por su flexibilidad. Esta metodología nos permite analizar con detalles el pasado y el presente de la organización en estudio. El punto clave de las entrevistas fue alcanzar un espacio de confianza con los informantes, para comprender sus puntos de vista y sus propios aprendizajes sobre los momentos vividos.

Adicionalmente, a lo largo de las entrevistas, los informantes pusieron a disposición de la autora material documentado por la empresa e informes que inclusive hablan acerca de la sucesión. Se realizó un análisis de los mismos y esto permitió reconstruir los procesos de sucesión y su esencia. Los resultados de ese análisis se encuentran documentados en el capítulo quinto de la presente tesis.

Para ofrecer mayor claridad al lector, a continuación se presenta el problema y los objetivos que guían nuestra investigación:

1.1 Formulación del problema:

En esta tesis intentamos responder las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuáles son las particularidades de la empresa familiar en su estructura y en su dinámica de relaciones internas?

- ✓ ¿Cuáles son las ventajas y debilidades pertenecientes a este tipo de organización?
- ✓ ¿Cuáles son las características presentes y las personas envueltas en los procesos de profesionalización de las empresas familiares?
- ✓ ¿Qué es necesario para que ocurra una sucesión tranquila y exitosa en el tipo de empresa estudiada?
- ✓ ¿De qué manera puede colaborar el área de RR.HH. sobre las necesidades detectadas en este tipo de empresa?

1.2 Objetivos generales:

Las preguntas generales que guiarán nuestra investigación se pueden formular de la siguiente manera:

- a) Describir las características estructurales y dinámicas de una empresa familiar respecto de sus fortalezas y debilidades.
- b) Caracterizar a la gestión de RR.HH. que fue implementada en una empresa con estas características para apoyar su profesionalización
- c) Exponer los factores determinantes para el éxito de esta empresa en sus procesos de sucesión

1.3 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la investigación, que se desprenden de los generales, son los siguientes:

- ✓ Analizar las etapas por las que pasa una empresa familiar.
- ✓ Evaluar fortalezas y debilidades en su estructura.
- ✓ Estudiar fortalezas y debilidades en su dinámica.
- ✓ Comprender el proceso de profesionalización en una empresa familiar.
- ✓ Identificar quiénes son los envueltos en el proceso de sucesión de este tipo de organización.
- ✓ Reconocer las principales características presentes en la gestión de recursos humanos en una empresa familiar.

Capítulo 2 - Marco Teórico

2.1 El concepto de la empresa familiar:

Es importante para las familias empresarias comprender cómo nacen sus empresas. A partir de la comprensión de sus orígenes se puede entender mejor el significado de la empresa para la familia y transmitir a las nuevas generaciones la importancia de legado que reciben (García, 2001, p.3).ⁱ

La empresa familiar es uno de los temas más fascinantes del mundo corporativo. Como cualquier empresa, ella precisa tener buena gestión, posicionar bien sus productos, conquistar mercados, formar equipos eficientes y competitivos, así como otros desafíos notorios. Pero no se necesita gran sensibilidad para comprender que, en este tipo de empresa, existe el desafío adicional que resulta de las relaciones entre aquellos que se vinculan por otros lazos, además de los exclusivamente profesionales, “los cuales están íntimamente entrelazados a la formación de personalidades individuales, valores familiares y experiencias (o percepciones) personales profundas, no siempre muy claras para todos los involucrados” (Melo, M. y Menezes, P., 2008, p. 19).ⁱⁱ

De hecho, independientemente del grado considerado (padres, hermanos, primos, cónyuges, etc.), los miembros de cualquier familia empresaria tienen una historia común – marcada por disputas, envidias, deudas, expectativas, simpatías y antipatías – que necesariamente se traslada a la vivencia empresarial.

La representatividad de las empresas familiares en el escenario económico comienza a despertar el interés de los investigadores, llevándolos a indagar en las características internas de estas organizaciones, que divergen en varios aspectos de las organizaciones no-familiares; pues poseen características que le son bastante particulares – algunas favorables, otras no tanto.

Siguiendo a Oliveira:

Tal vez alguien puede afirmar que la empresa familiar es igual a cualquier empresa; sin embargo, esto no es verdad, por el simple hecho de que una estructura familiar, cuando se inserta en una empresa, llega a una serie de abordajes e interacciones que son realidades específicas de una familia, lo que provoca ciertas particularidades de actuación en la empresa familiar. (Oliveira, 2010, p. 9).ⁱⁱⁱ

La definición de empresa familiar fue uno de los aspectos sobre el cual más se ha escrito, siendo posible encontrar en la literatura una gama de definiciones y concepciones de este tipo de empresa. Por eso, hay una inmensa dificultad en obtener una definición clara y consensuada de lo que es una empresa familiar, y eso se debe, en gran parte, al hecho de que los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza (Uhlener, 2002; *apud* Casillas *et. al.*, 2013, p. 3), motivo por el cual algunos autores proponen definiciones basadas en múltiples factores (Litz, 1995; *apud* Bueno *et. al.*, 2007, p. 3).

Para entender mejor las diferencias entre los autores reproducimos un cuadro sintético con los aspectos resaltados en la definición y caracterización de las empresas en cuanto familiares, teniendo como referencia pensadores con propuestas complementarias y/o distintas, tales como: Barry (1978), Bernhoeft

(1989), Donneley (1976), Gaj (1989), Lodi (1993), Nogueira (1984), Rosenblatt (1995), Gorgati (2000), y Martins *et. al.* (1999).

Tabla 1 - Características de las empresas familiares

Autor	Aspectos principales para definir y caracterizar una empresa familiar
Barry	- Controlada por miembros de una única familia.
Bernhoeft	- Origen e historia vinculadas a una familia e iniciativa emprendedora del fundador. - Participación de los miembros de la familia en la administración de la empresa. - Presencia de confianza mutua entre los miembros.
Donneley	- Identificación con la familia por lo menos de dos generaciones. - Participación de los miembros de la familia en la administración de la empresa. - Influencia mutua entre empresa y familia.
Gaj	- Inicio por un miembro de la familia. - Transferencia de la empresa a los herederos –sucesión. - Los miembros de la familia actúan en la administración de la empresa y/o se benefician de la misma.
Lodi	- Identificación de los valores institucionales de la empresa con el apellido de la familia o con la figura del fundador. - Identificación con la familia por lo menos de dos generaciones. - Transferencia de la empresa a los herederos - procesos sucesorios.
Nogueira	- Iniciativa emprendedora del fundador. - Propiedad mayoritaria perteneciente tan solo a una familia. - Existencia de problemas específicos originados de la mezcla de cuestiones familiares con empresariales. - Sobrevivencia lo largo de varias generaciones.
Rosenblatt	- Propiedad mayoritaria perteneciente tan solo a una familia. - Participación de dos o más miembros de la familia en la administración.
Gorgati	- Una familia posee la participación mayoritaria en el capital de la empresa, controlando el proceso sucesorio. - Miembros de la familia poseedora del capital mayoritario están presentes en la administración del negocio. - Hay un claro deseo de transferir propiedad a las futuras generaciones.
Lanzana e Costanzi	- Uno o más miembros de una familia ejerce(n) considerablemente el control administrativo sobre la empresa. - Uno o más miembros de una familia poseen una parte significativa de la propiedad del capital.

Fuente: A partir de Flores (2001, p. 27); Gorgati (2000, p. 21); Martins *et. al.* (1999, p. 33).

La presencia constante de las empresas familiares en la vida económica de los países industrializados y en desarrollo, parece desmentir a los adeptos de las teorías de modernización en boga a mediados del siglo pasado, según las cuales difícilmente una economía entraría en un proceso de crecimiento si la actividad económica fuese todavía “contaminada” por relaciones de parentesco (Granovetter, M., 1995). En conjunto, a nivel mundial, las empresas controladas y administradas por familiares son responsables por más de la mitad de los empleos y, dependiendo del país, generan de la mitad a dos terceras partes del PBI.

Una investigación de 1995, realizada por Institution for Family Enterprise de la Universidad de Atlanta [Financial Times Survey of Germany (1996) – (Lethbridg, E., 2000, pág. 05-06)], encontró que en los Estados Unidos empresas familiares tradicionales o aquellas de capital abierto en las cuales la familia fundadora mantiene una influencia significativa (el caso de Ford, donde la familia tiene la misma proporción de capital votante, 40%, de la que tenía en 1956, cuando la empresa abrió el capital), son responsables por 59% de los empleos y 78% de los nuevos empleos. El mismo estudio constata que 27 millones de personas trabajan en sus propias empresas [Wall Street Journal (1996)]. En Alemania, las empresas familiares (la inmensa mayoría de capital cerrado) se concentran en las tres millones de pequeñas y medianas empresas de Mittlestand, que tienen en promedio menos de 100 empleados y responden por la mitad de la facturación y dos tercios de los empleos en el sector industrial. Dentro de ellas, 500 dominan nichos mundiales en productos avanzados de alta calidad (Financial Times Survey of Germany [1996]) – (Lethbridg, E., 2000, pág. 5-6).

Contrario a lo que ocurre en los países industrializados, donde las empresas familiares tradicionales se encuentran presentes principalmente entre las pequeñas y medianas, en el bloque de países emergentes este tipo de empresa se destaca en todos los segmentos. Muchas de ellas, líderes en sus países, son grandes conglomerados familiares, como los grupos asiáticos controlados por las familias de etnia china.

Lejos de ser una institución anacrónica, la empresa familiar, en sus diversas formas, ocupa un espacio importante en las economías industrializadas y emergentes. Sin embargo, es innegable que la empresa familiar tradicional que se oponga a socios y ejecutivos externos, difícilmente sobrevivirá presionada por la apertura de mercados y por la globalización/regionalización.

Para Bernhoeft (1996, p. 89-90), la filosofía de la empresa familiar supera de forma amplia la función puramente económica. “Estando la empresa familiar frecuentemente muy identificada con la familia, la sociedad espera que ella respete, en sus actos, los valores generalmente aceptados en el seno familiar”, es decir, “la sinceridad para cumplir sus promesas, por ejemplo, en relación a los clientes, a los proveedores y en relación a su propio personal”^{iv}. De esa forma, la familia debe ser más que un simple grupo de accionistas – ella debe formar una comunidad, con principios, reglas y objetivos propios.

La empresa familiar está inserta en un ambiente de negocios único. La mayor parte de la riqueza de la familia se invierte en la empresa con una perspectiva de largo plazo y, en la mayoría de ellas, sus miembros tienen posiciones claves en la gestión. También debemos considerar el fuerte vínculo emocional de los

fundadores y de sus familiares con el negocio, que muchas veces son extensiones de la vida de las familias. Hay un deseo muy fuerte de perpetuar el negocio transmitiendo la herencia de generación en generación. Eso coloca a las empresas familiares en una posición única.

Melo (2008, p. 65) hace un comparativo interesante entre las diferentes orientaciones de valor entre familia y empresa:

Tabla 2 - Valores familiares y empresariales

Valores familiares	Valores empresariales
Inclusión	Mérito
Espontaneidad	Planeamiento
Perdón	Responsabilidad
Igualdad	Superioridad
Voluntariado	Trabajo recompensado
Paciencia	Capacidad de decisión

Fuente: Melo *et al.* (2008, p. 65)

Kertész *et. al.* (2006, p. 29) afirman que:

Las firmas familiares exitosas logran armonizar los conjuntos de valores sinérgicamente (combinan lo mejor de ambos) y así frecuentemente superan a otros tipos de negocios, simplemente porque los sentimientos familiares no suelen ser aplicados, por lo menos en la misma medida, a personas sin parentesco. El negocio es como una continuación de la familia. Toda su historia es trasladada a la firma, tanto lo positivo como lo negativo.

Los *stakeholders* en las empresas familiares tienen horizontes de largo plazo, siendo muchas veces más fácil tomar decisiones rápidas y difíciles, sin tener la presión de presentar resultados de corto plazo. Cualquier empresa de capital abierto es presionada por los resultados trimestrales. Sin duda alguna esa posición única ayuda, y mucho, a las empresas familiares a superar las crisis que surgen.

Como mencionamos anteriormente, innumerables son las definiciones existentes de la empresa familiar, aunque, todas ellas guardan semejanzas en la mayoría de las descripciones. Leone (1992, *apud* Moreira Jr. y Bortoli Neto, 2007, p. 14), al caracterizar a la empresa familiar, afirma que ella debe poseer determinadas características: en su inicio debe haber tenido un punto de partida en un miembro de la familia; los familiares deben estar presentes en la dirección y poseer un vínculo con la propiedad; los valores del fundador o de la familia deben estar identificados con los de la firma y la sucesión debe “estar ligada al factor hereditario”.

Siguiendo este supuesto, es válido hacer una representación de una de las definiciones conceptuales más antiguas y completas. João Bosco Lodi, pionero en los estudios de la empresa familiar, ya en los años 70, y citado por Grzybovski y Tedesco (1998), definió:

La empresa familiar como aquella organización empresarial que tiene su origen e historia vinculadas a una misma familia en por lo menos dos generaciones, o aquella que mantiene miembros de la familia en la administración de los negocios, es decir, la empresa que es controlada y/o administrada por miembros de una familia. No incluye en estas a aquellas en donde la familia apenas invierte solo dinero (simple inversionista) y aquellas en las que el fundador no tiene herederos. (Grybovski e Tedesco, 1998, p. 37).^v

Complementa Bernhoeft (1996) incluyendo la valorización de los funcionarios antiguos (que comenzaron con el fundador); la influencia de los lazos afectivos familiares en los comportamientos, las relaciones y decisiones empresariales; la valorización de la antigüedad en detrimento de la eficacia y/o competencia; la exigencia de dedicación incondicional al trabajo (sin horario fijo para salir, disponer de los fines de semana, también llevar tareas para ser ejecutadas en casa); la postura de la austeridad de los gastos; el vínculo exclusivo con la empresa; la ambigüedad entre las decisiones emocionales y las racionales y la utilización frecuente de los “juegos de poder”, donde prevalece la habilidad política sobre la competencia administrativa.

Las empresas familiares tienen su propia complejidad: se deben involucrar con cuestiones pertinentes al negocio, así como también lidiar con la cuestión de la propiedad y con los problemas familiares. Esa complejidad les da una fuerza inmensa — las familias tienen valores y se preocupan por las futuras generaciones y con la sustentabilidad del empresa. La propiedad del negocio es de carácter independiente y de largo plazo; además de eso, la empresa puede recurrir a modelos de negocios no convencionales. Es justamente por eso que las empresas familiares tienen, muchas veces, un desempeño superior a las compañías de capital abierto.

En ese sentido, tres situaciones son señaladas por Gonçaves (2000, p. 7-12) como características de la empresa familiar: a) la empresa es propiedad de una familia, poseedora de la totalidad o de la mayoría de las acciones o cuotas, que

le otorgan el control económico; b) la familia tiene la gestión de la empresa, correspondiéndole la definición de los objetivos, de las directrices y de las grandes políticas; c) finalmente, la familia es responsable por la administración del emprendimiento, con la participación de uno o más miembros de nivel ejecutivo más alto.

Las empresas familiares poseen debilidades, aunque también ventajas en relación a su tipo de gestión. Donnelley (1967, *apud* Moreira Jr. y Bortoli Neto, 2007, p. 15) enumera las siguientes:

Ventajas: el sacrificio familiar como instrumento para la obtención de los recursos administrativos y financieros; imagen externa de la familia con credibilidad de las relaciones empresariales y comunitarias; lealtad y dedicación de los funcionarios; identificación de los propietarios y administradores en un único grupo, realmente interesados en los destinos de la compañía; preocupación con las cuestiones sociales en función del prestigio familiar; continuidad y coherencia en relación a los objetivos y las estrategias de las firmas en función de la administración familiar.

Debilidades: divergencias entre los intereses de la empresa y los de la familia; falta de disciplina con relación al destino de las utilidades y al desempeño en los varios sectores de la organización; dificultad y lentitud en la redefinición de posicionamiento mercadológico; y excesiva contratación de parientes sin criterios objetivos de evaluación en cuanto al desempeño personal.^{vi}

Por otro lado Silveira afirma que, cuando trabajan en armonía, las familias pueden proporcionar a las empresas familiares altos niveles de compromiso, inversión a largo plazo, acción rápida y dedicación, en dimensiones raramente alcanzadas en las empresas no familiares. Pero, infelizmente, fracasos asombrosos oscurecen el éxito de emprendimientos familiares, fracasos que existen a pesar de los siguientes atributos positivos: 1) intereses comunes:

consecuentes de lazos afectivos. Hay una mayor auto-exigencia y auto-sacrificio en pro de un objetivo común; 2) confianza mutua y autoridad definida y reconocida: clima de elevada confianza y papeles bien definidos; 3) facilidad en la transmisión de información: la comunicación es fluida; 4) flexibilidad de los procesos: menos burocracia, simplicidad, autonomía; 5) proyecto de largo plazo: mayor dedicación y empeño de los miembros; y, 6) permanencia de la cultura y de los valores: definidos por su fundador (Silveira, André; 2007. p. 101-102).

Por último se resalta que la mayoría de las empresas familiares son de tamaño pequeño o mediano, pero no es el tamaño lo que las distingue de otras organizaciones, sino su cultura e identidad, las cuales acostumbran a mantener un foco en los aspectos emocionales, más que en la eficiencia y en la productividad. De esa forma, aunque el encuadramiento de una empresa como familiar no esté, obligatoriamente, ligada al tamaño de la misma, la utilización en larga escala de la mano de obra familiar es una de las principales características en las pequeñas y medianas empresas familiares (Eccel *et. al.*, 2012).

Identificamos tres prácticas predecibles que ocurren en las empresas familiares, cada una de estas características propias relativas al tipo de negocio, a la forma de propiedad, y a las cuestiones familiares, más allá del aspecto cultural. Ellas son (Schwass, J. 2012):

- a) **Acción emprendedora:** el emprendedor es parte de la generación emprendedora (aunque el emprendedorismo también se puede

manifestar en las generaciones posteriores). El lado del negocio es evidente: el emprendedor se preocupa por la creación de un nuevo negocio. Ese es el punto principal con el que se debe lidiar. La cultura asume aspectos revolucionarios de cambios - todo es nuevo, todo es diferente, es preciso crear todo por primera vez. La cuestión de la propiedad no importa en este momento. Tampoco la cuestión familiar viene al caso en esta etapa, quedando en segundo plano, en cuanto el emprendedor dedica todo el tiempo disponible al desarrollo del negocio.

- b) **Primeras generaciones y familias menores:** constituidas por los hijos de los fundadores. Con relación al negocio, existe la necesidad de la consolidación; el rápido crecimiento de la etapa emprendedora precisa ser estructurado, siendo que la rentabilidad viene en primer lugar. La cultura es de carácter revolucionario, ella surge sobre los fundamentos lanzados por los fundadores y no por la modificación radical del negocio. La propiedad se torna una cuestión cada vez más importante y, no es raro, emocional, cuando un pequeño número de miembros de la familia, detentores de las cuotas iguales en el negocio, se preguntan qué pasaría si uno de ellos decidiera salir del negocio. Nuestra investigación muestra que hay muy poco planeamiento específico en ese sentido. La cuestión principal, aun así, es de carácter familiar: las generaciones más nuevas se sienten estimuladas a escapar de la sumisión de la generación fundadora animadas por el deseo de conquistar una nueva percepción de valor personal.

c) **Generaciones posteriores y familias mayores:** las generaciones posteriores pueden tener centenas de miembros, todos ellos con derecho a una cuota de negocio. Aquí, la empresa enfrenta las preguntas más difíciles: ¿se debe continuar con el deseo antiguo de hacer las cosas conforme a lo estipulado por el fundador (tradición), o la empresa se debe adaptar a las nuevas necesidades de mercado (innovación)?. Por tanto, la cultura puede ser evolucionista, revolucionaria o una combinación de las dos cosas. La cuestión de la propiedad aquí adquiere el estatus de importancia máxima. Los miembros con menor participación de cuotas, que no trabajan en la empresa y no tienen asiento en la dirección, a cada instante cuestionan el papel del negocio y se preguntan si no deberían vender su parte o invertir en otra cosa. La familia tiene que lidiar con un espectro mayor de diversidad — de intereses, experiencias pasadas y de necesidades — debido a la participación de un número mayor de miembros, más allá de la sangre nueva representada por los cónyuges de los familiares.

Aquí cabe destacar el ejemplo de la empresa brasileira Sadia, que nació como una típica empresa familiar y se mantiene de la misma forma, como si fueran tomadas en cuenta las acciones de propiedad de los herederos y la ocupación de los principales puestos de comando. En sus 60 años de historia la disputa por espacios y por cargos se mantiene, aunque no ha llegado a afectar el desarrollo y la competitividad de la empresa.

De acuerdo a Dalla Costa (2011, p. 71-73), Sadia pasó por la etapa de “propietario fundador”, con Attilio Fontana manteniéndose en el mando por cerca de 40 años. Luego, el poder permaneció en las manos de los familiares, sobre todo de los hijos y yernos, estableciendo la “sociedad entre hermanos” en el mando. Nuevos desafíos, como el de la internacionalización y reestructuración productiva, con la venta de los sectores que no hacían parte del *core business*, fueron asumidos en la etapa de “consorcio de primos” cuando, en la primera mitad de los años noventa, los nietos del fundador asumieron los principales puestos de mando.

Analizándose estas etapas de poder, se percibe cuán importante es pensar y preparar a los herederos para asumir la empresa. El hecho de que Sadia encontrara en la tercera generación permanencia familiar, muestra que es viable la existencia de las grandes empresas familiares, inclusive con buenos retornos para los inversionistas. Es preciso hacer notar que los conflictos existen y la relación es siempre de disputa por el poder. Los conflictos son normales y en el caso de este grupo, surgió un conflicto de género, cuando algunas herederas intentaron ocupar puestos destacados en la dirección y no lo consiguieron, demostrando que las mujeres todavía necesitan ocupar sus espacios en las empresas familiares brasileñas y de otros países.

Esto queda más claro a través de los resultados obtenidos en un estudio realizado en empresas familiares de diversos ámbitos por Echezágarra (2011), del que participaron 127 mujeres de cinco países. Solamente 29 de ellas trabajan exclusivamente y forman parte de la nómina de la empresa. Otras 27

forman parte de la dirección general; algunas de ellas, formadas solamente por familiares y otras por directores externos (más allá de los miembros de la familia). Es interesante ver que 68 de ellas, o sea, más de la mitad, posee un lugar en el Consejo Familiar – aunque esto todavía no es muy habitual.

Tabla 3 - Participación de la mujer en la empresa familiar

País	Cantidad de empresas	Cantidad de mujeres	Trabajan en la empresa	Participan en la Dirección General	Actúan en el Consejo Familiar	No participan
Argentina	5	12	4	5	12	1
Bolivia	1	6	1	1	6	0
Brasil	2	10	0	1	2	8
Chile	40	98	23	19	47	39
Perú	3	1	1	1	1	0
Total	51	127	29	27	68	48

Fuente: Echezárraga (2011), p. 168.

Nótese que una cantidad importante de mujeres, 48, lo que representa 38% de la muestra, no participan en ninguna de estas tres formas. Esto quiere decir que no trabajan en la empresa, ni forman parte de la Dirección General y tampoco del Consejo Familiar. En algunas ocasiones, esto se debe al hecho de que las empresas no poseen una dirección general activa o no crean un consejo familiar, lo que hace que no tengan otra forma de contribuir que no sea mediante un empleo en su empresa. Pero, siguiendo al autor, cometeríamos un

gran error si dijéramos que ellas no contribuyen de alguna forma. La mayoría de ellas cumple con una función importantísima, en general no suficientemente reconocida: el papel de madre. Estas madres son las que crían, educan y preparan a sus hijos para la vida y, muchas veces, para conducir la empresa de la familia. El cariño que ellas transmiten, los valores que enseñan y los sabios consejos que dan, son los que hacen a estos hijos o hijas personas mejores, lo que resultará a largo plazo en evidentes beneficios para la empresa.

Siguiendo con las particularidades encontradas en los negocios de las familias, presentamos el siguiente cuadro que muestra las principales características y los desafíos distintivos que resaltan en las distintas etapas de expansión de las empresas familiares.

Tabla 4 - Características y desafíos de las diferentes fases de las empresas familiares

Etapas	Características	Desafíos
Propietario controlador	<ul style="list-style-type: none"> - Control por un empresario o por una pareja. - Si hubiera otros socios, no tendrían influencia en la gestión de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capitalización. - Conseguir equilibrio entre los intereses de los empresarios y de las otras entidades (clientes, proveedores...) - Elección de una estructura de control de capital para la generación siguiente.
Sociedad entre hermanos	<ul style="list-style-type: none"> - Dos o más hermanos con el control del capital. - Control en la posesión de una generación de hermanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un proceso de partición del control entre empresarios. - Definir el papel de los socios familiares que no trabajan en la empresa. - Retención de utilidades.

		- Control de los intereses de los distintos sectores de la familia.
Consortio de primos	<ul style="list-style-type: none"> - Muchos primos como accionistas. - Combinación de accionistas con funciones en la empresa y otro sin funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar la complejidad de la familia y del grupo de accionistas. - Crear un mercado de capitales entre los miembros de la familia.

Fuente: A partir de Gersik et. al. (1998, p. 32-56).

En relación con lo anterior, podemos citar el caso de la empresa brasileña Perdigão; típico ejemplo de la empresa que se inició como familiar y tradicional, con una gama limitada de productos, actuando en una sola región, siendo administrada por los miembros de las familias fundadoras. En la segunda generación, diversificó su línea de productos, amplió el área de acción, escogió y consolidó una marca, se plantó en el territorio nacional e inició el proceso de exportaciones, superando la fase inicial y demostrando ser una empresa que vino a ocupar un vacío existente en el mercado.

Para crecer y ganar posiciones en la lista de las 50 mayores empresas brasileñas, a lo largo de las décadas de 1970 y 1980 la empresa Perdigão abrió su capital y echó mano de una gran cantidad de dinero prestado. Este crecimiento rápido le trajo dos graves problemas, responsables en parte, de su venta en los inicios de los años noventa. El primero fue el fuerte endeudamiento de corto plazo, utilizado para apalancar recursos, buscando viabilizar la compra y actualización tecnológica de nuevas empresas, las de sus competidores. En segundo lugar, aconteció la pérdida de su *core business*, dejando de ser un matadero de porcinos, aves y molinos de trigo para perderse en una serie de

actividades industriales complejas y no siempre complementarias a la actividad inicial.

Además de los problemas mencionados, se produjo el traspaso de poder de la segunda a la tercera generación, cuando Saúl Brandalise murió, en 1992. Sumándose a los problemas de fuerte endeudamiento de corto plazo, con una empresa excesivamente diversificada, aunado a las dificultades administrativas, la empresa Perdigão fue vendida a un *pool* de accionistas que nombrarían tanto al presidente como a los nuevos directores ejecutivos, desvinculados de la propiedad de las acciones. Se pasaba de una administración familiar a una gestión profesional.

De acuerdo con el análisis de Gersik *et. al.* (1998), la empresa Perdigão consiguió pasar de la etapa de “propietario fundador” hacia la segunda generación. En el momento de traspasar el poder a los herederos de la tercera generación, la empresa fue vendida, antes de que llegara a la fase de “consorcio de primos”. La gestión profesionalizada que asumió después de la venta implementó innovaciones técnicas, nuevas estrategias de producción y distribución y una logística actualizada, que llevaron a la empresa a retomar su espacio en el mercado nacional y en las exportaciones. La nueva administración, consiguió de los accionistas una política permanente de inversión, aumentando la capacidad instalada y la innovación en productos, lo que hizo aumentar el número de empleados, su facturación bruta, y la ocupación del territorio nacional.

Aunque no siempre es así, en Perdigião el equipo de dirigentes profesionales que asumió la dirección después de la venta, garantizó el aumento de la empleabilidad, amplió la oferta de productos, mejoró la participación de mercado (*market share*), diversificó y amplió la presencia internacional del grupo, aumentó la facturación y el lucro, garantizando el retorno esperado por los accionistas.

2.2 Tipos de empresa familiar:

Generalmente las empresas familiares comienzan con un negocio unipersonal, en donde el dueño es multifuncional. Es una etapa que requiere mucho esfuerzo y dedicación, cuyo objetivo principal es la subsistencia propia y del negocio. Cabe aquí destacar la definición de Dolabela (2008, p. 242):

Para el emprendedor, “el ser” es más importante que “el saber”. La empresa es la materialización de nuestros sueños. Es la proyección de nuestra imagen interior, en nuestro íntimo, de nuestro ser en su forma total. El estudio del comportamiento del emprendedor es fuente de nuevas formas de comprensión del ser humano en su proceso de creación de riqueza y de realización personal. Bajo esa perspectiva, el emprendedorismo es visto también como un campo intensamente relacionado con el proceso de entendimiento y construcción de la libertad humana...^{vii}

Lethbridge (1997), citado por Moreira Junior y Bartoli Neto (2007), afirma que las empresas familiares, sucintamente, pueden ser clasificadas en tres tipos: tradicional, híbrida y de influencia familiar. Las de tipo tradicional son las más comunes, tienen capital cerrado y el control administrativo y financiero es

ejercido exclusivamente por los familiares. Las segundas, tienen capital abierto, con control ejercido por la familia, con presencia de gestores profesionales en cargos directivos. El tercer tipo, es una empresa de influencia familiar que tiene la mayoría de sus acciones controladas por terceros, ostentando aisladamente una suma significativa de las acciones, y, por ello, manteniendo la familia el control estratégico de la organización, aunque no participe en la administración directa.

Por su parte, Bueno *et. al.* (2007), presentan tres tipos básicos de clasificación para las empresas familiares, considerando aspectos relacionados a los factores sociodemográficos, generación ocupante del poder, y el vínculo de la familia con la empresa. Cada uno estos tipos tienen sus características y “problemática específica”.

En la clasificación realizada con base en los aspectos sociodemográficos, son considerados factores como la edad de la empresa, ramo de actividad, forma jurídica y mercado geográfico. Los autores alertan sobre el hecho de que no toda pequeña o mediana empresa es una empresa familiar; o más aún, que las empresas familiares pueden optar por abrir parte del capital, sin perder ese título. Finalizando, hay que observar si el mercado que abarca es local, regional, nacional o internacional.

Para Press (2011, p. 75) la evolución de las empresas familiares “transcurre en paralelo con la evolución de la familia”. El autor resalta que “las motivaciones, las expectativas, objetivos personales y profesionales varían según las edades de los familiares y el ciclo de vida en el que se encuentra la empresa”.

Otro criterio de clasificación presentado por Bueno *et. al.* (2007) está relacionado con la cantidad de generaciones que estarán al frente de la organización. Hay quienes consideran que la empresa conquista el título de familiar, solamente cuando pasa de la segunda a la tercera generación. Es decir, solamente después de pasar por, al menos, dos procesos sucesorios.

Será oportuno registrar que la gestión de esas organizaciones no precisa necesariamente ser ejercida directamente por uno o más miembros de las familias. El hecho de heredar la propiedad no significa obligatoriamente que se herede la administración, que puede ser ejercida, a criterio de los propietarios, por profesionales externos, cuando estos así lo juzguen más conveniente. A partir de la tercera generación, el grado de complejidad alcanzado, obliga necesariamente a que sean establecidos sistemas formales para la relación familiar y la relación de la familia con la empresa.

En la medida en que las generaciones transcurren, aumenta el grado de complejidad de la empresa y la posibilidad de que ocurran conflictos de intereses; teniendo en cuenta que, desde el principio, el número de propietarios aumenta progresivamente, disminuyendo la proximidad entre los mismos, aunque permaneciendo la necesidad de conciliarse todos los intereses, de modo que la estructura organizacional sea preservada y potencializada.

También existe la clasificación en orden al tipo de vínculo existente entre la familia y la empresa. Esta clasificación, toma por base aspectos relacionados a la voluntad de la familia en mantener el negocio, visualizando cómo se da la

participación en la gestión de la empresa, a través de la dedicación y actuación de sus miembros.

Siguiendo esas informaciones, Gallo (1995), citado por Bueno *et. al.* (2007), presenta cuatro modelos de empresas familiares: la **empresa de trabajo familiar**, como el propio nombre lo indica, es administrada por los miembros de la familia, siendo los hijos incentivados a trabajar generación tras generación, combinando “propiedad” y “administración.”.

En el modelo de la **empresa de dirección (administración) familiar**, el control es ejercido por todos los miembros en lo que se refiere a la “propiedad” en sí, aunque la “administración” es ejercida por aquellos miembros que presentan, más allá de la voluntad, la capacitación para realizarlo.

En el tercer modelo presentado, que es la **empresa familiar de inversión**, los familiares no se involucran directamente en la “administración” rutinaria de la organización, participando sin embargo en las decisiones estratégicas. “El objetivo es mantener mayor libertad de actuación, sin comprometer una vinculación excesivamente estricta de la familia con determinado negocio de la empresa”. Lo que se busca es la maximización de rentabilidad de las inversiones realizadas.

El cuarto y último modelo presentado es la **empresa familiar coyuntural**, aquí el vínculo entre las dos instituciones es apenas circunstancial, no es clara la intención de mantener la “administración” o la misma “propiedad”, tendiendo a ser desechadas.

Finalmente, los tipos de empresa familiar clasificados por Amendolara (1995), citado por Moreira Junior y Porto Bertoli Neto (2007), se basan en la forma en que el poder es ejercido por el fundador/dirigente de acuerdo a tres tipos, siendo la primera la concentración absoluta de la responsabilidad por la administración, caracterizándose por el conservadurismo y autoconfianza. El segundo tipo es caracterizado por el poder compartido, cuando el fundador/dirigente comienza un proceso de apertura, permitiendo la participación de los miembros familiares en la organización, quitando el límite de las cuestiones básicas y rutinarias, aunque no del centro del poder verdadero. El tercer tipo clasificado por el autor, son las organizaciones cuyo poder es semi-delegado. En este caso, la empresa ya cuenta con una estructura gerencial profesionalizada o en proceso de profesionalización, con el consejo de administración formado en una dirección general con relativa autonomía para la toma de decisiones.

La disputa por el poder es el punto más delicado del proceso. Cuando no existe consenso, corre la desconfianza entre los propios herederos; los trabajadores no saben a quién obedecer, los accionistas, bancos o proveedores pierden la confianza, generando un conjunto de factores que paralizan los negocios. Como ejemplo, se puede citar el caso de grupo Hermes Macedo.

El Grupo Hermes Macedo S.A. llegó a ocupar la 33ª posición entre las 500 mayores empresas de Brasil (*Revista Maiores e Melhores, Edição Especial da Exame*. São Paulo: Abril, 1980 a 1992, en Dalla Costa, 2011, p. 128), alcanzó el número de 13 mil trabajadores, teniendo 285 tiendas en 80 ciudades de seis

estados de la Federación, ocupando por muchos años la primera posición en comercio al menudeo paranaense.

El hecho de haber alcanzado una facturación bruta de 487 millones y una utilidad líquida de 3.6 millones de dólares en 1989, no impidió que la empresa enfrentara una fuerte crisis, que la llevó a la quiebra ocho años más tarde. Para Dalla Costa (2011, p. 128-130), el motivo causante de la quiebra se centra en el análisis del proceso de transferencia del poder de la primera a la segunda generación.

Uno de los argumentos sugeridos para garantizar la continuidad de la empresa, es la capacitación teórico-práctica de los herederos. En este caso, uno de los hijos y uno de los yernos del fundador tuvieron acceso no solo a buenas escuelas en Brasil, sino también a las más famosas de los Estados Unidos y Europa, hecho que, por sí solo, no garantizó la continuidad de los negocios.

Otro aspecto importante es la experiencia práctica, el conocimiento diario del funcionamiento de la empresa, antes de llegar a los puestos claves de mando. La experiencia de trabajo en otras empresas, posibilita un contacto con nuevas y diferentes visiones de administración. Nuevamente, tanto hijos como yernos del fundador trabajaron en otras firmas, conocían los diversos escalones de la administración interna antes de llegar a la vicepresidencia del grupo. No por eso, la empresa sobrevivió.

Cuando se desea mantener los negocios bajo el comando de la familia, una de las dificultades está en la identificación del "heredero" que mejor reúna las

condiciones para asumir la presidencia, identificación que será demostrada con el tiempo y la convivencia entre el fundador y los hijos o yernos. No basta, sin embargo, identificar aquel que estará en la dirección. Es necesaria también su preparación profesional y la realización de un trabajo junto a los demás, a efectos de que lo acepten como líder, sumando esfuerzos para la continuidad y expansión de la empresa. Es oportuno resaltar que no sólo el ambiente interno (familia, funcionarios) debe ser preparado para recibir al sucesor, sino también el ambiente externo (proveedores, bancos, clientes).

Concluyendo, ese fue el conjunto de factores que contribuyeron para que el Grupo Hermes Macedo entrara en “concordata” en 1992 y fuera a quiebra cinco años más tarde. “Concordata” en el sistema legal brasileño es el instituto que apunta a corregir la situación económica del comerciante deudor, tratando de impedir o suspender la quiebra. Para Vries *et. al.* (2009, p.153) en las empresas familiares, los empleados siempre ven a los hijos de los propietarios que trabajan en el negocio como seres diferenciados. “Su actitud es acentuada cuando un hijo o hija se torna un alto ejecutivo”, particularmente cuando acaba constatando que el hijo no posee el talento del padre. “La compleja red de dependencias mutuas construida por el predecesor a lo largo de los años es entonces completamente alterada, no estando accesible al nuevo líder, que con eso podrá experimentar un sentimiento de aislamiento”. Concluyen los autores diciendo que “ser el sucesor de un padre formidable puede ser una carga demasiado pesada para cargarse”.^{viii}

De forma general, analizando a las empresas de acuerdo con las clasificaciones presentadas, es posible identificar que la mayoría de las organizaciones de tamaño pequeño y una parte de las de tamaño medio mantiene un perfil más conservador, sea en términos de apertura de capital, de perspectiva de poder o del vínculo entre la familia y la empresa.

Las empresas de gran tamaño y parte de las medianas, que pretenden garantizar la longevidad, obligatoriamente tienen que flexibilizar sus prácticas para asegurar el éxito y sobrevivencia en el escenario. Factores como la apertura de capital, el cambio de las relaciones de la familia con el poder y la definición clara de la propiedad y administración, normalmente no ocurren de forma aislada, representando un conjunto de acciones complementarias; la excepción de la apertura de capital es una característica más común en las grandes corporaciones. Con todo, el proceso puede – y debe – ser facilitado con la ayuda de un profesional de recursos humanos.

Las empresas multifamiliares, que es justamente el caso de Lacticínios Tirol Ltda, son aún más complejas de dirigir. Este tipo de empresa es de propiedad de más de una familia, que no provienen de un tronco común. Ya analizamos todas las dificultades que contempla la administración y gobierno de una empresa cuya propiedad y grandes decisiones están en las manos de una familia. Esto se hace aún más complejo cuando existen dos, tres o más familias en la dirección. Lamentablemente, no existe prácticamente nada escrito al respecto de este tipo de empresa, por lo que nos basaremos en la propia empresa estudiada para llegar a algunas conclusiones.

Generalmente las empresas multifamiliares nacen de dos o más amigos que se asocian para iniciar un negocio o para adquirir una empresa ya existente. Muchas veces, son compañeros del colegio o de la universidad que conciben una idea durante sus estudios y deciden llevarla a la práctica al concluirlos. Una vez transcurrido el tiempo, estos amigos y socios emprendedores comienzan a sentir el deseo de trascendencia y continuidad de la empresa, deseo con el que motivan a sus hijos a incorporarse al negocio. Cuando estos ingresan, comienza a existir la empresa multifamiliar.

Echezágarra (2011, p. 170) dice que las empresas multifamiliares “suelen asemejarse a las empresas de primos lejanos, es decir de segundo grado o más, porque si bien los socios se conocen mucho y normalmente son amigos que se tienen gran afecto, sus hijos se conocen menos, y no siempre hay amistad entre ellos”. El autor concluye que, a pesar de eso, como no hay vínculos sanguíneos, se torna aún más difícil que estas empresas perduren como multifamiliares. Usualmente, una familia termina comprando la parte de otra u otras familias participantes.

Más allá de eso, las empresas multifamiliares se caracterizan por tener diferentes culturas, valores, estilos y conductas que tienden a distinguirse en cada etapa. Las exitosas, deben crear su propia cultura y preservarla a través de las generaciones. Una vez más, se torna importante la gestión de Recursos Humanos facilitando el proceso de asimilación y perpetuación de la cultura empresarial.

Las empresas multifamiliares pueden ser bi-familiares, tri-familiares y, hasta de cuatro o cinco familias. Indudablemente, a medida que la cantidad de familias socias crece, la complejidad tiende a aumentar y es necesario que se organicen para poder administrarla de la mejor forma. Por ejemplo, si una de las familias incorpora miembros de la siguiente generación a la empresa, lo más probable es que las demás se sientan con el mismo derecho de hacerlo; con lo cual la cantidad de miembros pueden aumentar significativamente, a menos que los directores se pongan de acuerdo en limitarla. Justamente, lo que hace e hizo la empresa estudiada, fue limitar la participación a solo dos miembros de cada familia por administración.

A pesar de poder clasificar a la empresa multifamiliar de acuerdo con el número de familias, también podemos hacerlo en función de la participación accionaria. Esta es más interesante, pues establece muy bien la dinámica de las relaciones de poder. Así, es posible encontrar por lo menos tres casos:

- Empresa de propiedad igualitaria;
- Empresas de propiedad desigual, donde ninguna familia controla;
- Empresas donde una familia controla y las demás son minoritarias.

Teniendo en cuenta que el equilibrio es más frágil, viendo que no existe consanguinidad y ni una cultura común en sus miembros, las empresas multifamiliares padecen ciertos conflictos que muchas veces las llevan a su desintegración o a la separación de los socios. De acuerdo con Echezágarra (2011, p. 174-175), las causas más comunes son:

- Falta de una visión estratégica común: los fundadores tuvieron una visión estratégica en común, ahora que llegaron los hijos con historias, valores y culturas diferentes, es probable que no exista acuerdo sobre hasta dónde debería ir la empresa, qué tan rápido debería crecer, etc.

- Entrada de los hijos: el ingreso de los hijos tiende a producir conflictos, especialmente cuando no existen reglas acordadas entre los socios y estos no consultan sobre el tema con las demás familias. No solamente causa problemas la forma y la ocasión en que ingresan los hijos, sino también la cantidad.

- Designación del gerente general: la elección del gerente general para la etapa siguiente a la de los socios fundadores puede producir problemas, especialmente cuando existe igualdad en la propiedad, visto que ninguna familia socia quiere sentirse relegada. En la generación fundadora no existe problema, porque tiende a surgir un liderazgo natural en uno de los dos socios amigos. Sin embargo, en la generación siguiente, la pregunta es obvia: ¿de qué familia será el nuevo líder? Muchas empresas, acaban optando por elegir un profesional no familiar.

- Política de dividendos: esta es una fuente clásica de conflictos. Normalmente las familias minoritarias o aquellas que no tienen representantes trabajando en la empresa, pueden solicitar una política de dividendos más generosa. En contrapartida, las familias controladoras, conscientes de que su mayor patrimonio en la empresa está en peligro ante la creciente competencia y

globalización, tienden a ser más conservadoras y rígidas en la política de dividendos.

- Aumentos de capital: este también es un problema recurrente. El conflicto se produce usualmente cuando la empresa establece un plan de expansión más agresivo y solicita un aumento de capital para financiarlo. Algunas familias socias, no disponen de fondos para suscribirlo y no desean invertir en el negocio, lo que termina diluyendo su participación hasta llegar a perder el control por completo.

¿Cómo se pueden evitar o administrar estos conflictos?

En primer lugar, procurando construir una visión compartida de futuro. Es muy importante que, solas o con la ayuda de un facilitador, estas familias se sienten y conversen acerca de cómo imaginan la empresa en el futuro: en qué negocios, en qué mercados geográficos, de qué tamaño y con qué velocidad de crecimiento, etc.

De la misma forma, es fundamental que lleguen a un acuerdo al respecto de la influencia de las familias en la administración de la empresa. Se requiere definir, en conjunto con RR.HH., hasta qué punto desean que la empresa sea cada vez más profesional, contratando a los mejores profesionales posibles o al contrario, ofreciendo puestos de trabajo a los miembros de las familias propietarias, especialmente cuando no poseen méritos para entrar a la empresa.

Es importante que las familias comprendan que se beneficiarán mucho más de una empresa saludable y competitiva, que aumenta su valor de mercado y, consecuentemente, hace crecer el patrimonio de los accionistas, que de una que se convierta en una fuente de empleo para sus hijos. Apostar en la propiedad, en lugar de al puesto de trabajo en la empresa, es mucho más rentable y evita la mayoría de los conflictos.

Es recomendable que exista una asistencia a cursos especializados en administración de empresas familiares, donde no solamente tengan acceso a bibliografía relevante y a profesores con experiencia, sino también a escuchar y compartir con otras familias empresarias, pues es ahí que se valoran más estas teorías. La ayuda de facilitadores externos que orientan a las familias socias con estos conceptos, así como el asesoramiento de sus propios profesionales de RR.HH. también es crucial.

Por último, es aconsejable que las familias propietarias pueden establecer un consejo multifamiliar, además de los consejos al interior de cada familia. Esto ayudará a discutir los temas como visión de futuro y establecimiento de metas. La elaboración de un Protocolo común que recurra a estos acuerdos es altamente conveniente, de la misma forma que la creación de pactos entre accionistas para, entre otras cosas, regular la transferencia de propiedad en cada familia y entre las familias dueñas de la empresa.

2.3 La problemática específica de la empresa familiar:

2.3.1 La problemática de la empresa familiar: principales problemas.

Son innumerables las causas que explican la elevada mortalidad de las empresas familiares, muchas de ellas comunes a las empresas no familiares, tales como las crisis económicas, los cambios en el medio externo y en el perfil de los clientes. Sin embargo, hay riesgos específicos para la gestión de las empresas familiares, citaremos los más comunes en base a las conclusiones de Lam (2013).

Confusión entre la propiedad de la empresa y la capacidad para dirigir: muchas veces, la familia no dispone de alguien con experiencia para liderar personas y proyectos. Se sabe que es el dueño de la empresa, mas no posee competencias suficientes para llevar el negocio adelante. El reclutamiento de gerentes (y algunas veces, hasta para los cargos intermediarios u operacionales) es, en general, realizado sobre la base de los contactos personales o en las mismas relaciones de parentesco.

Aislamiento del negocio: cerrada en sí, una empresa familiar tiende a dejar "todo en familia", ignorando cualquier cambio en el medio exterior, en los productos y en los clientes. No está atenta a lo que pasa en el exterior, no actualiza los productos y servicios, no satisface a los clientes de la mejor forma. En general, la delegación de decisiones para los niveles más bajos de la jerarquía es casi inexistente.

No seguir las reglas del mercado en cuanto a la gestión: una empresa familiar tiene que ser aún más flexible en su capacidad de adaptación a las nuevas exigencias del mercado. Esto no siempre sucede porque el dueño de la empresa tiende a centralizar las decisiones y a ser poco propenso a los cambios radicales, en particular, los relativos al rompimiento con la cultura y los hábitos de trabajo enraizados.

Confusión entre los lazos de afecto y los lazos contractuales: los miembros de la familia tienen que mostrar coraje, claridad de visión suficiente para no confundir los lazos familiares (o el mismo afecto) con los profesionales. Muchos de los administradores de empresas familiares, no resisten la tentación de seguir un estilo de gestión excesivamente paternalista en relación a sus empleados.

Problemas con la sucesión: la salida es una de las decisiones más difíciles para el director de una empresa familiar, por eso, es normalmente postergada y a veces se realiza demasiado tarde. La falta de “sangre nueva” puede comprometer fatalmente la capacidad de innovación de la empresa. Por otro lado, aun cuando el proceso de sucesión haya sido bien conducido, la historia demuestra que muchas empresas familiares exitosas terminan por no resistir la salida de su fundador, principalmente cuando este era particularmente carismático.

Falta de claridad en los procesos: dado que el control y la fiscalización de la actividad de administración de alto nivel es menos rigurosa, las empresas familiares son más propensas a casos irregulares; por ejemplo, casos de desvío

(voluntario o no) de capital de la empresa para fines personales. El involucramiento de personas que no son de la familia en la administración y toma de decisiones de una empresa familiar, es el mejor seguro contra las eventuales denuncias de deshonestidad en los negocios.

Problemas a nivel familiar: los administradores de alto nivel de las empresas familiares sienten una gran dificultad en separar la vida profesional de la personal. Trabajan, en general, más horas y viven más intensamente los problemas de la empresa, sacrificando muchas veces su vida familiar. Por otro lado, cuando existen conflictos en el seno de los negocios, estos terminan por extenderse al campo de las relaciones personales.

Curado (2010, p. 78) afirma que cada empresa enfrenta y toma en cuenta los desafíos a su modo. Sin embargo, la base histórica muestra que, en cualquier país del mundo, los negocios comienzan pequeños y sirven para el sustento del fundador y de su familia. "Después, se estabilizan y crecen y, en una cultura que privilegia el trabajo, las circunstancias llevan a los hijos del fundador a trabajar con él. Con el paso del tiempo, surgen novedades poco agradables, o al menos, problemas que están fuera del control de la familia". Los siguientes son los tropiezos más probables: "el negocio no consigue más sustentar a las familias; las familias crecen más que los negocios; los miembros tienen actitudes o deseos diferentes a los necesarios para administrar el negocio; las generaciones envejecen y precisan ser sustituidas; o todo eso ocurriendo simultáneamente, con distintas intensidades".^{ix}

Para Echezágarra (2011, p. 24), las principales debilidades de una empresa familiar son:

- Superposición de roles empresariales y familiares
- Falta de planificación
- Nepotismo
- Exceso de desconfianza, control y secreto
- Resistencia al cambio y a la profesionalización
- Falta de una mentalidad orientada a resultados
- Liderazgo demasiado largo
- Co admisión muy frecuente
- Dificultad para atraer a gente talentosa
- Estancamiento estratégico
- Tasa de reinversión inadecuada.

Dodero (2013, p. 22) afirma que “una de las trampas principales en las que suelen caer las empresas familiares es confundir el hecho de ser propietarios con las competencias para dirigir su empresa”. Asimismo afirma que, otra trampa, con tanta influencia como la anterior, “es el solapamiento de los ámbitos propios de la familia con los de la empresa, cuando los sistemas sociales, culturales y de personalidad se confunden al coincidir las mismas personas en ambas instituciones: padre y director general, hijo y empleado, esposa y empleada, etc.”

Además de los problemas anteriores, Bueno et. al. (2007, p. 32) agregan lo siguiente:

- La solidaridad familiar: las relaciones entre familias son generalmente más fuertes cuando mayor es el parentesco. Por eso, es muy frecuente que los padres proporcionen trabajo a los hijos, ignorando sus capacidades y verdadera vocación; inclusive, reservan para ellos las mejores oportunidades, en perjuicio de los más alejados del núcleo familiar. El resultado común es la falta de entusiasmo, el abandono de la empresa o la exclusión de los que en ella están o los que son considerados los más capacitados para ingresar a ella.

- Los defectos de comunicación: pueden tener un triple origen. En primer lugar, existe el que proviene del enorme esfuerzo que el fundador debe realizar durante los primeros años de vida de empresa familiar y que le impiden mantener una relación personal adecuada con su familia. En segundo lugar, el que deriva del propio *módus operandi* de la familia en relación a este asunto. Si hay poco diálogo, es probable que, con relación a la empresa, exista también una falta de comunicación. Y, en tercer lugar, por la falta de metodología y rigor en los procedimientos para discutir los asuntos de la empresa entre la familia, muchas veces estando ausentes los administradores no-familiares en esas discusiones u ocupando cargos de liderazgo.

- Exceso de secretos: es común considerar los asuntos de la empresa como una prolongación de los asuntos familiares, los cuales no deben ser expuestos en público. Consecuentemente, los problemas y las necesidades de la empresa no son discutidos lo suficiente, principalmente aquellos relativos a las necesidades financieras.

- La prevalencia de la familia sobre la empresa: en la dicotomía familia-empresa, el empresario y los miembros de la familia se sienten obligados a decidir quién debe tener la prioridad. No se trata de obtener una decisión única, de forma que nadie esté obligado a tomar una posición a favor o en contra; aunque sí de evaluar, en una situación de relación entre ambas instituciones, cuáles intereses pueden carecer de mayor protección.

Press (2011, p. 82-84) enumera las desventajas de la empresa familiar:

- La elección de los puestos directivos se hace sin tener en cuenta los intereses del negocio y necesidades de la empresa. Para ocuparlos, se escoge a miembros de la familia.

- Confusión familia/empresa tanto respecto de los problemas como de las satisfacciones. Se festeja y se discute cualquier tema en cualquier lugar, da lo mismo que sea en la casa, en la empresa o en la comida familiar del fin de semana.

- Sistema de remuneraciones relativamente fuera del mercado. En general, las remuneraciones se establecen en base a las necesidades individuales de los miembros de la familia o la decisión unilateral del fundador.

- Ingreso por la puerta grande de las generaciones que siguen a la primera, “sin pelearla” ni progresar o armarse “desde abajo”.

- Esto incide posteriormente en una falta de conocimiento de lo que sucede en otras empresas, lo que representa carecer de información muy útil para manejarse en “el mundo de los negocios”.

- Síndrome del hijo del patrón (o hermano, o sobrino, o cuñado, etc.). No tiene nada que ver con las cualidades de la persona ni las necesidades de la empresa.
- Peso de la antorcha. Se realizan pocos cuestionamientos. Se tiende a aceptar todo lo que diga el fundador; más por tradición o temor a lastimarlo que por un análisis de la situación. Con frecuencia se ven hombres y mujeres de 40 y 50 años dubitativos al momento de tomar una decisión sin la aprobación de su padre. Esto, por supuesto, limita su potencial de convertirse en el/la líder que tanto ellos como su padre desean.
- Demora en decidir la transición del mando de la empresa. Suele ser uno de los temas tabú.
- Liderazgo unipersonal demasiado largo. Esto implica, y en cierto modo explica, el espíritu conservador en la toma de decisiones.
- Las familias de las empresas familiares están expuestas a los mismos problemas que cualquier otra familia. Muchas veces, a los padres les resulta muy difícil manejar adecuadamente los problemas que sus hijos puedan tener. Los hijos, a su vez, abusan de su posición para mantenerse en el puesto, aunque su trabajo sea insatisfactorio o no muestren ser competentes. La observación de estas situaciones por parte de los empleados no familiares (testigos privilegiados), hace que disminuya su autoestima, los desmoraliza y es un importante factor de desmotivación.

- Al estar la familia a cargo de la gestión y ocupar los puestos directivos, se hace difícil atraer a gente talentosa, por la menor posibilidad de hacer carrera en la empresa.
- Grandes dificultades y resistencias para la incorporación de socios externos.
- Restricciones que dificultan la venta de las acciones.

A pesar de este gran número de características que son desfavorables a la administración y continuidad de las empresas familiares, este tipo de emprendimiento presenta también muchas fortalezas que pueden hacer de estas compañías negocios peculiares y aún más interesantes. A continuación se analizan estas características.

2.3.2 Fortalezas de la empresa familiar:

Pocas organizaciones consiguen alcanzar tanta unidad, lealtad y dedicación de los administradores como las empresas familiares. De acuerdo con Lam (2013), ellas presentan las siguientes ventajas:

Intereses comunes: los lazos afectivos entre las personas, la armonía de los gustos y de las formas de actuar generan intereses comunes entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Existe una mayor auto-exigencia y auto-sacrificio en pro de un objetivo común.

Confianza mutua y autoridad definida y reconocida: en las empresas familiares, existe una autoridad reconocida y un clima de elevada confianza que evita las luchas por el poder y las intenciones menos claras, entre los colegas de trabajo, entren los jefes y los subordinados.

Facilidad en la transmisión de la información: la comunicación es intensa y fluida, sin barreras necesarias, ya que existe unidad y confianza entre las personas.

Flexibilidad de los procesos: a mayor simplicidad en la estructura de la organización mayor facilidad de atribución de las responsabilidades, la delegación de funciones, la autonomía y, consecuentemente, flexibiliza los sistemas información y de control. Las empresas familiares son, en general, menos burocráticas. Las decisiones son tomadas más rápidamente, habiendo mayor coordinación y menos conflictos de poder.

Proyecto de largo plazo: la dedicación y empeño de los miembros de la familia que administra la empresa es, normalmente, mayor que en las empresas con otro tipo de administración. Los planes son hechos a largo plazo, con el mejor interés de la familia actual y de los respectivos herederos que garantizarán la continuidad del negocio. Existe, en general, mayor estabilidad al nivel del núcleo de los poseedores de capital y de la propia gestión.

Permanencia de la cultura y de los valores: las organizaciones de tipo familiar son, en su mayoría, muy marcadas por la cultura y por los valores definidos por su fundador. Para bien y para mal, su personalidad y hábitos de trabajo funcionan como un ejemplo a seguir por los colaboradores restantes. Ellos saben perfectamente lo que se espera de ellos y que tipo de reglas y comportamientos deberán respetar.^x

Irigoyen (2010, p. 46) afirma que las características positivas de la mayoría de las empresas familiares "consisten en la conformación de un clima particular que genera en los participantes un fuerte sentido de pertenencia y la adscripción a un propósito común a toda la fuerza laboral", continúa, "si bien se trata de algo intangible, este aspecto se manifiesta en una serie de cualidades, de las que, a modo de ejemplo, se resaltan: compromiso, flexibilidad, cultura, confiabilidad y orgullo".

Más aun Irigoyen (2010, p. 89) resalta que "las empresas de familia tienen una fortaleza muy importante respecto de las empresas grandes. Las empresas de familia desarrollan una rápida adaptación al medio en que les toca competir.

Por ello tienen la capacidad de elaborar estrategias competitivas alternativas a mayor velocidad y con mejores resultados que las empresas grandes”.

Para Gallo (1995, p. 11), “las fortalezas potenciales más básicas de la empresa son: la unión y el compromiso de las personas que en ella trabajan”. La unión entre las personas y la armonía de sus preferencias hacen que surjan intereses comunes entre los miembros de la familia que trabajan en empresa. Además de eso, hace que exista una autoridad reconocida, en un clima de elevada confianza que, en su momento, evita las luchas por el poder.

Por otro lado, si existe unión y confianza, hay facilidad en la transmisión de información y su comprensión, posibilitando una comunicación intensa, espontánea y sin barreras. Todos esos puntos son muy importantes en cualquier empresa, pues implican la simplificación de la elaboración de la mayoría de los aspectos básicos de la organización, como la atribución de responsabilidades, los tipos de integración entre los dirigentes y las autoridades, la delegación y los niveles de autonomía que les confieren a los sistemas información y de control.

Bueno *et. al.* (2007, p. 38) argumentan que:

El compromiso y la voluntad de una dedicación intensa y prolongada conducen a todos a un esfuerzo para conquistar el bien del grupo, para auto-exigirse, desafiándose a uno mismo a ser cada vez mejor y a dedicarse más que a reclamar. Ese compromiso, para cualquier empresa, es una de las más intensas y elevadas motivaciones, que puede substituir varias motivaciones negativas y extrínsecas, frecuentemente presentes en las empresas, y potencializar el efecto de los adecuados sistemas de remuneración, formación y oportunidades de carrera profesional.^{xi}

Press (2011, p. 84-85) cita como fortalezas presentes en las empresas familiares las siguientes:

- Unión de los socios, lo que permite afrontar los factores externos con solidez.
- Prestigio y confianza en las relaciones. Los clientes y proveedores confían al ser atendidos por el dueño o, al menos, de saber que está ahí todos los días ya que conocen su trayectoria y saben que pueden acordar fácilmente en las diferencias. Es muy importante portar el apellido de la familia fundadora.
- Adhesión y lealtad de los empleados. Una empresa familiar genera, en las personas que trabajan en ella, un sentimiento de pertenencia muy fuerte que se traduce en fidelidad.
- Continuidad en la transición que facilita la permanencia de un proyecto y la inversión del capital.
- La empresa familiar puede utilizar el capital de la familia en caso de necesidad, lo que representa una ventaja comparativa con respecto a otro tipo de empresas. También sucede a la inversa frente a necesidades de la familia.
- Se puede desarrollar una visión a largo plazo de los negocios.
- Dado que la burocracia es menor, puede haber más agilidad en el proceso de toma de decisiones.
- Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos.

- Más preocupación por la calidad y la imagen ante los consumidores. Mayor responsabilidad social.

Por otro lado, Echezágarra (2001, p. 23) describe como fortalezas de las empresas familiares las siguientes:

- Una visión de más largo plazo
- Mayor unidad de objetivos entre los accionistas
- Mayor velocidad de decisión
- Una cultura empresarial más fuerte
- Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos
- Mayor continuidad de la empresa y, por tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas
- Menores costos de agencia
- Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores
- Mayor responsabilidad social

Compartir un patrimonio común con la familia es también compartir sus valores y su historia, movilizando un sentimiento indescriptible de unidad. Asimismo, los administradores siempre estarán vinculados a los negocios, no tanto por sus intereses profesionales, sino por los lazos afectivos. El “capital emocional” hace que los familiares vistan la camiseta de la empresa mucho más intensamente de lo que un profesional no familiar y fuera de la empresa. Naturalmente, el sentimiento de continuidad de los negocios y del legado familiar es el mayor incentivo que los ejecutivos familiares tienen. Desde temprano vivieron ejemplos de liderazgo encabezados por sus parientes dentro

de la empresa. Seguramente, ese recuerdo servirá de inspiración personal para cada uno y para el crecimiento del propio negocio familiar.

2.4 Planeamiento de la sucesión de la empresa familiar:

Somos lo que hacemos de aquello que hicieron con nosotros.

Humberto Maturana

La sucesión familiar ocurre en el periodo de transición de poder del fundador a los herederos, quienes darán continuidad a los negocios de la familia en las próximas generaciones. Este es uno de los períodos más conflictivos de la empresa familiar, siendo cada vez más frecuente el uso del famoso dicho familiar: "papá rico, hijo noble, nieto pobre". Resulta evidente que pocas son las empresas familiares que consiguen sobrevivir a la segunda generación cuando son sometidas a la transición, resultando poco común que pasen a las siguientes generaciones. Pues, de acuerdo con Oliveira:

En Brasil, existen datos que afirman que la vida promedio de las empresas no-familiares es de 12 años y de las empresas familiares es de nueve años; apenas 30% de las empresas familiares pasan por el comando de la segunda generación y, peor aún, apenas 5% pasan para la tercera (Oliveira, 2010, p. 4).^{xii}

Para Mamede y Mamede (2012, p. 124) son incontables los casos de empresas familiares que no se recuperan del revés de un pasaje abrupto de generaciones, llevándolas a la quiebra o a enfrentar crisis que se solucionarían con la enajenación del negocio en otros, dejando a la familia en dificultades. En

otros casos, “aunque la empresa consiga sobrevivir a la sucesión improvisada, el proceso improvisado cobra un precio elevado, impidiendo al emprendimiento seguir el ritmo anterior de crecimiento”^{xiii}, a pesar de que el sucesor sin preparación revele una sorprendente capacidad de gestión, existe una pérdida de tiempo en un conjunto de errores durante el proceso necesario para entender las rutinas de producción y administración, entender la logística de funcionamiento, reconstruir los canales de comunicación, restablecer las relaciones internas y externas, etc.

La sucesión premeditada no causa sorpresas; puede ser preparada y ejecutada con doble cautela. Puede hasta ser ensayada, experimentada, escogiendo no sólo a la persona correcta, sino también el momento adecuado, cuando la empresa vive un periodo más tranquilo, evitando que los eventos imponderables decidan el instante necesario. Permite, además, según Mamede y Mamede (2012, p. 125) “recorrer las rutinas de preparación, como admitir los candidatos en la organización y someterlos a una rotación de funciones (*job rotation*), haciendo que conozcan el negocio desde diversas perspectivas en la medida que van alternando cargos y funciones en la organización”^{xiv}. Más allá de eso, es una sucesión monitoreada que permite el acompañamiento de los nuevos administradores por sus antecesores y, hasta retomar la administración por los antiguos responsables, en el caso que sea necesario para la preservación de la actividad económica.

Como ejemplo de eso, podemos citar el caso emblemático de visión empresarial de la empresa brasileña Vilma Alimentos, que ganó notoriedad

recientemente, a partir de una triste fatalidad. El ambiente corporativo del sector de alimentos en particular, sufrió el impacto de la noticia del fallecimiento del presidente de Vilma Alimentos, Domingos Costa, a los 58 años, víctima de un accidente aéreo en julio de 2012, al lado de su hijo Gabriel, de su principal ejecutivo, o vicepresidente César Roberto de Pinho Tavares, y tres funcionarios más. Con una facturación de 480 millones de reales en 2011 y 1,650 empleados, la compañía fundada en Minas Gerais se vio debilitada de un día para otro tanto por las pérdidas humanas, como por la de sus principales tomadores de decisión.

El alejamiento prematuro y repentino no estaba en los planes; sin embargo, su comandante se anticipó a las situaciones imponderables que pudiesen poner en riesgo la continuidad de la compañía, dando inicio a un plan de sucesión y profesionalización cuatro años antes del accidente.

Gracias a la visión de largo plazo de Domingos Costa, su hija Patricia, presidente financiera, que ya venía siendo preparada para asumir la administración, tomó posesión de la presidencia una semana después de quedar vacante el cargo. Posgraduada en finanzas por la Fundación Don Cabral y poseedora de un diplomado de MBA en *marketing* por el IBMEC, ella ya había pasado por diversas funciones en la compañía, hasta llegar a la vicepresidencia.

Fue grande el acierto de Domingos Costa al adoptar principios de gobernanza corporativa con reglas claras de sucesión. En cuestión de administración de riesgos, no del todo, ya que la compañía pecó de permitir que se embarcaran

juntos, en el mismo helicóptero, sus dos principales ejecutivos (Brito, 2013, p. 104).

Teniendo como estímulo los datos que comprueban un bajo nivel de sobrevivencia de las empresas familiares, algunas organizaciones, muchas de estas todavía en la primera generación, se están estructurando con un planeamiento sucesorio, a fin de que los futuros herederos sean preparados para asumir la posición de los fundadores y asegurar la continuidad del negocio. En algunas empresas en donde ya es desarrollado e implantado un modelo de sucesión familiar, desde niño, el futuro sucesor pasa a actuar en el ambiente organizacional, ejerciendo diversas funciones, condicionándolo al conocimiento de la empresa y proporcionándole experiencia profesional.

El planeamiento de la sucesión comprende la creación de documentos que organizan la transferencia de la propiedad de la empresa del dueño hacia otros, sean ellos familiares, directores ajenos a la familia, instituciones de caridad, etc., de la manera más eficiente posible.

Resaltan Steinberg y Blumenthal (2011, p. 116) que "el éxito de un proceso de sucesión depende en principio del nivel de compromiso del sucesor con la empresa"^{xv}. El compromiso es definido como "el deseo del sucesor en suceder" y es considerado factor crucial para el éxito de contratación en negocios familiares.

Pero, la pieza fundamental y única que permite dar inicio a las discusiones y análisis del tema es el propio fundador. Cuando este trabajo se inicia con él en

vida, las probabilidades de éxito son infinitamente mayores. Mientras tanto, eso exige mucho desprendimiento y la capacidad de entender que la obra y sus ideas pueden y deben trascender a su existencia.

Al final de la década de 1990, el profesor Miguel Ángel Gallo, del *The Family business Consulting Group International (FBCGi)*, condujo en la *IESE Business School*, de la Universidad de Navarra, España, una investigación que preguntó a una muestra significativa de fundadores cuándo pretendían jubilarse: 20% dijeron que a los 70 años; 10%, a los 80 años, y 70% afirmaron que nunca pararían (*apud Passos et. al.*, 2006, p. 76).

Para Amendolara (2005, p. 27) “el trauma emocional y psicológico que acompaña la transferencia de una empresa familiar puede hacer vacilar hasta al más fuerte empresario”. Y concluye diciendo que “la implementación satisfactoria de una estrategia de transferencia empresarial requiere creatividad, flexibilidad y, por encima de todo, compromiso”^{xvi}.

Con propiedad comenta Irigoyen (2010, p. 130) que “los períodos de transición constituyen oportunidades para reconsiderar el negocio y plantear cambios fundamentales, en tanto el objetivo y la marcha de crecimiento constituyen el enfoque de estabilidad que se contrapone a dicho cambio”.

Una de las preguntas más frecuentes apunta a uno de los temas más importantes: ¿cuándo se debe comenzar el planeamiento de la sucesión en la empresa familiar?

Veamos algunas estadísticas de Argentina, presentadas por Eduardo Press (2011, p. 137), que son similares a las de los demás países:

En un estudio se analizaron 42 empresas y, según el momento en que se inició el proceso de transición, arrojó los siguientes resultados:

- 10 años antes de su culminación, la transición fue exitosa en 12 de 14 empresas (85%).
- Entre 10 y 2 años, la transición fue exitosa en 10 de 20 empresas (50%).
- Menos de 2 años antes, la transición fue exitosa en 2 de 8 empresas (25%).

Si consideramos a las empresas familiares como organismos vivos, sistemas sociales que están en constante desarrollo, las definiciones de los momentos de cambios en su segmentación en etapas, pasan a ser simples descripciones didácticas en procesos sin fin. A continuación, podemos inclusive presentar un cuadro descriptivo de los tres momentos de relación entre padres e hijos empresarios durante el proceso de sucesión:

Tabla 5 - Proceso sucesorio: tres momentos de la relación entre padres e hijos empresarios

Los primeros conflictos	Armonía	Hora de la sucesión
Padre entre 41 y 50 años Hijo entre 17 y 22 años	Padre entre 51 y 60 años Hijo entre 23 y 33 años	Padre entre 61 y 70 años Hijo entre 34 y 40 años
En esa edad, el padre comienza a enfrentar la perspectiva de la muerte y a cuestionar sus propias realizaciones. El hijo vive un periodo de construcción de identidad y carga heridas de conflictos con el padre durante la niñez y la	El padre, más tranquilo y racional, es menos competitivo y actúa como mentor del heredero. El hijo se concentra en la vida familiar y comienza definir los rumbos de la carrera. Toma decisiones más arriesgadas y se siente listo para crecer en	El padre pasa a tener miedo de perder el poder con la jubilación y se resiste en abrir las manos de comando de la empresa. El hijo pide cada vez más autonomía y reconocimiento y pasa a rebelarse contra la autoridad de su padre.

adolescencia.	la empresa.	
El momento de entrada del heredero en el negocio acostumbra a estar marcado por tensión en las relaciones.	Este es un periodo en el que padres e hijos tienden a trabajar en conjunto con más facilidad.	Esta es la fase crítica. El hijo se siente preparado para asumir los negocios, aunque el padre encuentra dificultades para pasar el mando.

Fuente: Brito, 2013, p. 101.

De esta forma, concluimos que la transición de la dirección se desenvuelve de acuerdo con el vínculo establecido entre familia y empresa y, depende mucho de la relación afectiva generada entre la empresa y los hijos. No existe un momento preciso y universal para todas las empresas. Así que, la cuestión más importante tal vez no sea el “cuándo”, pero sí el “cómo” del proceso de sucesión.

Para Press (2011, p. 139), “si uno de los ingredientes más importantes del proceso es la preparación (formación) de los que van a tomar el puesto, a la pregunta de cuándo empezar, deberíamos responder “tan pronto como se pueda comenzar a preparar a la generación que sigue”.”

Para Echezárraga (2011, p. 42), “hay que pensar la sucesión como un proceso, y no como un hecho puntual. Es decir, no como algo que ocurre en un instante, sino como el resultado de todo un trabajo de largo aliento”. Y completa,

La sucesión ideal es aquella que no se siente, que nadie advierte, que no provoca ningún trauma en la empresa ni en la familia. Una sucesión exitosa eleva el valor de la empresa en el mercado, dado que esta sigue su curso como si no hubiera ocurrido nada. Las empresas familiares suelen ser mucho mejor evaluadas por el mercado cuando pasan esta transición sin ningún conflicto ni problema que altere de manera importante sus proyectos y flujos futuros.

Con la sabiduría de quienes ya trabajaron 40 años prestando asesoría a las empresas familiares, declaran Bernhoeft y Martínez (2011, p. 124-125) que "las familias empresariales están enfocadas al trabajo y a los resultados, aspectos racionales. Explorar aspectos invisibles envuelve rescatar historias antiguas sobre los sentimientos y la visión de cada uno, así como la comunicación entre los parientes, la influencia materna y paterna, la calidad de la relación entre hermanos y su disposición para trabajar en equipo"^{xvii}. Estos son temas que pueden sonar como distantes a la administración de empresas, sin embargo señalizan aspectos subjetivos que influyen el proceso.

Para estos autores, "parte del desafío es construir todo el proceso de transición considerando la convivencia de dos o más generaciones adultas, sus momentos de vida, las necesidades de crecimiento, las posibilidades de alianza y la relación armónica necesaria para eso"^{xviii}. Como en el traspaso del "testigo" realizado en la carrera de relevos, en el proceso de sucesión y continuidad existe una zona de transición, en la cual los protagonistas corren juntos hasta que el "testigo" sea transferido. En el ámbito de las familias empresariales, este periodo puede corresponder a 20, 30 o 40 años de convivencia entre generaciones adultas.

Afirma Lea (1993, p. 125) que preparar a la próxima generación demanda tiempo, reflexión y esfuerzo. Por lo cual "esa preparación - a pesar de no garantizar que la empresa familiar se transforme en una dinastía centenaria - es aún una de las mejores inversiones que la empresa y familia pueden realizar para el futuro".

Otra medida tomada por las organizaciones familiares para asegurar la permanencia en el mercado es la formación de un consejo familiar, principalmente cuando la empresa gana mayores dimensiones y posee en su contexto organizacional un gran número de miembros familiares.

Para Kertész *et. al.*

Para asegurar una transición exitosa a la “tercera generación”, la segunda debe decidirse y definir si se trata de una “familia que hace negocios” o “negocios de familiares”. Naturalmente que el orden de las palabras define la prioridad, en el primer tipo es la familia, en el segundo es la empresa. Y esto depende de la jerarquía de valores de los integrantes. (...)

La transición de la segunda a la tercera generación es una de las mayores dificultades que tiene una empresa familiar. Y no lo es solamente porque la tercera generación se acostumbró al buen pasar económico y a ciertos privilegios, sino por la probabilidad de conducir los negocios a la quiebra.

También sucede que la tercera generación ha compartido poco tiempo en el negocio y carece de la noción de liderazgo que seguiría haciendo exitosa la empresa (2006, p. 88-89).

La cuestión sucesoria merece un lugar destacado en el estudio de la empresa familiar; incluso, para algunos estudiosos, una empresa solo se transforma en una “verdadera” empresa familiar cuando consigue pasar el mando para la segunda y, a su tiempo, para la tercera generación. Un levantamiento del *Centre for Family Enterprise*, sobre empresas familiares en la Comunidad Europea, muestra que solamente tres de cada diez consiguen vencer a la primera etapa, y tan solo la mitad de aquellas alcanzaron la tercera generación.

Siguiendo a Oliveira:

Algunos de los aspectos que el ejecutivo de la empresa familiar puede considerar para el estudio de este importante asunto es

el análisis de los comportamientos y de las actitudes de los propietarios en cuanto al factor humano de su empresa, la eficacia de los programas y proyectos de recursos humanos, la moral y la productividad de los ejecutivos y empleados, así como la situación general del clima organizacional (Oliveira, 2010, p.72)^{xix}.

Se definen como aspectos relevantes el estudio de la formación y estructuración de la cultura organizacional en las empresas familiares, las relaciones humanas, la formación del plan de carrera, así como el análisis de los cargos y funciones. Estos aspectos están incorporados en la base de la empresa y el conocimiento de sus principales características proporciona la supervivencia de las organizaciones en el mercado de negocios. Ahí se encuentra el centro de trabajo del profesional de RR.HH. en este tipo de empresa.

Mucci (2008, p. 121) afirma que:

Debe tener muy claro, sin embargo, que por pacífico que resulte el traspaso, pueden provenir problemas del entorno general, por cambios no previstos y que afecten a la empresa o, por las inevitables discrepancias producidas en algunos componentes, sean familiares que no fueron designados en carácter de sucesores o sucesores sustitutos con aspiraciones truncadas, como también de miembros no familiares que esperaban desde hace años una oportunidad que no les fue concedida.

Drucker, (1995, p. 25-27) comenta que no existen diferencias entre las firmas dirigidas por profesionales y las administradas por una familia, en cuanto a los aspectos del trabajo funcional (investigación, marketing o contabilidad); pero sí en lo que respecta a la administración. Estas últimas organizaciones requieren de tratamiento diferenciado. En este caso, Drucker señala cuatro reglas básicas

en relación a la administración de la organización apuntando a su sobrevivencia y crecimiento:

La primera regla es que los miembros de la familia no trabajen en la empresa, a menos que sean en lo mínimo tan aptos como cualquier empleado no perteneciente a ella y se esfuercen en lo mínimo tanto como éste [...]. La segunda regla es igualmente simple: independientemente del número de miembros de la familia en la dirección de la empresa y de cuan eficaces sean, un alto cargo siempre debe ser ocupado por alguien fuera de la familia [...]. La tercera regla es que las empresas dirigidas por una familia, con excepción tal vez de las pequeñas, requieren cada vez más que las posiciones claves sean ocupadas por profesionales no pertenecientes a la familia y [...]. Confiar la decisión sobre la sucesión a una persona de fuera, que no pertenezca a la familia ni a la empresa^{xx}.

Los procesos sucesorios en las empresas son complejos y, normalmente, desgastantes, aun cuando son bien planeados y estructurados. Innumerables son las dificultades encontradas en el proceso de cambio de la cúpula administrativa de la organización. Dicho evento se torna aún más delicado cuando la organización en cuestión es una empresa familiar. En esta, las dificultades enfrentadas toman una magnitud que no es observada en los otros tipos organizacionales y, justamente por eso, es uno de los temas más comentados en cuanto se entra al universo las empresas familiares.

Para Neubauer y Lank (1999, p. 150) “el nombramiento del sucesor no es tanto una decisión personal como una decisión estratégica”. Y continúa, “posiblemente es la más importante que se toma en cada generación, ya que, como futuro dirigente principal de la empresa familiar, será normalmente el factor determinante del éxito o el fracaso del empresa”.

El proceso de profesionalización no es inmune a las dificultades, pero a pesar de ellas, debe ser visto como un punto indispensable para la gestión organizacional en la empresa familiar. Bernhoeft (1989, p. 19) alerta que, “el fortalecimiento y la modernización de la economía brasileña pasan, inevitablemente, por la profesionalización de la empresa familiar nacional”^{xxi}.

El proceso sucesorio debe, por tanto, ser considerado como una etapa crucial para la supervivencia las empresas familiares, un punto primordial a ser tomado en consideración por el RR.HH. de la organización. Es necesario que sean tomadas medidas preventivas para que en esta delicada etapa de vida, estas empresas tengan el éxito deseado; en otras palabras, que el mando sea transferido para la siguiente generación con éxito.

Se sabe que “la mitad de las empresas en Brasil no tienen un plan de sucesión en caso de dolencia o fallecimiento del principal ejecutivo” (As empresas familiares no Brasil. *Pesquisa 2010*. Pág. 17. Disponible en: <<http://gvcepe.com/site/wp-content/uploads/2012/04/654.pdf>>. 19 jul 2014). La sucesión del emprendedor es siempre un punto difícil en la historia de las empresas. Sin un claro plan de sucesión una empresa familiar tendrá dificultades en sobrevivir por muchas generaciones. Ciertos aspectos deben ser considerados en la identificación del sucesor tales como: capacidad empresarial, educación, capacidad de trabajo comprobada en el mercado, entre otros. Por otro lado, no deben ser considerados aspectos como género (sexo) o la delegación automática al hijo primogénito. Los planes de sucesión y

acuerdos formales deberán estar vigentes para dejar claras las reglas del juego y evitar disputas por el poder.

En suma, es muy importante tener un claro plan de sucesión, enfocado en la meritocracia. La palabra mérito viene del latín *mereo*, que significa merecer, obtener. Meritocracia tienen un origen híbrido, pues, *cracia* viene del verbo griego *krateo*, que significa ser fuerte, poderoso. Para Içami Tiba, en el *Best Seller* brasileño *Familia de Alta Performance* (2009, p. 103-104), meritocracia “es el sistema de recompensa o promoción basado en el mérito personal”. Tiene mérito aquel que es más trabajador, más empeñado, más inteligente, más creativo, más equilibrado emocionalmente, etc. “Ese mérito le rinde más poder, privilegios o premios” – y, en la familia empresaria, es justamente eso lo que debe suceder.

Continúa Tiba explicando que en una familia, la meritocracia debe ser estimulada, pues esa es la realidad fuera de casa. “Ningún profesional consigue vencer una competencia pateando o gritando. Por lo tanto, padres que mantienen los privilegios del hijo que no los merece están en la dirección contraria de la educación saludable”. Premiar a quien no merece desmerece a quien tiene mérito. Y, concluye que “no se premia una promesa, pero sí una realización” (2009, p. 104)^{xxii}.

Muchas veces eso es dificultado por el propio fundador que no quiere dividir el poder absoluto o encarar la cuestión de la mortalidad. En muchos casos, la motivación de los sucesores es diferente del fundador. Los sucesores ven a la empresa como una herencia y la garantía de tener una vida rodeada de lujo y

confort. El interés por el negocio de la familia, es únicamente la sustentabilidad de su patrón de vida. Ciertamente este tipo de actitud dilapidará el patrimonio de la familia. Otro aspecto emergente, es que más de la mitad de las empresas no poseen de planeación tributaria en la sucesión o en la alineación de las acciones (parcial o integral). Eso puede comprometer la capacidad de las familias en hacer frente al costo tributario en las transacciones, especialmente en Brasil, donde ese valor es absurdamente elevado.

La sucesión implica generalmente, además del traspaso de una generación a otra, una reorganización de la empresa que le permita adaptarse a las nuevas realidades, internas y externas. Esta importante transición depende del planeamiento y negociaciones exitosas, y de algunas características claves. Kertész *et. al.* (2006, p. 326) identificó las siguientes condiciones comunes a las empresas que sobreviven con éxito a la sucesión:

- Las familias perciben a las empresas como rentables, financiera y organizativamente sanas, y bien insertadas en su campo específico y en la comunidad.
- Perciben que al dirigitas satisfacen, además de sus necesidades económicas, motivaciones más elevadas según Maslow, como la Pertenencia, el Estatus y fundamentalmente la Autorrealización.
- La familia considera a la empresa como un “asunto de familia”, comprende el negocio y lo acepta como un elemento natural de la vida hogareña.
- Los familiares que ingresan a la empresa tienen experiencia previa en la administración de empresas.
- Empresas con liderazgo flexible y progresista. El dueño acepta cambios favorables a la empresa y participa en la planificación para la sucesión.

El mismo autor afirma que el sueño de la mayoría de los propietarios de las empresas familiares se puede resumir en el lema enunciado por León Danco, presidente del *Center for Family Business*, "que éste negocio dure para siempre" (2006, p. 326-327). Pero, para que este proceso ocurra favorablemente es aconsejable que:

- El fundador tenga una "actitud positiva" para el traspaso del poder;
- El sucesor demuestre atributos suficientes para ser merecedor del cargo;
- Exista confianza entre el fundador y el sucesor;
- Se comprometan a trabajar y solucionar juntos los problemas y a armonizar sus diferencias.

En el mismo sentido, el papel del RR.HH. en este proceso, como bien afirma Ulrich (2010, p. 36) es:

Aunque se le de muchos nombres – entre ellos, transformación, reingeniería, cambio cultural, reinención, adaptación, flexibilidad, aprendizaje rápido y agilidad – el desafío de la competitividad es el mismo. Los directivos, los empleados y las organizaciones deben aprender a cambiar más rápidamente y a hacerlo con la mayor comodidad. Los profesionales de RR.HH. deben ayudar a sus organizaciones a cambiar. Deben definir un modelo de organización para el cambio, diseminar ese modelo por toda la organización y auspiciar su ininterrumpida aplicación.

Las cuestiones que deben ser respondidas por la dirección y por el RR.HH. son necesarias para el análisis de la relevancia y desdoblamiento de las fases del proceso sucesorio, minimizando el impacto en los pares (colegas), en los

subordinados y en las decisiones estratégicas, para el establecimiento con éxito del plan de sucesión.

Por lo tanto, el planeamiento y la concientización son fundamentales para que las organizaciones se movilicen en la discusión del tema. Es necesario que sus líderes, con visión, trabajen en cooperación con los profesionales de recursos humanos en la definición de los perfiles de sus sucesores, con el objetivo de facilitar los procedimientos.

2.5 La profesionalización de la empresa familiar:

Es cada vez más evidente la preocupación de las empresas familiares por la profesionalización de la gestión, con el objetivo de identificar mejor sus fortalezas y potencialidades, buscando estrategias que le den mayor agilidad y poder competitivo en el mercado en el cual actúan. Igualmente, cuando tienen todo para hacer lo correcto, muchas de esas empresas terminan entrando en una crisis que las lleva a desaparecer, con un alto costo social ocasionado no solo por los puestos de trabajo que se pierden, sino también porque dejan de contribuir al Estado. Además de eso, es de considerar que, tomando como ejemplo una industria, la situación de insolvencia resulta en dramáticas secuelas financieras para otras empresas, especialmente para los proveedores de materia prima, que retrasan o hasta dejan de recibir sus pagos.

En la última década principalmente, muchas empresas familiares de gran porte desaparecieron, dejando de generar empleos, impuestos y nuevas inversiones con sus efectos multiplicadores. Lansberg (1999. p. 341) cita que las empresas familiares exitosas que se han observado, invierten mucho tiempo y esfuerzo estimulando el espíritu de cooperación y preservando la armonía entre sus miembros. Cada uno, desarrolla un fuerte compromiso personal al hacer su parte, para apoyar a los estándares establecidos y mantener el nivel de confianza en el grupo.

Pero es claro que, no solo las grandes organizaciones deben ser objeto de preocupación, pues las micro y pequeñas empresas, de las cuales siguiendo la investigación de SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), 73% son familiares (SEBRAE, 2003), también son grandes generadores de empleo y beneficios socioeconómicos.

Es de considerarse, independientemente del tamaño o del ramo de actividad en el que actúan, que todos los esfuerzos deberán ser emprendidos por los administradores de las empresas, en el sentido de su preservación y continuidad, pues así, la sociedad como un todo será beneficiada. Y la profesionalización es parte indispensable para que esto ocurra.

“La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización” (Belausteguigoitia, 2003, p. 113). Se trata de un proceso importantísimo, que debe envolver a todos aquellos que tengan poder de decisión en los diferentes

niveles de la empresa; pues, de lo contrario, no pasará de un ritual simbólico, sin la firmeza indispensable para que ocurra la transformación.

No existen dudas de que la supervivencia de las empresas, en el ambiente económico actual, donde ocurre una competición extrema, depende de la profesionalización de su administración. Pero, como bien explican Mamede y Mamede (2012, p. 135), “es un error confundir la gestión profesional con la gestión realizada por los administradores profesionales, personas extrañas a la(s) familia(s) controladora(s)”^{xxiii}. Aunque sí es posible ver la administración profesional desempeñada por un miembro de la familia. Para los autores, “a pesar de ser miembro de la familia, la persona puede revelar capacidad técnica para desempeñar la administración empresarial de forma profesional”.

Press (2011, p. 153) menciona que:

En general, cuando se habla de profesionalización en las empresas familiares nos referimos a la contratación de profesionales fuera de la familia para que participen en las actividades de la gestión. Pero también puede referirse a la formación y la preparación de los miembros de la familia cuando ya no alcanza con la vocación y el entusiasmo. Hoy la competencia ha crecido, y para mantenerse en el mercado, además de la pasión, se necesita del conocimiento.

Afirma Mucci (2008, p. 135) que:

La profesionalización no implica la quiebra o desaparición de la empresa familiar. Se trata de colocar en posiciones relevantes a personal que tenga las aptitudes necesarias para desempeñarlas, sean o no familiares. Y serán las circunstancias, la evolución de la empresa, las modificaciones del entorno familiar y del contexto exterior, entre otros elementos, los que determinarán si se concreta y con qué formas y alcances. Las posiciones extremas, con fundamentos altisonantes, no alcanzan a explicar decisiones que deben ser sensatamente adoptadas.

Para Assad (2010) es preciso que exista una alineación entre la gobernanza de la familia, empresa y propietarios; los grupos requieren estar coordinados. Además, afirma que cuanto mayor es la estabilidad de la familia, que es promovida por la gobernanza corporativa adecuada, las empresas quedan más satisfechas con sus consejos. La estabilidad es promovida por la actuación del RR.HH. a partir de la utilización de mecanismos que abarquen los siguientes aspectos: declaración de la misión y valores; acuerdos de accionistas, como los de compra y venta de acciones entre familiares (utilizado apenas por 22% de las empresas familiares brasileñas); política de dividendos (60% de las empresas brasileñas lo poseen); de reglas para las decisiones de los propietarios (70%); de cualidades para tornarse un propietario (23%); planes de herencia (43%) y protocolo familiar (13%); estructuras como los encuentros anuales generales (42%), reuniones del consejo de accionistas (40%), del consejo familiar (34%) y la asamblea familiar (15%).

Cuando surge una empresa familiar, su fundador deposita en la organización todo su deseo de hacer historia, de transformar su negocio en pilares de la economía. Él idealiza, monta y desarrolla su firma con el conocimiento práctico, adquirido por experiencia y/o enseñanzas tradicionales, transmitidas de generación en generación; y los miembros familiares se agregan y pasan a contribuir en el desarrollo de las actividades administrativas. “Ese conocimiento práctico traído por el fundador de la empresa se pierde, total o parcialmente,

con la transmisión del cargo gerencial para el sucesor^{xxxiv} (Grybovski e Tedesco, 1998, p. 57).

Se resalta que este conocimiento práctico, en muchas ocasiones es perdido o entra en conflicto con el conocimiento académico o teórico en la primera generación. Generalmente, los hijos o miembros familiares más próximos se disponen a implementar técnicas y métodos administrativos tradicionales, porque adquirieron este conocimiento en la escuela o por el contacto con profesionales especializados en las diversas áreas administrativas, como consultores.

En esta situación de inserción de técnicas profesionales y académicas, el choque es previsible y comúnmente ocurre por la falta de capacidad de los fundadores de escuchar lo que los futuros sucesores están queriendo enseñarles y también por la falta de capacidad de estos últimos de escuchar las experiencias de los primeros. Una vez que el conocimiento académico es producido, genera una base sólida para un crecimiento equilibrado, fundamento del desarrollo; aunque ese conocimiento aislado no podrá garantizar el desarrollo de la empresa, este debe ir de la mano del panorama y posicionamiento de la organización (Rosario, 2010).

En concordancia, Kignel y Werner afirman que:

El conocimiento absorbido por la generación venidera, la captación de nuevos conocimientos, técnicas de trabajo y producción – toda esa práctica – se transforma en mera teoría si el emprendedor de la empresa familiar no estuviera, él también, preparado para recibir nuevos valores. Si la generación venidera tiene el desafío de buscar la mejor formación posible para el mundo globalizado, la generación presente de los fundadores también tiene su lección de casa:

estar preparado para el diálogo y abierto a nuevos conocimientos (Kignel e Werner, 2007, p. 46)^{xxv}.

Siguiendo a Chiavenato:

Los tiempos cambiaron. Hoy, en plena era de la información y globalización del mundo de los negocios, el creciente cambio e inestabilidad ambiental ponen en jaque al antiguo modelo rígido y definitivo de organización. Él no tiene mucha utilidad para los tiempos actuales. El ambiente que circunda a las organizaciones se torna inestable e imprevisible y el modelo organizacional tradicional simplemente no funciona en esas condiciones. Se requiere cambiar a las organizaciones para que puedan ser competitivas en la era actual (Chiavenato, 2004, p. 360)^{xxvi}.

Esta es una conclusión a ser tomada en consideración por todas las organizaciones, pero con mayor relevancia en las empresas familiares, una vez que estas poseen en su cultura organizacional un conjunto de preceptos y valores tradicionales, oriundos de los vínculos familiares y enraizados en todos los procesos administrativos. Para mantenerse en el escenario actual de los negocios, estas empresas necesitan ser flexibles, sus fundadores deben estar atentos a los cambios de mercado y dispuestos a reestructurar sus procesos administrativos adoptando técnicas más modernas y actuales, también a apoyar la profesionalización de sus miembros, y en algunas situaciones, aceptar a un profesional de fuera para la ocupación de puestos que exigen mayores conocimientos.

Resalta Drucker que “[...] el conocimiento y la competencia son necesarias en el área de producción, de marketing, financiera, de investigación, de administración de personal; y se tornan tan relevantes para que puedan ser

satisfechas por cualquiera de los miembros más competentes de la familia, independientemente de sus buenas intenciones.”^{xxvii} (2001, p. 153).

Para Bueno *et. al.* (2007, p. 79), la profesionalización de una empresa depende:

- a) De los principios y valores que prevalecen en la empresa: asimismo, para poder afirmar que una empresa está profesionalizada, los principios que deben orientar su estructura, su evolución y funcionamiento deben ser los empresariales; tales como la productividad, la rentabilidad, la calidad, el equilibrio financiero, etc. En el extremo opuesto, en las empresas menos profesionalizadas, los valores personales y familiares pueden tener gran importancia, de forma que las decisiones empresariales son tomadas sobre la base de criterios familiares.
- b) De la existencia de una estructura y de un modelo organizacional y empresarial: las empresas se caracterizan por ser organizaciones y estas, a su vez, por contar con sistemas y modelos enfocados al logro de sus objetivos. Los profesionales deben ser elegidos de acuerdo con la función a desempeñar y no al contrario; o sea, escoger una función a ser desempeñada de acuerdo con el tipo de profesional que existe en la familia.
- c) De los profesionales que ejercen cargos de alguna responsabilidad ejecutiva en la empresa: deben ser apropiados, en cuanto al nivel y la orientación de la formación, capacitación profesional, aptitudes y actitudes. Estas personas tienen que ser las mejores para cada cargo.

En las empresas familiares, no siempre es posible encontrar miembros de la familia que sean los más adecuados para determinados cargos.

Pero, comúnmente, las empresas familiares poseen dificultades en acompañar las exigencias del mercado. Principalmente, porque el fundador, sujeto detentor de gran experiencia y convicción de que el negocio se mantiene por sus habilidades y técnicas tradicionales, que desde su fundación funcionan, desempeña una postura rígida ante los nuevos conocimientos y maneras de perfeccionamiento de las actividades ya desempeñadas por la empresa. Generalmente, esta postura tiende a permanecer por un largo periodo, siendo cambiada solamente en el periodo de sucesión, porque el fundador ya no será más parte del proceso decisorio.

Con astucia Bernhoeft (1996, p. 49) afirma que es importantísimo comprender que la sucesión y el proceso de profesionalización de las sociedades familiares deben ser trabajados y desarrollados en dos perspectivas: deben tener socios profesionales y administradores profesionales. Pero, resalta que eso no implica necesariamente el alejamiento de la familia en la gestión de los negocios, “no se avanza con profesionalizar la gestión de los negocios, sea con familiares o no, si el procedimiento no fue realizado con los socios”^{xxviii}.

Siguiendo esa línea de pensamiento, Bueno *et. al.* (2007) resaltan:

La empresa familiar tiene grandes dificultades para enfrentar la necesidad de renovación organizacional continua de su personal, de su cultura, de sus sistemas. Muchas veces, está el predominio de los criterios familiares sobre los empresariales y el estilo de administración de sus líderes (principalmente en el caso de los fundadores), generalmente muy centralizado y enfocado a una gestión personalista. Esto acostumbra a generar dificultades para enfrentar la profesionalización de su

personal, retrasando tanto el cambio de generación como el desarrollo de los instrumentos de dirección necesarios para facilitar el cambio, promover su competitividad (planeamiento estratégico, planes de marketing, gestión financiera, recursos humanos y planes de calidad) y estimular una descentralización progresiva, gracias a la existencia de adecuados sistemas de gestión y del desarrollo permanente del personal (Bueno *et. al.*, 2007, p. 30).

En síntesis, profesionalizar a *las personas* implica que los miembros de la familia se preparan para realizar las tareas que les corresponden. Llevar el apellido no es suficiente. Trabajando en la empresa o siendo accionista, se deben conocer los asuntos de las diferentes áreas de la empresa familiar. En la misma forma, que la distribución de tareas requiera una especialización, también es positivo que todos tengan algún tipo de conocimiento sobre todos los sectores.

Profesionalizar a *la familia* implica educarla en su responsabilidad como dueña de la empresa, para que se torne imprescindible la elaboración de acuerdos familiares y normas de convivencia entre la empresa y la familia. Con ese fin, trabajar sobre la comunicación se constituye en una herramienta indispensable para la gestión de RR.HH.

Profesionalizar a *la empresa* implica que aquellos que sean los administradores sean competentes y cuenten con una excelente formación, sean estos miembros de la familia o no.

Profesionalizar a *los profesionales* implica que aquellos que trabajan con la empresa familiar (contadores, abogados, consultores, etc.) conozcan y comprendan cómo es su funcionamiento.

Finalmente, después de todo eso, es importante resaltar que, aun cuando la profesionalización en la empresa familiar es imprescindible, no es garantía suficiente para su sobrevivencia.

Las empresas familiares tienen oportunidad de mantenerse en el mercado y mover la economía. Para eso, es necesario que sean flexibles a los cambios; y los fundadores, sucesores y miembros familiares deben estar conectados al grado de ser reorganizadas las experiencias y valores tradicionales en el nuevo modelo administrativo, que será formado a partir de la profesionalización. Se resalta, en este caso, que "reconocimiento y respeto se mezclan, y las divergencias y diferencias naturales en la forma de conducción de los negocios deben ser tratados correctamente. No se construye una nueva etapa de una empresa familiar, subestimando o minimizando la generación anterior que la hizo y creó..."^{xxix} (Kignel e Werner, 2007, p. 37). Así, la empresa tendrá oportunidades de permanecer con el perfil familiar y sobrevivir a los cambios de generaciones.

Un ejemplo de empresa brasileña que también está pasando por la tercera generación de poder es el grupo Pão de Açúcar, que debido a su problemática experiencia en transmitir el poder de la primera a la segunda generación, decidió tratar profesionalmente la transmisión de poder con la llegada de los nietos al mando. A partir del 2 de marzo de 2003 dejó de tener el mando Abílio Diniz como sucedió en la última década, para ser administrado por un ejecutivo contratado de fuera de la familia. Desde 2001 Abílio venía trabajando con el

norteamericano John Davis, profesor de su hija en la Escuela de Administración de Harvard, para identificar el perfil de su sucesor.

Bajo la nueva dirección, los cambios que se presentan en la gestión administrativa de Pão de Açúcar son los siguientes: los accionistas controladores (familia Diniz) son apartados de las funciones ejecutivas; comienzan a funcionar tres comités (ejecutivo, financiero y de desarrollo y marketing) para servir de puente entre el consejo de administración y la presidencia. Abílio y sus hijos Ana María y João Paulo Diniz participan en estos comités; Abílio asume la presidencia del consejo de administración en lugar del padre, Valentín dos Santos Diniz, es nombrado presidente honorario; el cargo de vicepresidente administrativo-financiero, hasta entonces ocupado por Augusto Cruz, es dividido en dos direcciones ejecutivas. Con la promoción de Augusto Cruz y la separación de Ana María, vicepresidente de operaciones, son eliminados los cargos de directores y vicepresidentes (Dalla Costa, 2011, p. 40-42).

Buena parte de las empresas familiares, a la hora de decidir sus reestructuraciones económicas y gerenciales o la mejor manera de pasar el poder de una generación para otra, contrata consultorías externas. Ello, porque la gestión de RR.HH. en las empresas generalmente no está preparada para ayudar en estas situaciones, por lo que se requiere construir más y mejores institutos que preparen a los administradores y a todo el personal de RR.HH. para que lidien con tales cuestiones y es justamente en este punto donde el presente estudio pretende colaborar.

La realidad de estas firmas, así como la de la economía, es dinámica. La sucesión es un elemento clave para garantizar la continuidad de los negocios, tanto bajo el mando familiar (tal es el caso de la empresa japonesa Kongo Gumi, considerada la más antigua del mundo al ser fundada hace más de 1,430 años y comandada por más de 40 generaciones por la misma familia) como en las firmas que deciden profesionalizar la gestión. La preparación académica, frecuentemente en las mejores escuelas y la discusión constante al respecto de la transmisión del poder es fundamental para garantizar la continuidad de los negocios.

2. 6 Relaciones Humanas:

Las organizaciones independientemente de que sean familiares o no, desarrollan sus trabajos administrativos a merced de la observancia de los factores económicos, financieros, de localización, estructura, etc. Aunque estos factores interfieran en la sobrevivencia y manutención de la empresa en el mercado, el factor humano en la organización es considerado como un diferencial competitivo, resaltando que en lo que respecta a los factores humanos, se discuten aspectos como la formación de personal (competencias y habilidades) y relaciones.

Siguiendo este supuesto, Chiavenato afirma que:

Las organizaciones no operan con base en la improvisación. Y ni funcionan al azar. Ellas son intencionalmente creadas para producir alguna cosa: servicios, productos o lo que sea [...].

Aunque poseen cosas físicas e inanimadas, como edificios, salas, máquinas y equipamientos, instalaciones, mesas, archivos, etc., las organizaciones son, al final de cuentas, constituidas por personas. Ellas, solamente pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo y son capaces de desempeñar adecuadamente los papeles para los cuales fueron seleccionadas, admitidas y preparadas. Por tanto, las organizaciones diseñan su estructura formal, definen órganos y cargos, preestablecen, con mayor o menor volumen de reglas burocráticas, los requisitos necesarios y las atribuciones a ser impuestas a sus miembros (Chiavenato, 2004, p.160)^{xxx}.

La mayoría de las empresas familiares de tamaño pequeño y mediano no poseen un área de recursos humanos estructurada, o profesionales específicos para ello. El planeamiento, control y conducción del proceso de gestión de personas es de extrema importancia, principalmente si se toma en cuenta que son estas las responsables del diferencial competitivo en las organizaciones.

Es común, cuando las empresas familiares inician sus actividades, encontrarnos con el sector del Departamento de Personal externalizado a un despacho de contabilidad. Conforme el crecimiento ocurre, surge la necesidad de incorporar al área de recursos humanos dentro de la empresa para que esta tenga un mayor control. Con todo, el Departamento de Personal es apenas una sección del área de Recursos Humanos, que es vasta y de suma importancia en el contexto organizacional – y, como es resaltado por Ulrich (2010), debe tener una actuación estratégica.

El área de recursos humanos se configura en las empresas familiares de forma semejante a otras, un área desde donde partirán los cambios organizacionales, de modo de alinearlas a la estructura necesaria para el alcance de las metas,

de acuerdo con la visión y misión de la empresa. Además, dentro de los alcances del área están el diseño de cargos y salarios, descripción de los puestos, desagregación de las metas para otras áreas de acuerdo con los objetivos de la organización. No pueden ser olvidados, el acompañamiento de salud y seguridad en el trabajo, cuestiones laborales y sindicales, gestión de beneficios, evaluación del desempeño y el entrenamiento y desarrollo de los colaboradores, de modo de desarrollar un clima organizacional propicio al desarrollo del negocio.

Aunque debe ser un área enfocada a la estrategia, por ser muy sensible a los cambios que ocurren en la organización, no siempre es esta la imagen que el área transmite a las personas. Justamente acostumbra a ser el ambiente más lleno de incertidumbres, restricciones, amenazas y oportunidades de todo tipo. Estratégicamente hablando, podría incluirse dentro de los objetivos de la gestión de Recursos Humanos la gestión del conocimiento, que deberá estar incorporada en los planes de entrenamiento y desarrollo, teniendo en cuenta el camino que la organización pretende seguir.

De acuerdo con Mazzante (2005), el área de recursos humanos es responsable por la planeación estratégica periódica, por el desarrollo de herramientas, por el trabajo de unión de grupo y de las reuniones periódicas con accionistas y herederos a fin de diseñar lo mejor para la empresa y abordar puntos conflictivos.

Para que eso ocurra efectivamente, es necesario que los profesionales de recursos humanos tengan la percepción y competencias necesarias para

orientar el proceso de sucesión, de modo que sus funciones estén alineadas al propósito de la empresa, dando el soporte necesario a la estrategia del negocio.

Melo *et. al.* (2008, p. 174-176) afirma que el principal activo que requiere ser administrado por la gobernanza invisible es el capital humano de la familia, “incluyendo los aspectos intelectuales, emocionales, físicos y hasta espirituales”. La continuidad de una familia empresarial dependerá de la calidad de formación de sus miembros, y cuando nos referimos a eso, estamos hablando de la preparación para enfrentar los desafíos, mantener y perpetuar un patrimonio y una historia de éxito.

No es una tarea simple y requiere de preparación y participación. Para los autores, “uno de los mayores errores que los líderes de generación pueden cometer es proteger a sus hijos y familiares de las dificultades de la vida, o sea, su función como gran luchador será asegurar que ninguno necesite pasar por las dificultades por las que él pasó.”^{xxxix} Sucede que, actuando de este modo, él puede estar creando, aun con buenas intenciones, una falsa seguridad y una falta de preparación para que cada familiar asuma la responsabilidad y el riesgo sobre su propia vida.

El desafío consiste en preparar a las personas, pues el mayor riesgo es tener socios que no conocen su papel o su responsabilidad y pueden culpar a la familia, o hasta la empresa, por su condición personal. “Educar es garantizar continuidad. No existirá familia empresaria sin personas preparadas con autoestima y autoconfianza.” Complementan que “necesitamos considerar nuestros orígenes y así creer en la evolución, invertir en la buena formación,

preparación, experiencias, con intercambios y etapas, dar soporte para las escuelas de carrera de los familiares, formar buenos profesionales y diseminar una filosofía enfocada en proteger y multiplicar el patrimonio en el largo plazo”^{xxxii}.

Muchas familias empresarias precisan, al pensar en el capital humano, enfrentar el dilema de las diferencias de tratamiento entre hombres y mujeres. Para los autores “una estructura heredada puede estar fortaleciendo desequilibrios históricos y menospreciando talentos familiares. Invertir en la formación de todos, fortalece la inclusión y determina las bases sobre las cuales el futuro puede ser construido”^{xxxiii}.

Para la generación actual, implica construir alternativas de poder y cuidar de la transición para acomodar el cambio de lo individual a lo colectivo, muchas veces dificultada por una cultura de mayor centralización. Además, considerar que para cada persona habrá diferencias entre los planes de vida: dedicación al trabajo, vocación, disposición al riesgo, habilidades y deseos.

En cualquier familia hay intrigas, conflictos entre los padres, hijos y hermanos, algunos de estos roces no tienen repercusión, otros terminan por desequilibrar a la familia, rasgando algunos valores y resentimientos de los miembros. Cuando estas peleas ocurren en la empresa familiar, hay interferencias no solamente en las relaciones familiares, sino en las relaciones empresariales. Más allá de una familia en conflicto, tienen a una empresa que mantener en el mercado; y por la misma disfuncionalidad, resultante de los conflictos en las

relaciones entre los miembros, su proceso de sobrevivencia y manutención se pone en riesgo.

Es evidente que la empresa familiar no puede crecer y desarrollarse sin la presencia de empleados y ejecutivos ajenos a la familia propietaria. Incluso si esta es numerosa y bien preparada para los negocios, la expansión natural hace necesario contar con profesionales no familiares bien preparados que puedan ir ascendiendo a los cargos superiores.

A medida que la empresa familiar va creciendo y se va desarrollando, la incorporación de ejecutivos de alto nivel, comúnmente provenientes de otras empresas – mayores y profesionalizadas – puede traer innumerables beneficios. Estos ejecutivos se convierten en verdaderos agentes de cambio y profesionalización. Además, frecuentemente poseen experiencia en el manejo de personal y responsabilidad por el cumplimiento de metas y resultados.

A pesar de eso, los gerentes no familiares contribuyen con su *know how* (experiencia), cual sea este, y conocimientos especializados en determinadas áreas. Además, pueden ser muy útiles en finanzas, marketing, operaciones, entre otros, y proveer de una bolsa técnica de conocimientos específicos en los sectores que irán a trabajar. Compete a RR.HH. de la empresa reclutar y seleccionar a las personas correctas para las funciones claves.

Generalmente, estas personas externas a la familia demuestran extremo profesionalismo; o sea, utilizan una serie de procedimientos y procesos formales, además de poseer una actitud profesional y disposición para ser

rigurosos en el uso de metodologías. Otros, contribuyen con objetividad e independencia y ante disputas entre los miembros de la familia no toman partido para uno u otro lado, solamente para el de la empresa.

Inclusive actúan como verdaderos pacificadores de las relaciones familiares. A veces, cuando surgen conflictos entre padres e hijos, hermanos o primos, son los que acostumbran a mediar las conversaciones, ayudando a reducir las tensiones y hasta soportar agresiones. Esa función, es fundamental para calmar conflictos en medio de las turbulencias.

Los gerentes no familiares que llegan a posiciones superiores se convierten en un símbolo que demuestra que es posible hacer carrera en una empresa familiar. Esto ocurre especialmente en compañías bien administradas, donde todos los gerentes – sin distinción por apellido – tienen la posibilidad de crecer y ser promovidos en la jerarquía de mando.

Finalmente, actuando en conjunto con RR.HH. de la empresa, ellos son importantes promotores del desarrollo de la generación siguiente. Tienen un gran papel a cubrir, a saber, colaborar para que se capacite la generación de la familia que, probablemente, conducirá los destinos de la empresa en el futuro.

Kignel y Werner (2007, p. 197) resaltan que, para el ejecutivo profesional no basta apenas conocer la empresa en la cual trabaja, “es necesario también comprender los mecanismos de la familia que controla ese negocio”. Él está siendo contratado para imponer un ritmo nuevo en la empresa familiar, “pero debe conocer e incorporar ciertos conceptos y valores propios de aquella

familia, exactamente para que no se genere un conflicto de gestión, cuando los herederos asuman la empresa como legítimos controladores^{xxxiv}. Los sucesores deben ver al profesional como un aliado, no como a un enemigo que les quitó espacio dentro del negocio familiar.

Siguen los autores afirmando que “de los propietarios de la empresa familiar, también se espera profesionalismo en la relación con sus ejecutivos, lo que significa saber escuchar las expectativas de su tiempo^{xxxv}, como: a) remunerar el capital intelectual del ejecutivo; b) darle el respeto profesional escuchando sus consideraciones sin menospreciarlas; c) incluir los ejecutivos en la planeación estratégica de la empresa, asegurando su crecimiento profesional; d) por encima de todo, no permitir que las crisis familiares afecten la buena marcha de los negocios (2007, p. 202).

Para Echezárraga (2011, p. 87), existen distintas formas de remunerar a los gerentes no familiares, dentro de ellas, cita: “sueldo, participación en utilidades, bonos, beneficios, programas de formación, acciones, distintas combinaciones de las anteriores, etc.”. Y complementa diciendo que una de las mejores, “es el sueldo, con un monto que esté en el promedio del mercado o por encima de él, si es que el gerente es verdaderamente valioso para la firma”.

El mismo autor, también analiza algunos consejos prácticos para establecer una buena relación con los ejecutivos no familiares en una empresa familiar (2011, p. 93-94):

- Seleccione a los mejores, considerando el sector en que compite y el tamaño de la empresa. Es decir, guíese por los méritos de los candidatos y los planes de la firma. Si esta ha de

profesionalizarse y prepararse para ser competitiva en un medio cada vez más complejo, no se contente con gente de segunda categoría o mediocre, que no será suficiente cuando juegue en ligas mayores.

- Remunere muy bien, pero sea cuidadoso en la entrega o venta de acciones. (...) Es muy importante establecer una política de remuneraciones para los ejecutivos, familiares y no familiares, que esté en línea con el mercado. (...) Y que se pongan como meta aumentar las remuneraciones para poder premiar a su mejor gente.

- Comprometa a los gerentes en las decisiones más importantes de la empresa. Esta es otra forma de premiar y compensar su desempeño.

- Elógielos, no solo con una palmadita en la espalda cuando lo merecen. Reconozca su buen desempeño en privado, y también delante de los demás cuando corresponda. Destaque sus méritos en el momento, cada vez que los hagan, y no una vez al año o cada cinco años.

- Apoye a los no familiares siempre que comprueben que se la han jugado por la empresa, que se han esforzado a fondo por defenderla.

- No delegue en los gerentes no familiares los problemas de la familia. Déjelos fuera de los conflictos y disputas privados.

- Escúchelos y trate de comprenderlos. Tenga empatía hacia ellos. Entienda que ser gerente no familiar en una empresa familiar acarrea problemas, que hay que tratar de mitigar todo lo posible.

- Por último, si usted desea que los gerentes familiares se desarrollen y asciendan en la jerarquía de la empresa hasta llegar a conducirla en el futuro, comunique este deseo claramente a los gerentes no familiares. Hágalos saber su interés de que los familiares lideren algún día la compañía y consiga que los no familiares se comprometan en el desarrollo de los talentos de la familia. Es muy importante hablar claro y pedirles su cooperación y colaboración.

Para enriquecer nuestro trabajo, es interesante también citar la opinión de Curado (2010, p. 111) que dice que "Maslow no solo aplica para los empleados". Explica este autor que, en 1943, Abraham Maslow publicó su artículo sobre necesidades humanas y motivación. En él, es expuesta la teoría de que las personas son motivadas por las necesidades no satisfechas y que

alguna de las más básicas debe ser satisfecha antes que otras. En la jerarquía de Maslow, tenemos necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y auto superación. En este sentido, Maslow diverge conceptualmente de Freud, que basa sus teorías en extensiones del comportamiento animal.

Para el autor, el trabajo de Maslow puede ser usado para mejorar nuestro entendimiento sobre la evolución de las empresas familiares. Dice él que “la generación del fundador alinea las necesidades fisiológicas y de seguridad: sustento, vivienda. La sociedad de hermanos evolucionó para las necesidades sociales, con la aparición de las cuestiones ligadas al poder. Mientras se genera la riqueza primaria y secundaria, la familia recorre la cadena de Maslow, sofisticando sus gustos y deseos”^{xxxvi}.

Esto justifica el dicho popular brasileño que analiza cómo la familia empresaria acostumbra a aparecer en el periódico: “la primera generación aparece en la columna empresarial, la segunda generación aparece la columna social y, la tercera generación, aparece en la columna policial”.

Un hecho interesante ocurre cuando aplicamos los conceptos de Maslow a dos generaciones. Por edad o por propiedad, la primera está siempre al frente de la segunda. Por lo tanto, tiende a ofrecer a sus hijos (que serán la segunda generación de la propiedad) las condiciones que satisfagan las necesidades que estos no podrán mantener más al frente, cuando inicien la vida adulta. “Da una explicación para el refugio de parientes inútiles en algunas empresas familiares” (Curado, 2010, p. 111). Uno de los roles de RR.HH. es, justamente,

intentar impedir que eso suceda, mostrando para la familia la importancia de la profesionalización de la empresa.

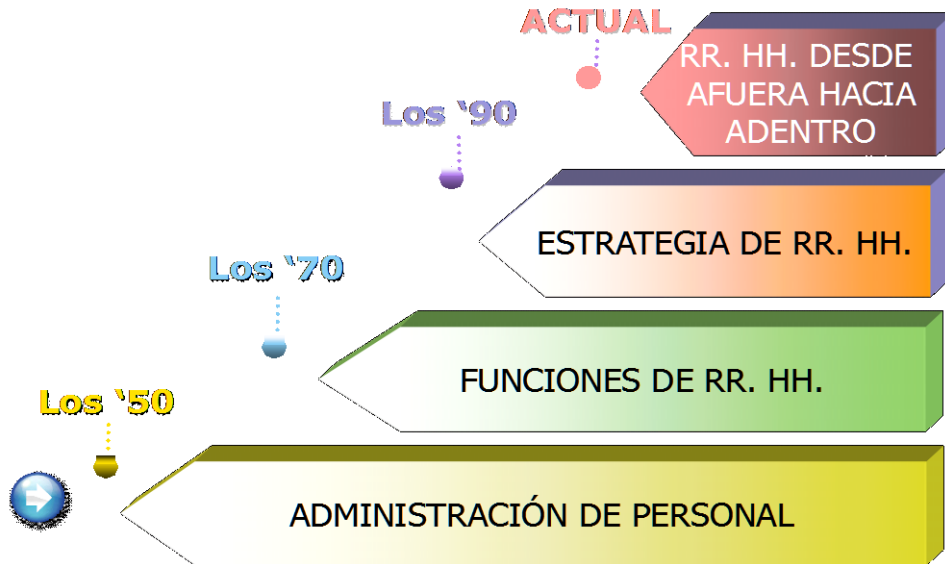
A diferencia de las organizaciones no familiares, estas empresas son formadas y mantenidas por miembros de una misma familia, hay una mezcla de valores y sentimientos, provenientes de la familia que idealiza y desarrolla el negocio. El profesionalismo existe, pero muchas veces se encuentra oculto tras el vínculo familiar que es una marca fuerte en este segmento, dada la ocurrencia continua de conflictos, que minan el proceso de relación, afectando la empresa y familia.

2.6.1 El papel del RR.HH. como agente de cambio:

En los años 50, el papel del área de recursos humanos era enfocado en lo operacional y burocrático, cuidando de la nómina y haciendo admisiones de personal, ya seleccionados por los responsables de cada área. Al día de hoy, su papel cambió, acompañando el avance de la globalización, de las tecnologías y del valor de las personas dentro de las organizaciones.

En esa línea, Ulrich (2012) destaca que, para crear valor para las empresas, el área de Recursos Humanos requiere evolucionar.

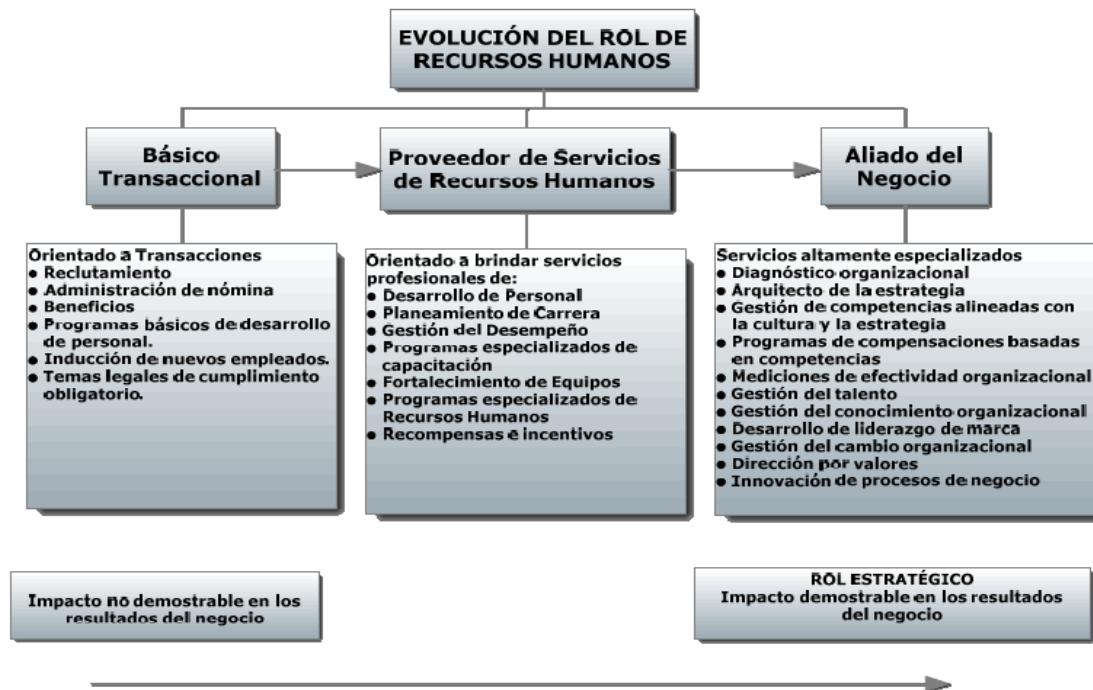
Gráfico 1 - Evolución del área de RR.HH. siguiendo a Ulrich (2012)



Fuente: Ulrich (2012)

Y explica que así ha ocurrido la evolución de los roles que RR.HH. debe asumir en una empresa, hasta culminar con un impacto demostrable en los resultados del negocio:

Gráfico 2 - Evolución del papel de los Recursos Humanos



Fuente: Material de clases de Gestión de Recursos Humanos

El gráfico anterior muestra como las responsabilidades y funciones del área han evolucionado. El primer modelo que aparece es el Básico Transaccional (BT), el área es reactiva, su responsabilidad está ligada exclusivamente al personal de la empresa, el motor de sus actividades son las exigencias provenientes de la alta gerencia, las cuales son atendidas sin cualquier cuestionamiento.

Pero, el modelo evolucionó hasta el tipo proveedor de servicios (PS) y comenzaron a surgir las actividades más proactivas. Se desprende de la voluntad exclusiva de la alta gerencia pasando a asumir un comportamiento de asesor. Entiende también su prioridad de velar por el trabajador de la empresa, pero también comprende por lo que atraviesa el negocio y crea herramientas que le permiten dar un diagnóstico de la situación empresarial, diagrama de los planes de carrera que garanticen a la organización su continuidad y calidad

buscadas. No solamente realiza la búsqueda de personal, también busca su permanencia por medio de un sistema de incentivos y recompensas.

El último modelo de gestión de RR.HH. que muestra el cuadro, es el de Aliado del Negocio (AN). Se refiere a un área completamente dinámica, que busca brindar todo su apoyo a la empresa, no solamente en lo interno, dando soporte al personal, también con sus ojos en la competencia y en el entorno, tanto directo como indirecto, en el cual está inmersa la compañía. Su intervención llega a lugares impensados por el primer modelo, como la diagramación de procesos y de los planes estratégicos, velar por la cultura de trabajo, desarrollo de la marca, etcétera.

Las personas no son vistas más como un número o como un recurso para la organización, sino como socios, que tienen su historia, sus habilidades, competencias, talento y compromiso, siendo su intelecto esencial para el desarrollo de la organización.

De esa forma, el papel del área de recursos humanos también cambió. Aliado de lo operacional, el RR.HH. necesita ser también estratégico y aliado de las áreas dentro de la organización.

Relata Dave Ulrich, en su libro *Recursos Humanos Champions* (2010), que a medida en que los vectores de cambio y de presión por más competitividad y de creación de valor en las organizaciones se tornan más fuertes y presentes, nuevos papeles de RR.HH. son exigidos. Así, siguiendo al autor, el análisis de la transición deja de ser simplista y primario, ya que los roles que deben ser

asumidos y ejercidos por RR.HH. son, en verdad, complejos, múltiples e interdependientes.

Ulrich propone un “Modelo de Roles Múltiples” para la gestión de RR.HH., con el objetivo principal de crear valor y obtener resultados para la organización como un todo. Este modelo, describe las metas de RR.HH. y los cuatro papeles principales que los profesionales del área deben desempeñar para ayudar a generar y mantener una organización competitiva, conforme a lo siguiente:

- Administración de Estrategias de Recursos Humanos
- Administración de la Transformación y Cambio
- Administración de la Infraestructura de la Empresa
- Administración de la Contribución de los Empleados

La propuesta de Ulrich muestra que RR.HH. debe encontrar el punto óptimo de gerenciamiento de sus actividades de modo de balancear adecuadamente sus cuatro roles principales en una organización. RR.HH. debe, al mismo tiempo, tener un foco en la estrategia de largo plazo y otro en lo operacional de corto plazo; o sea, tener una visión y ejecución estratégica de la construcción de las bases competitivas de la empresa en el futuro, sin perder de vista la rutina y lo operacional, lo cotidiano que sustenta la empresa en el momento presente.

De la misma forma, las actividades de RR.HH. deben englobar desde la administración de procesos (herramientas y sistemas de RR.HH.) hasta la administración de personal tradicional. RR.HH. debe ser capaz de demostrar el

resultado alcanzado en la definición de su actuación. De acuerdo a esta concepción, Recursos Humanos tendría roles establecidos conforme a la meta a ser cumplida. Ulrich lo describe utilizando cuatro metáforas, como sigue:

Socio estratégico: RR.HH. se torna socio estratégico cuando participa activamente en el proceso de definición de la estrategia empresarial y, con eso, despliega y alinea sus estrategias y prácticas empresariales a las estrategias del negocio de la empresa. El proceso de identificación de las prioridades de las acciones de RR.HH. es llamado diagnóstico organizacional y es a través del mismo que la organización identifica sus fortalezas y debilidades.

Especialista Administrativo: la creación y manutención de una infraestructura organizacional ha sido el papel tradicional del RR.HH.; esto es, proveer y administrar con eficiencia procesos de flujo y gestión de personas en la organización. En este punto, RR.HH. debe buscar la mejora continua de sus procesos y actividades, buscando optimizar su eficiencia administrativa, por medio de tecnologías de gestión como reingeniería y racionalización de los procesos, simplificación, reducción de costos y eliminación de desperdicios. Con eso, RR.HH. puede aumentar su eficiencia, descubrir e implementar nuevas y mejores maneras de realizar las cosas. El ejemplo de Ulrich para esta metáfora es la creación de los Servicios Comunes de RR.HH., que son compartidos con divisiones o áreas del negocio y que buscan mayor efectividad de los servicios prestados.

Defensor de los Empleados: con la llegada de la sociedad del conocimiento o del Capital Intelectual, cada vez más la atención está centrándose en las

personas y su capacidad para contribuir a la generación de valor para las organizaciones. Más que nunca, RR.HH. no debe, por ser más estratégico, perder uno de sus atributos más nobles, que es el de administrar de forma integrada y participativa la contribución de los trabajadores. Esto implica una gestión de RR.HH. capaz de reconocer, comprometerse y atender las demandas, preocupaciones, aspiraciones y necesidades de los empleados; también proveer medios y condiciones propicias que lleven a las personas a dar su máxima contribución para el éxito de la organización. En este rol, el RR.HH. debe buscar constantemente mejorar la competencia, el desempeño y el compromiso de los empleados. Por tanto, RR.HH. debe crear y orientar las actividades y mecanismos capaces de escuchar, responder y encontrar las maneras de atender a las demandas variables de las personas, dotándolas de recursos y medios para que puedan realizar su trabajo de la forma requerida y con los resultados esperados.

Agente de Cambio: RR.HH. debe actuar en la gestión de la transformación y del cambio. La transformación implica un cambio cultural de la organización y de las personas. En esta dimensión, RR.HH. actúa como catalizador de los cambios, identificando, implementando y conduciendo los procesos cruciales de cambio hacia el interior de las empresas. RR.HH. debe, por tanto, buscar como resultado mejorar e incrementar la capacidad para cambiar de una organización. El conocimiento y la competencia para el cambio, son factores esenciales para su administración. Lidar y valorizar las tradiciones e historia de la empresa y, al mismo tiempo, enfocar y conducir a las personas en dirección

al futuro planeado es una actividad paradójica que RR.HH. debe dominar, para garantizar la implementación y consecución efectiva del cambio organizacional.

Ser un socio de negocios significa, siguiendo a Ulrich, ejercer con habilidad y flexibilidad necesarias, conforme a la etapa de madurez y competitividad del negocio, los cuatro roles de RR.HH.: socio estratégico, especialista administrativo, defensor de los empleados y agente de cambio.

La capacidad de definir, crear, administrar y cambiar la cultura se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva única que los profesionales de recursos humanos deben demostrar. Principalmente en las empresas familiares, donde, generalmente, este desafío se torna aún más complejo.

En su última investigación, Ulrich lleva un paso más allá su modelo y propone el siguiente esquema de competencias:

Gráfico 3 - Modelo de competencias y afinidades



Fuente: Ulrich (2012)

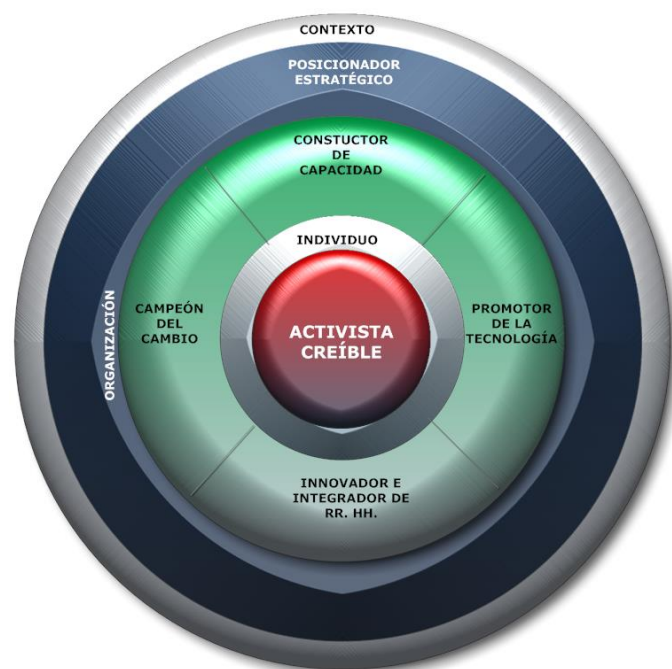
En este modelo el activista creíble surge como primer rol, siendo el equilibrio entre el hacer y el decir, la búsqueda del balance entre el buen funcionamiento

de la empresa y el de las personas que la integran; posteriormente aparecen los papeles dedicados a los sistemas y procesos para establecer un orden para la gestión y por último, las habilidades organizacionales que facilitarán un salto cuantitativo para que RR.HH. se convierta en un socio de los negocios.

El nuevo papel de RR.HH., por tanto, no se limita a cambiar el foco operacional al estratégico, invita a identificar, aprender y dominar los papeles múltiples y complejos que RR.HH. debe ejecutar en la empresa, tanto a nivel operacional como estratégico, también en las dimensiones de proceso y de personas – eso, inclusive, en las empresas familiares.

En este estudio realizado recientemente (2012), Dave Ulrich presenta el nuevo set de competencias de RR.HH.:

Gráfico 4 - Seis dominios primarios de RR.HH.



Fuente: Ulrich

(2012)

En el gráfico

se puede

percibir que las funciones están “divididas” en tres grandes áreas: 1. El individuo; 2. La organización; 3. El contexto en el cual se encuentra la empresa.

En el centro está la competencia de Activista Creíble que se centra en el individuo, atendiendo sus reclamaciones y necesidades. En el segundo anillo vemos las competencias del Constructor de Capacidad, Campeón de Cambios, Innovador e Integrador de RR.HH. y Promotor de Tecnología; estas competencias están destinadas a satisfacer a las empresas de las puertas para dentro, y en tercer lugar, vemos la competencia de Posicionador Estratégico que busca colocar a la empresa dentro de un contexto socio-político como también estar a la par de las exigencias de sus clientes y de accionar a las demás competencias. En otras palabras, se concentran en el contexto de la empresa.

Esta nueva definición organiza las competencias de la gestión de Recursos Humanos bajo una mirada integral, ya no se visualizan las competencias en un mismo plano, sino que discrimina las mismas, considerando su particular contexto. Este ordenamiento de las competencias, genera un mayor punto de atención en sus actividades, de forma que el activista creíble dirige su atención a los empleados de la empresa. A partir de allí, expande su campo de acción para pasar a la empresa, pero de las puertas para dentro y, por último, llegar a su contexto inmediato.

El nuevo modelo, identifica seis competencias fundamentales y su desarrollo garantiza un impacto evidente en el desempeño del negocio como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 5 - Modelo de competencias de Recursos Humanos



Fuente: ULRICH, D.; BROCKBANK, W. *et. al.*; 1997.

Dedicaremos un pequeño espacio para esclarecer en qué consisten estas competencias. Con el **arquitecto de la estrategia**, los profesionales de recursos humanos tienen una visión de la forma como la empresa puede ganar mercado en el futuro y desempeñar un rol activo en la formulación de la estrategia general, que permita transformar en realidad esta visión. Esto incluye reconocer tendencias de mercado y su impacto en el negocio, tener la capacidad de prever potenciales obstáculos al éxito y facilitar el proceso de incrementar claridad estratégica. Los profesionales de recursos humanos, a

partir del desarrollo de esta competencia, contribuye para la formulación de la estrategia conectando la organización interna con las expectativas de los clientes externos. Este vínculo favorece la formulación de las estrategias que se encuentran enfocadas en el cliente y sean reales para los empleados de la empresa.

Como **ejecutor operativo**, los recursos humanos administran el trabajo diario correspondiente a la dirección de las personas dentro de la organización. Esto requiere la elaboración, adaptación e implementación de políticas de gestión. Los empleados tienen necesidades de carácter administrativo y RR.HH. podrá garantizar un procesamiento eficiente para estas necesidades a través del uso de tecnología apropiada, servicios compartidos *y/o outsourcing*. El trabajo rutinario genera credibilidad en cuando es realizado sin errores y basado en una aplicación consistente de las políticas de la empresa.

Desarrollar las competencias como **aliado del negocio** implica que los recursos humanos contribuirán al éxito del mismo. Las empresas obtienen el éxito definiendo objetivos y propósitos que les permiten responder a las condiciones externas. Los profesionales de RR.HH. pueden contribuir para el éxito del negocio a través de su conocimiento del contexto social y del entorno en que opera la empresa. También deberán saber cómo ganar dinero en la misma, conociendo su cadena de valor (quiénes son sus clientes, por qué comprar los productos y servicios de la misma). Esto es, como la empresa organiza sus recursos para ganar dinero.

Como **activista creíble**, recursos humanos, deberá ser tanto creíble (respetado, considerado, escuchado), como activo (compartir su opinión, tomar posición, desafiar suposiciones). Los profesionales de recursos humanos que son creíbles, pero que no son activos, pueden ser considerados, pero no generan gran impacto. Aquellos que son activos, pero que carecen de credibilidad, pueden tener ideas, pero no son escuchados. Un carácter implacable no es suficiente para inspirar confianza. Esto no ocurrirá si los demás no siguen sus iniciativas y ni siquiera creen que posea el conocimiento, el juicio fundado, la habilidad de tomar decisiones críticas y hacer que las cosas sucedan. Esto no significa que deba saber todo. Aquellos que creen saberlo todo, frecuentemente causan sospechas.

Como **guía de la cultura y cambio**, recursos humanos deberá poder reconocer, articular y ayudar a desarrollar la cultura de su empresa. La cultura es un conjunto de actividades guía, más que un único hecho. Idealmente esta cultura se define a partir de las expectativas hacia los comportamientos organizacionales y de los empleados. Como guía de la cultura, recursos humanos respeta la cultura existente y también puede ayudar a construir una nueva cultura. Asesoran a los gerentes al fin de concientizarlos acerca de cómo sus acciones reflejan y moldean la cultura, transforman las orientaciones culturales en prácticas y procesos de recursos humanos y hacen que la misma sea tangible para los empleados.

Finalmente como **gestor del talento y diseñador organizacional**, recursos humanos domina las teorías, investigaciones y las prácticas, tanto de la gestión

del talento como de las del diseño organizacional. La gestión del talento, se enfoca en cómo las personas ingresan, crecen, circulan o salen de la organización. El diseño organizacional se enfoca en la estructura, en el gobierno y en los procesos que determinan el funcionamiento de la organización. Estas acciones organizacionales constituyen las capacidades de la organización, lo que la organización hace bien y por lo que ella es reconocida. Los profesionales de recursos humanos deben introducir conceptos y herramientas relevantes y comprobadas. La gestión de recursos humanos, no se trata solamente de talento y organización, pero sí de la combinación de ambos. Buen talento sin una organización que le de soporte no prosperará, y una buena organización no podrá servir a largo plazo sin el talento indicado.

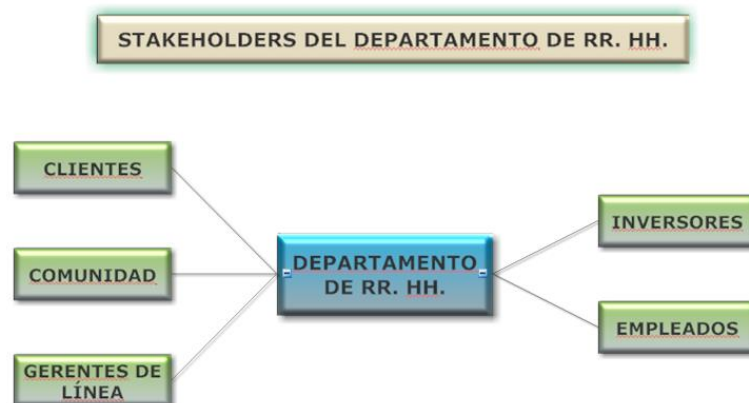
De acuerdo a esta perspectiva, RR.HH. debe enfocar su atención en las metas y resultados a ser alcanzados, con vista a la generación de valor real para la empresa, sus productos y servicios. La combinación inteligente, coherente y alineada de los roles múltiples del RR.HH. con los propósitos y objetivos estratégicos de la empresa, debe dar soporte al éxito organizacional de forma sustentada.

Para Ulrich (2010) las empresas enfrentan actualmente ocho desafíos competitivos. Para responder a estos desafíos, las mismas deben crear nuevas capacidades organizativas que son la consecuencia de la redefinición y re-implementation de las prácticas y funciones de los profesionales de recursos humanos. Para el autor, los gerentes operativos y los profesionales de RR.HH., deben buscar alcanzar los siguientes objetivos:

- Entender la capacidad de la organización como una fuente esencial de competitividad.
- Participar en el proceso de diseño de organizaciones competitivas.
- Ver las implicaciones organizativas de los desafíos competitivos.
- Dedicar tiempo y esfuerzo a la capacitación dentro de la organización.

A continuación citamos a los actores clave “stakeholders” del departamento de RR.HH., de acuerdo con lo propuesto por Ulrich (2012):

Gráfico 6 - Actores clave "Stakeholders" del Departamento de RR.HH.



Fuente: Ulrich (2012)

Para Ulrich, los profesionales de RR.HH. deben visualizar las cuestiones de su área como parte de una ecuación de competitividad empresarial. Deben definir la importancia de los recursos humanos en términos de negocios, comenzando por su valor para estos. Y, finalmente, deben hablar con comodidad sobre la forma en que los desafíos dictan sus propias actividades.

Los cambios hacen parte de la estructura de cualquier empresa, incluyendo las organizaciones familiares. Siempre fue así y siempre será. Pero ahora, estos han ocurrido más rápido que nunca. Para ayudar a las organizaciones a responder a las iniciativas y procesos de cambio, los administradores y los profesionales de RR.HH. deben dominar tanto la teoría como la práctica del cambio. En particular, como campeones del cambio, los administradores deben alcanzar las siguientes metas (Ulrich, 2010, p. 305-306):

- Coordinar la cultura interna con la identidad deseada en el mercado.
- Entender el proceso de creación de una actitud común.
- Tener un modelo de cambio que se use en toda la empresa.
- Mantener la tensión en la empresa para responder al cambio, aun cuando se estén creando nuevas estrategias.

Para Ulrich, los profesionales de recursos humanos cumplen un rol crítico como agentes de cambio cuando realizan las siguientes funciones: “Conducir la transformación llevándola a acabo, ante todo, en la función misma de RR.HH. Servir como catalizadores del cambio, facilitadores del cambio y diseñadores de sistemas para el cambio. Utilizar la “planilla de control de despegue” para el cambio, con los mángers operativos”.

Cuando se entiende la teoría y se aplican las herramientas de cambio, los profesionales de recursos humanos y los administradores operativos comienzan a ver en el mismo una oportunidad y no una desgracia, una ventaja competitiva y no un obstáculo.

Teniendo en vista la relevante importancia de los recursos humanos dentro de las organizaciones, Oliveira resalta que:

El análisis estructurado y el desarrollo de los recursos humanos representan uno de los aspectos más importantes para la óptima administración de la empresa familiar, principalmente cuando se recuerda que la moderna administración procura tener al individuo como el foco básico para el apalancamiento de los resultados de toda cualquier empresa (Oliveira, 2010, p.72)^{xxxvii}.

También son para destacar los conflictos originados de la relación entre los miembros de la familia, que son parte del proceso administrativo, y el profesional de afuera, que tan sólo contribuye con sus habilidades y experiencias para el desarrollo del negocio y asegurar su puesto. En este tipo de conflicto, hay grandes interferencias en los procesos administrativos de la empresa y en consecuencia, generalmente el miembro familiar recibe apoyo, lo que favorece el distanciamiento del profesional, que se siente desmotivado para desarrollar sus actividades.

Eso comúnmente sucede porque, al tiempo que este profesional ha presentado resultados óptimos, es de esperarse que el padre, en este caso el fundador y gestor de la empresa, no venga a cesar del cargo o aplicar notificaciones a su hijo, sobrino o hasta su propia esposa, siendo raras ocasiones en que esta actitud es tomada. A partir de esta situación, el profesional no pasa más a identificarse con los ideales de aquella empresa, justamente por no estar ligado a la familia, quien mantiene y sustenta la cultura organizacional, moldeada por sus valores.

En este sentido, Oliveira afirma que:

En el caso de la empresa familiar, el tratamiento de las cuestiones inherentes a los recursos humanos puede ser más complicada que en otro tipo de empresa. Eso porque, de un lado, si el ejecutivo fuera propietario o heredero, sus órdenes y orientaciones podrían sufrir ciertos tipos de resistencias, debido a su situación privilegiada. Y, por otro lado, puede tener algunas dificultades adicionales para interactuar de forma adecuada con sus trabajadores. y, peor aún, en algunos casos, dificultades y conflictos con sus propios parientes (Oliveira, 2010, p. 142)^{xxxviii}.

Se concluye que, si se trata de las empresas familiares, el factor humano tiene la misma representatividad, pero es más importante apreciar con cuidado el aspecto del relacionamiento entre los miembros de la organización, donde es percibida cierta dificultad en los procesos y consecuentemente en la generación de conflictos.

En esta situación conflictiva, se debe tomar en consideración que las empresas familiares surgen a partir del empeño de los miembros de la familia, que desarrollaron el negocio motivados por sus valores y preceptos familiares, presentes ahora en la cultura organizacional. Los lazos afectivos no se desvanecen cuando se llega a la empresa, el miembro familiar apenas asumirá una postura profesional, pero continuará siendo el hijo/sobrino/esposo/cuñado/primo(a). Es ahí que cobra relevancia el papel de las relaciones humanas. No se puede confundir ni tomar como factor primordial el hecho de ser miembro de la familia en el momento de una promoción, transferencia de cargos, remuneración y beneficios. Lo que si se debe tomar en consideración, es el perfil profesional, las competencias y habilidades desarrolladas en la empresa, así como su especialización y capacidad real.

Afirman Bernhoeft e Martínez (2011, p. 125) que las familias empresariales centenarias enseñan la importancia de invertir en sus próximas generaciones, reconociendo la necesidad del capital humano para encarar los múltiples desafíos impuestos por el tiempo. Resaltan que:

Para que estos grupos puedan volverse centenarios, son necesarias personas determinadas, dedicadas y, principalmente, dispuestas a hacer lo necesario para dejar su legado en la próxima generación. Sucesores son aquellos que continúan, asumen o darán continuidad, estén o no trabajando en las empresas de la familia. Y, para eso, necesitan escoger como agregar valor a lo que fue heredado, siendo socio o accionista, actuando en alguno de los órganos de gobernanza, ejerciendo la función de consejero, etc. Considerar que el desarrollo personal precede a las escuelas profesionales, crea un ambiente de estímulo al proceso de educación continua y trata la herencia como parte de la responsabilidad de las próximas generaciones, hace parte a la responsabilidad de cada uno los familiares, socios y cónyuges. Por tanto, el trabajo de continuidad comienza en casa. Cada miembro de la familia empresaria, debe hacer una reflexión sobre cuánto es invertido en sus familiares, en los futuros socios y en las próximas generaciones (2011, p. 125)^{xxxix}.

Entre las variables consideradas más importantes para el éxito de los negocios, en el ámbito interno, la atracción (retención) de los profesionales se destaca en el escenario argentino, brasileño e internacional. Esto es claramente un punto de preocupación para los empresarios y administradores. En las empresas familiares, este aspecto pasa por enfrentar los desafíos de carrera (en este caso el proceso de comunicación y confianza con los controladores es crítico) y los correctos mecanismos de remuneración. El resultado es aún más relevante entre las empresas familiares de países emergentes. Los empresarios brasileños, señalan en segundo lugar la necesidad de reorganización interna, lo

que muy probablemente incluye la reevaluación del plan de carrera y de los mecanismos de retención.

Este planeamiento estratégico pasa por cambios en la estructura de gestión. En el mundo competitivo de hoy, en el que una compañía en Brasil se enfrenta al bajo costo de una empresa rival de otro mercado emergente, la empresa familiar requiere poner fin a la práctica de destinar los cargos de la presidencia y de la dirección exclusivamente a los principales integrantes de la familia. Esa nueva estructura tendrá que considerar, por ejemplo, la meritocracia y la productividad.

En lo que respecta a la retención de talentos, las empresas familiares ponen énfasis en los desafíos de carrera. Muchas veces, sin condiciones de competir con la remuneración ofrecida por organizaciones de gran tamaño y con miembros de la familia ocupando los cargos clave, ellas requieren privilegiar cada vez más los desafíos y estructurar muy bien el plan de carrera para no perder profesionales de alto desempeño. Los incentivos, son otra herramienta importante de retención.

La investigación sobre las empresas familiares en Brasil de 2010 (As empresas familiares no Brasil. *Pesquisa 2010*. Pág. 13. Disponible en: <<http://gvcepe.com/site/wp-content/uploads/2012/04/654.pdf>>. Accedido el 18 de mayo de 2012, pág. 13) revela que las empresas familiares están incorporando alternativas más sofisticadas. La mayoría ya distribuye bonos anuales a sus ejecutivos y 20% en Brasil utiliza el bono diferido, que

acostumbra a ser pagado a lo largo de un período determinado condicionado a la permanencia en la organización.

Se resalta que “entre las empresas brasileñas, 81% posee algún tipo de modelo de planeamiento estratégica y 84% revisó dicho planeamiento en los últimos 12 meses” (As empresas familiares no Brasil. *Pesquisa 2010*. Pág. 14. Disponible en: <<http://gvcepe.com/site/wp-content/uploads/2012/04/654.pdf>>. Acceso 18 de mayo de 2012.). Esa respuesta, demuestra que el empresario es consciente de la necesidad de una estrategia bien definida y de una clara estructura organizacional para lograr el crecimiento de los negocios. Eso requiere continua evaluación e innovación. Sin un plan estratégico detallado, el emprendedor tendrá dificultad para comunicar a los *stakeholders* y a los eventuales inversionistas y el curso de acción que seguirá. Eso puede impedir al emprendedor ejecutar su estrategia. Para mantenerse competitiva contra los productores de bajo costo, las empresas familiares requieren encontrar ventajas estratégicas y adaptar su estructura, corresponde a los profesionales de RR.HH. facilitar ese proceso.

2.6.2 La agenda de los profesionales de RR.HH. en una empresa familiar:

Es innegable que el gran factor que impulsa a las organizaciones, de una forma general, son las personas; en las empresas familiares, la forma de administración de las personas tiene características propias, en virtud de los

sentimientos que envuelven, no solamente a los miembros de la familia, sino también a todos aquellos que se enmarcan en este ambiente.

Frecuentemente, la proximidad del funcionario con el fundador o administrador de la empresa, puede resultar en relaciones paternalistas y probablemente, carentes del profesionalismo necesario para la conducción de las actividades organizacionales. Eso sin hablar de las relaciones entre parientes dentro de la organización. Así, toda forma de gestión de personas debe ser pensada y direccionada de manera estratégica, para que no haya degeneración de las relaciones y consecuentemente, de los negocios.

El área de recursos humanos es muy sensible a los cambios que ocurren en la organización, por esto debe ser considerada como parte importante a la hora de desarrollar la estrategia en las compañías, además de actuar en su modelo operacional. Pero, no siempre es esta la imagen transmitida. Esto es sorprendente cuando se analizan las características del ambiente en que están inmersas las organizaciones modernas, ambiente repleto de indefiniciones, de incertidumbres, de restricciones, de amenazas y de oportunidades de toda especie, donde las palabras claves son: competitividad y longevidad.

La fórmula de longevidad es perseguida por las empresas familiares, que históricamente, tienen una alta tasa de mortalidad. Independientemente de ser familiar o no, las empresas mantienen un discurso que destaca la importancia del área enfocada a la gestión de personas, aún más porque “gente talentosa” hace parte de un activo raro y difícilmente imitable, lo que torna al capital humano en un recurso altamente competitivo. Además, se reconoce que las

personas son generadores de valor y no meros recursos, aunque aún se hable de “recursos humanos”.

Las actividades vinculadas a los recursos humanos pueden ser definidas por medio de las siguientes herramientas: diagnóstico y planeamiento de recursos humanos, reclutamiento, selección, análisis y descripción de cargos, salarios y beneficios, carreras, salud y seguridad en el trabajo, entrenamiento y desarrollo de personal, desarrollo y cambio organizacional, evaluación del desempeño y relación con empleados, entre otras.

Las actividades pueden ser realizadas por medio de la operacionalización de las herramientas de gestión de personas, pero deben ser planeadas y desarrolladas estratégicamente, deben estar necesariamente vinculadas a los objetivos generales de la organización. El papel de RR.HH. estratégico, es desarrollar y mantener talentos. Eso permitirá que la empresa consiga alcanzar sus metas y genere ventaja competitiva. En otras palabras, es preciso que el equipo de RR.HH. piense como administrador del negocio, o, como dice Ulrich, como aliado del negocio.

Resalta Ulrich (2010, p. 59) que:

Las acciones básicas del administrador estratégico de recursos humanos, traducen las estrategias empresariales en prioridades de RR.HH. en cualquier medio empresario, sea corporativo, funcional, una unidad de negocios o la línea de producción, existe una estrategia que puede ser explícita, en un proceso o documento formal, o implícita, mediante una agenda de prioridades compartida. Como socios estratégicos, los profesionales de RR.HH. deben poder identificar las prácticas de RR.HH. que hacen que éstas estrategias se concreten. El proceso de identificar éstas prioridades de RR.HH. se llama diagnóstico de la organización, un proceso por medio del cual se hace la auditoría de una organización para determinar sus puntos fuertes y sus debilidades.

Para este autor (2010, p. 65), “el aporte de la conducción de la transformación y el cambio, es la capacidad de cambio”. Cuando la empresa vive una transformación, los ejecutivos de RR.HH. sirven como socios de los negocios, ayudando a los empleados a renunciar a lo viejo y adaptarse a una nueva cultura de trabajo. “Como agentes de cambio, los ejecutivos de RR.HH. ayudan a las organizaciones a identificar un proceso para la administración del cambio”.

Explica Ulrich (2010, p. 66) que “las acciones de los agentes de cambio incluyen identificar y encuadrar problemas, crear relaciones de confianza, resolver problemas y crear – y llevar a cabo – planes de acción”. Para él,

los profesionales de RR.HH. como socios estratégicos no acuerdan siempre con las decisiones del equipo ejecutivo, sino que deben forzar una discusión seria acerca de la manera en que se deben crear las organizaciones para lograr la estrategia. Como socios, los profesionales de RR.HH. no deben convertirse en servidores del equipo sino en aliados de la creación de una tarjeta de puntuación equilibrada en la organización. Como socios, se ganan el respeto y la credibilidad gracias al buen desempeño en su tarea: ofreciendo la excelencia organizativa por medio del diagnóstico. Como socios, los profesionales de RR.HH. desafían desde una base de confianza.

Concluye Ulrich (2010, p. 373) que

Las prácticas de recursos humanos (por ejemplo, la formación de plantillas, la capacitación, la formación, el manejo del desempeño, los premios, las comunicaciones, el diseño organizativo, el cambio de cultura y demás), pueden, deberían y deben modificarse para coordinarlas con la estrategia empresarial y anticiparse a ella. Los departamentos de recursos humanos, deberían y deben encontrar maneras de realizar el trabajo necesario, realizar transacciones (por ejemplo, en materia de salarios) centrándose enérgicamente al mismo tiempo en tareas que signifiquen la ejecución de estrategias, incrementen el aporte de los empleados y transformen las

organizaciones. Los profesionales de recursos humanos pueden, deberían y deben convertirse en socios con otros mánagers de alto nivel creando valor y aportando resultados.

Asimismo resalta Ulrich (2010, p. 369) que, comúnmente, los profesionales de recursos humanos se concentran en ayudar a los demás, en lugar de ayudarse a sí mismos. Los principios de RR.HH. que ayudan a las empresas, cuando son aplicados a la propia función de RR.HH., la mejoran. Los recursos humanos para los recursos humanos requieren que los profesionales dominen tres conjuntos de actividades, los cuales son:

Primero, deben hacer *RR.HH. estratégico*, convirtiendo las estrategias empresariales en capacidades organizativas y las capacidades organizativas en acciones. Los recursos humanos estratégicos ayudan a cumplir las promesas contenidas en las decisiones estratégicas y cumplir con sus promesas, ayuda a las organizaciones a desarrollar las mejores relaciones con sus empleados, clientes e inversionistas.

Segundo, los profesionales de RR.HH. deben hacer *estrategia de RR.HH.*, diseñando un punto de vista para la función de recursos humanos. Es posible definir un punto de vista por medio de una visión, misión, actitud u otro descriptor explícito. La visión determina la orientación de la función de RR.HH. y ayuda a las personas - tanto de adentro como de afuera de la función - a entender el objetivo.

Tercero, usando la estrategia de RR.HH., los profesionales de recursos humanos deben hacer la *organización de RR.HH.*, para fortalecer la función.

Este proceso incluye abordar el diagnóstico de la organización y de la función de RR.HH. misma y posteriormente, hacer las mejoras necesarias en contratación, formación, compensación, organización y entrega de resultados del trabajo de recursos humanos.

Cuando los profesionales de recursos humanos actúan de acuerdo con los principios que predicán, ganan credibilidad en sus empresas y aumentan la probabilidad de ser socios de éxito en los negocios.

Se resalta que la familia debe atender a la empresa utilizando todos sus medios y fuerzas. Ella debe impregnarla con su marca y con todos los valores morales que respeta, los cuales deben reflejarse en los actos de la empresa. Para Bernhoeft (1996, p. 92-93),

Con relación a los recursos humanos, se puede observar principios o tradiciones como los siguientes: favorecer la promoción interna, evitar dimisiones por razones económicas, conservar personas con un rendimiento apenas medio, en el caso que esa persona haya prestado grandes servicios a la empresa.^{xi}

Para este autor el mayor desafío para la empresa familiar está en resguardar su carácter familiar. En este aspecto, la sucesión se convierte en un problema vital y en lo que concierne al capital humano, la competencia en la atribución de responsabilidades de dirección debe prevalecer sobre todo los otros criterios, de igual forma que en la selección del sucesor. “Si ningún miembro de la familia estuviera en condiciones de asumir la sucesión, es indicado, reclutar en tiempo útil un gerente competente viniendo de afuera y ocuparse de su formación” y,

concluye que “de esa perspectiva, la empresa gana al aceptar la inevitable des-familiarización, a fin de preservar su existencia”^{xli} (1996, p. 96).

Ignorar, en el mundo actual, el valor que agregan los recursos humanos en la búsqueda de la creación de organizaciones familiares con transiciones debidamente planificadas y realizadas, sería similar a que un arquitecto ignore las instalaciones básicas necesarias en una casa moderna. La casa hasta podría quedar vistosa y elegante, pero, no sería posible vivir en ella cómodamente. De la misma forma, ignorándose el papel de recursos humanos, faltará una infraestructura básica para que la empresa pueda mantenerse y perdurar en el tiempo.

Recursos humanos, señala a las organizaciones las herramientas necesarias para garantizar que las personas, los procesos y las prácticas sean conducidos de tal manera que creen valor y traigan resultados. Los sistemas de RR.HH. deben ser mantenidos, actualizados y modificados constantemente, pues, siempre será necesario crear procesos y actualizarlos; siempre será necesario crear y transformar culturas - principalmente en una empresa familiar.

Para Ulrich (2010, p. 382)

Para que las prácticas de RR.HH. sean algo más que actos aislados, los mángers y los profesionales de RR.HH. deben dominar la teoría que sustenta el trabajo de RR.HH.; deben ser capaces de explicar conceptualmente cómo y por qué las prácticas de RR.HH. se basan en conjuntos reconocibles de conocimientos. La familiaridad con la teoría del aprendizaje debería ser un requisito previo para aquellos que actúan en el terreno de la capacitación, la formación y la educación. Las teorías de la motivación deberían ser lo fundamental del trabajo para quienes manejan la cuestión de la remuneración. La teoría del cambio en la organización debería ser lo básico para los profesionales de RR.HH. que trabajan por la efectividad de la organización.

Sigue el autor, concluyendo, que “apoyarse en las teorías crea profesionales reflexivos con bases sólidas en las cuestiones fundamentales para la práctica de RR.HH. Estos profesionales, tienen más probabilidades de evitar la charla banal que está en la base de la imagen negativa de la disciplina”.

Están comenzando a aparecer explicaciones para las teorías de recursos humanos, que se nutren en varias fuentes de investigación académica. De acuerdo con Ulrich (2010, p. 382-383), ofrecen explicaciones alternativas a la forma con que las prácticas de RR.HH. afectan los resultados de los negocios, incluyendo las siguientes:

- **Dependencia de recursos (de las ciencias políticas):** las prácticas de RR.HH., ayudan a la firma a conseguir un aporte continuo de recursos escasos (capital intelectual y humano) para competir en su medio.
- **Costo de transacción (de la economía institucional):** las prácticas de RR.HH., reducen los costos inherentes al cumplimiento del trabajo y su control.
- **Teoría de la contingencia (estrategia de negocios):** las prácticas de RR.HH., se coordinan con la estrategia de negocios para producir una coincidencia a partir de la cual se torne posible la obtención de los resultados.

- **Teoría institucional (de la sociología):** las prácticas de RR.HH., transfieren conocimientos e ideas de una firma a otra, generalizando las mejores prácticas de una industria.
- **Psicología del conocimiento (de la psicología):** las prácticas de RR.HH., ayudan a que se cree en la firma una actitud o cultura compartida que reduce los costos de dirección y aumenta la dedicación del personal.

Para Ulrich, no importa cual sea la teoría preferida de cada uno, los administradores y los profesionales de RR.HH. deben extraer de ella un nivel de raciocinio más alto para el trabajo cotidiano y, además, poder explicar con más argumentos por qué su trabajo alcanza los objetivos deseados.

Afirma el autor, que las comunidades de recursos humanos también deben mostrar capacidades, procesos y prácticas que sirvan como criterio de evaluación de su éxito. Tradicionalmente, la efectividad de las funciones de RR.HH. se medía por su precisión y su eficiencia administrativa. Para responder a estos criterios, los recursos humanos adquirieron coherencia mediante la precisión, rutinas y procedimientos confiables.

Dice Ulrich (2010, p. 396) que, hoy en día, se deben agregar nuevas habilidades de los recursos humanos a los tradicionales, incluyendo las siguientes:

- **Velocidad.** ¿A qué velocidad se puede hacer el trabajo de RR.HH. sin sacrificar la calidad?

- **Implementación.** ¿En qué medida se pueden convertir nuevas ideas en acciones con resultados visibles en términos de conducta de los empleados o beneficios para la firma?
- **Innovación.** ¿En qué medida la comunidad de RR.HH. es capaz de pensar creativamente acerca de la resolución de viejos problemas y de formulación de soluciones para problemas que previamente no tomó en cuenta?
- **Integración.** ¿En qué medida se integra el trabajo de RR.HH. con los planes estratégicos, los objetivos de los clientes, las necesidades de los empleados y otros planes en función de las plantillas?

Concluye el autor que, para poder llegar a estos resultados, la comunidad de RR.HH. deberá desarrollar nuevas capacidades, especialmente tratándose de las empresas familiares. Estas capacidades, a su vez, requerirán la creación de equipos en toda la comunidad de RR.HH., así como un mejor aprovechamiento de la tecnología. Para que eso suceda, será necesario correr riesgos y consecuentemente, será imprescindible la confianza de la familia en el profesional de RR.HH. para que éste pueda innovar y alcanzar los mejores resultados.

Cuando se habla sobre la gobernanza corporativa dentro de las organizaciones familiares, la primera inversión que requiere ser realizada es también en el área de recursos humanos. Esto porque, antes de todo, es necesario desarrollar una política bien definida para los funcionarios que pertenecen o no a la familia de accionistas.

Desde el punto de vista práctico, podemos apuntar como principales acciones: comunicación virtual, impresa e interpersonal sobre la política de la empresa, asesoramiento personalizado para los líderes, programas de prácticas y

capacitación bien definidos y reglas claras para el trabajo de integración de los miembros de la familia que controla la organización.

La mayoría de las veces, existe un impase cuanto los hijos, nietos y primos de los accionistas se candidatean a las vacantes del negocio, capacitación o cargos efectivos dentro la organización. Existe malestar por parte de los otros colaboradores y, por eso, la política corporativa debe ser bien clara.

A pesar de ser un tema muy discutido en todo el mundo, aún hay muchos líderes que no perciben que el proceso de gobernanza corporativa es la mejor solución estratégica para la gestión de personas en estas compañías.

Por eso, las acciones de RR.HH. son fundamentales para hacer que todos los profesionales entiendan la política de la empresa y lo que se precisa cambiar. Es función de RR.HH. mediar entre los intereses familiares y los organizacionales, para garantizar que los mejores profesionales mantengan la cultura y conquisten nuevos horizontes.

La política de la compañía necesita estar clara para todos en la organización. Por eso, el área de RR.HH. puede desarrollar comunicaciones efectivas que expliquen las normas definidas para los funcionarios y las políticas institucionales.

Existen algunas preguntas que RR.HH. aún debe responder, antes de desarrollar sus acciones: “¿El apellido tiene peso a la hora de contratar o cesar?”, “¿Existe honestidad en la retroalimentación de los empleados que pertenecen a la familia accionista?” y “¿Todos los funcionarios, que hacen o no

parte la familia controladora, están siguiendo la política de la empresa?”. Si, en algunas de esas cuestiones, la respuesta es “no”, es una señal de que es preciso cambiar.

2.7 Caso Wal-Mart: Familia y Profesionales en la Dirección:

Ahora pasaremos analizar un caso paradigmático que toma en cuenta los aspectos desarrollados en el marco teórico. En esta empresa, el propietario y fundador consiguió comprender que el negocio que él creó, era mayor que él mismo, e invirtió anticipadamente en su sucesión.

En 1992, cuando murió Sam Walton, fundador de la empresa Wal-Mart, la empresa facturaba US\$43 billones. En 2003 la facturación pasó a US\$256 billones, con un crecimiento de 595%. A pesar de eso, su principal dirigente aún afirmaba “hay mucho espacio a ser ocupado”. Lee Scott, CEO, dirigente administrativo de la empresa, recuerda que “basta comparar nuestra participación en el mercado (7.9% en los Estados Unidos), con la de muchas empresas que conquistaron montos de 35 a 40% de las ventas” (Slater, 2003, p. 235)^{xlii}. “Por lo tanto, restan 92.1% del mercado americano a ser disputado con los competidores. Aún tenemos mucho espacio en la periferia de las grandes metrópolis. Usted verá que continuaremos abriendo sucursales en los suburbios”^{xliii} dijo Lee. A pesar de estar presente en diez países, abriendo nuevas sucursales y comprando competidores, “aún no estamos en Francia,

Italia, España y Turquía, sólo para citar algunos mercados”, mencionó el principal ejecutivo del grupo.

El crecimiento en el mercado americano y la velocidad de expansión internacional, así como sus prácticas administrativas pone a Wal-Mart en realce y la tornan objeto de estudio de investigadores de diferentes áreas.

Para entender esta historia, se buscó analizar la importancia del fundador, Samuel Moore Walton (conocido como Sam Walton), desde 1945 hasta su muerte. Se destacan su capacidad de analizar, conocer y visitar, buscar innovaciones entre los competidores y adaptarlas para sus tiendas. Inició como una franquicia de grandes empresas americanas de comercio de variedades, hasta fundar su propia red de supermercados. La estrategia adoptada, fue de actuar a partir de pequeñas ciudades del interior y en los suburbios de los grandes centros. Antes de su muerte, Wal-Mart estaba presente en casi todos los estados americanos, además de haber iniciado su proceso de internacionalización.

Explica Dalla Costa (2011, p. 162) que

Fue decisivo para su continuidad la manera como el fundador condujo la propia sucesión. Como el crecimiento aconteció de manera muy rápida, requirió de él allegarse de una cantidad creciente de nuevos dirigentes, entre los cuales, buscó incentivar la competencia y posibilitar el ascenso profesional. Aún en 1988, nombro un CEO, dentro de los profesionales de la empresa, para asumir su lugar en la conducción de los negocios. Él y su hijo más viejo, el único que actuaba en la empresa, pasarían a ocupar los principales cargos en el Consejo de Administración. En el momento de su muerte, esta estructura fue mantenida. Robson Walton permaneció como *Chairman* (Presidente), el mayor puesto en el Consejo Administrativo, y David Glass continuó como el CEO, principal puesto la Dirección Ejecutiva de los negocios, caracterizando a

Wal-Mart como una combinación de administración profesional y familiar.^{xiv}

Los dirigentes que sucedieron al fundador, tuvieron un papel decisivo en la implementación de nuevos formatos de tiendas, adecuándolas al perfil de los consumidores y a los locales en que abrirían sus puertas. Además, fortalecieron el sector de productos alimenticios. También fue fundamental preparar el gran arsenal de informaciones y el sistema logístico, así como la estructuración de la burocracia administrativa, que pudieron garantizar el fuerte crecimiento la empresa.

En abril de 1992, mes de la muerte de Sam Walton, Wal-Mart contaba con 371,000 empleados, operaba 1,714 tiendas en los Estados Unidos y sus unidades en el exterior se limitaban a México (Dalla Costa, 2011, p. 173).

Apuntada por el fundador como la dirección futura, la internacionalización ganó más espacio e inversiones con el nuevo equipo administrativo. Pasada una década de su muerte, la empresa ya estaba presente en las Américas, en Asia y en Europa.

Como ocurre frecuentemente en las empresas familiares, al inicio Sam acompañaba personalmente todos los contratos para la adquisición de terrenos y apertura de nuevas tiendas, así como las tareas administrativas internas, desde la comercialización, pasando por las operaciones inmobiliarias, estudio de la competencia, financiamientos, contabilidad, etc. Pero, a medida en que la empresa crecía, él requería aumentar el número de ejecutivos para que le

ayudaran en la administración y expansión de las tiendas. Una de sus virtudes, fue acercarse a personas competentes para ayudarlo, que le permitieron un crecimiento espectacular a partir de la década de 1970.

Tal vez la característica más importante en Sam Walton, fue su curiosidad y capacidad para analizar y conocer las mejores prácticas de sus competidores y adaptarlas para su negocio.

Kmart siempre me interesó, desde la primera tienda en 1962. Yo iba constantemente a sus tiendas porque eran un laboratorio y ellos eran mejores que nosotros. Pasé gran parte de mi tiempo andando por las tiendas, conversando con su personal e intentando descubrir cómo hacían las cosas. (Walton, 1993, p. 172)^{xiv}.

2.7.1 Sucesión, nuevo equipo de comando y los desafíos del crecimiento:

Wal-Mart modificó la lógica de las grandes empresas americanas, cuyo procedimiento era el de pagar buenos salarios a sus millones de trabajadores, para que vayan a las compras como los consumidores ricos. Basado en una facturación anual de US\$ 256 billones, su contribución al ciclo económico mundial consiste en tres puntos: presionar a los proveedores para reducir costos, utilizar tecnología digital de primera línea para abaratar la gestión de sus *stocks* (existencias) y finalmente, pagar a sus 1.6 millones de empleados el menor salario posible, disminuyendo los costos (Dalla Costa, 2011, p.173-178).

Otra forma de mantener esta práctica es evitar al máximo la sindicalización de sus trabajadores. Por lo tanto, fue implementada una política de “puertas abiertas” donde cualquier trabajador puede dirigirse a sus jefes superiores,

hasta al mismo CEO. Siguiendo esta tesis, "desde que los empleados dispusieron de medios para expresar sus insatisfacciones, reales o percibidas, a los más altos niveles de la empresa, no habría razón para que recurrieran a personas de afuera" (Slater, 2003, p. 145)^{xlvi}.

Como consecuencia, los casos de acciones en la justicia contra la empresa no pararon de aumentar. "A principios de la década de 1990 la empresa se enfrentaba a alrededor de 2,000 a 2,500 procesos judiciales, número que llegó a 8,000 en octubre de 2002". Para defenderse, la empresa fortaleció el departamento jurídico, que "creció de apenas 20 abogados en 2000, a 90 en octubre de 2002" (Slater, 2003, p.220 e 225)^{xlvii}. Parte de ésta "cultura empresarial", fue heredada del fundador, teniendo continuidad y/o siendo profundizada por los sucesores.

Al inicio de 1998, Sam Walton, se separaría casi totalmente de las actividades operacionales. Un equipo de gestores profesionales estaba actuando, constituido por el propio fundador. David Glass venía realizando un excelente trabajo en la dirección, a medida que Walton salía de escena, pero Wal-Mart era creación de Sam Walton: él la concibió, él la transformó en potencia de ventas al menudeo y le dio el estilo de cultura.

El error de muchas empresas es no transferir el control hacia el equipo gerencial que está en la conducción de los negocios. La decisión de los herederos de Walton de mantener los principales ejecutivos en sus puestos de dirección fue fundamental para garantizar la tranquilidad del proceso de transferencia de poder.

En sus últimos meses de vida, Sam se preocupó por encaminar la propia sucesión. De acuerdo con Dalla Costa (2011, p. 174), dispuso de tres alternativas. La primera, era buscar alguien fuera de la compañía. La ventaja es que dispondría de un gran conjunto de ejecutivos talentosos y con experiencia. La desventaja, es que ninguno de esos individuos sería tan dedicado a la organización y tan familiarizado con la filosofía de los negocios y con la cultura organizacional como muchos de los altos ejecutivos de Wal-Mart. Probablemente, por esa razón demostró poco interés en la búsqueda de sucesores fuera de la empresa.

La segunda opción era seleccionar un miembro del equipo de gestores profesionales de Wal-Mart, probablemente David Glass. Sin duda, Walton venía preparando a Glass para una importante función de liderazgo y era de presumirse que él estuviese listo y dispuesto para ocupar la vacante del fundador. La duda era en cuanto a la perspectiva de ofrecer el puesto más alto de la empresa a alguien de fuera de la familia.

La tercera opción, era escoger un miembro de la familia. Robson Walton se destacaba como candidato obvio. Era el único de los dos hijos que ejerció la función de operativo senior en Walmart durante un largo periodo. El padre encontraba que él podía representar los intereses de la familia. Por esto, escogió a su primogénito para asumir el puesto de presidente del consejo de administración después de su muerte.

Sam Walton tuvo cuatro hijos: Robson, nacido el 28 de octubre de 1944, John (1946), Jim (1948) y Alice (1949). Robson se formó en Derecho, se convirtió en

el primer abogado de Wal-Mart y participó en la alta administración de la compañía a partir de 1978. John T. Walton es administrador de inmuebles, dirige las empresas Walton y, a partir de la muerte del padre, hace parte de la dirección de Wal-Mart. Jim y Alice trabajaron un tiempo en Wal-Mart, pero terminaron abriendo negocios propios. Jim diseña y construye barcos a vela y dirige una compañía grande en el sector agrícola, propiedad de las Empresas Walton. Sam murió el día 5 de abril de 1992 y Helen, su esposa (nacida en 1919), junto con los hijos, poseen 38% de las acciones de Wal-Mart (Walton, 1993 y Slater, 2003).

Al decidirse por Robson como presidente, sin nombrarlo CEO, el padre dejó claro que la dirección efectiva del día a día de la empresa debería quedar en un ejecutivo que no perteneciese a la familia. Una década después de la muerte del fundador, sus herederos continúan dejando claro que en ningún momento tuvieron la intención de cuestionar el juicio de su padre. “Teníamos enorme confianza en su capacidad de evaluación. Todos conversamos sobre la decisión, y ninguno de nosotros jamás pensó en contraponerse a la opinión de él sobre lo que era mejor para nosotros”^{xlviii}, afirmó John (Slater, 2003, p. 88).

Sam, comenzó a preparar a David Glass desde 1984, lo nombró presidente y director operacional. Con aquella iniciativa, Walton dejaba claro que quería una gerencia profesional al frente del día a día de la empresa. Cuatro años después, en 1988, Walton cedió su propio puesto de CEO a David Glass.

Con excepción de Robson, los demás hijos optaron por rumbos fuera de la empresa. Rocky comenzó a trabajar de tiempo completo en Wal-Mart en 1978,

ocupando las posiciones de vice-presidente senior, consejero, secretario y jefe del departamento jurídico. Diferente del padre, preferiría pensar en la estrategia general de la empresa, las propiedades inmobiliarias y en la expansión internacional, en lugar de involucrarse con visitas a las tiendas y con las cuestiones administrativas del día a día.

Los herederos aprobaron este plan de sucesión, y el grupo de gestores profesionales, constituido por Walton, hasta el día de hoy es el mismo. El equipo de liderazgo pos-Walton llegó a un acuerdo no escrito por el cual compartiría y dividiría el poder entre tres altos ejecutivos: Robson Walton, David Glass y Don Soderquist. Más recientemente, también entraron al grupo Lee Scott y Tom Coughlin. Nadie explicó mejor tal situación que Scott al afirmar: “No somos un grupo de celebridades. Nuestra fuerza está en la manera en que todo se integra”^{xlix} (Slater, 2003, p. 93).

Habiendo decidido no asumir posiciones de alta administración, la familia no quiso ir al otro extremo, demostrando apenas interés marginal por la empresa. A excepción de Robson, ningún otro miembro ocuparía una posición operacional en la dirección rutinaria. Asimismo, los Walton se mantendrían visibles y atentos. Uno de ellos, además de Robson, siempre sería miembro del Consejo de Administración (desde 1992 hasta el día de hoy es John que ocupa esta posición), los otros dos podrían en cualquier momento asistir a las reuniones, excepto cuando se tratase de sesiones ejecutivas.

Para mantenerse informados sobre los asuntos de la empresa, todos los Walton se reúnen tres veces por año, como familia, teniendo como tema único a Wal-

Mart. Las reuniones se extienden por dos o tres días, a veces en la casa de Helen Walton, en Bentonville, otras veces en algún hotel. En tales reuniones, los cuatro Waltons insisten en llevar a los propios hijos, hasta a los adolescentes, pues la familia comprende que tiene la obligación no sólo de interesarse de las últimas noticias, sino también preparar a la tercera generación de Waltons para sus posibles atribuciones como dueños del negocio.

Para entender cómo Walton pensó y preparó la sucesión, es necesario verificar como el fundador observaba, reclutaba y preparaba a los mejores ejecutivos para asumir los principales puestos de mando. Su estrategia era simple. Decía: “aprendí temprano, en el ramo de tiendas de variedades, que es preciso dar responsabilidades a las personas, es preciso confiar en ellas y, después, fiscalizarlas”¹ (Walton, 1993, p. 123). Así hizo con muchos dirigentes de la empresa, dentro los cuales se destacó David Glass.

Al contrario de Walton, David Glass no tenía miedo de crecer. Para el fundador, crecimiento significaba endeudamiento, burocracia y aumento de la nómina, una carga tras otra. Para Glass, no había problema en contratar deudas para abrir más tiendas Wal-Mart. De 1992 a 1995, Glass aumentó el endeudamiento a largo plazo de la empresa de US\$1.7 a US\$8.5 billones, usando el dinero para construir supercentros, centros de alta tecnología para la distribución de alimentos y terrenos para la construcción de más supermercados.

Con la libertad que pasó a disfrutar después de la muerte de Walton, Glass tomó algunas decisiones de largo alcance sobre tecnología. Fue Glass quien

transformó a Wal-Mart, de una cadena de tiendas del interior de los Estados Unidos, en una empresa global que se encuentra entre las mayores del planeta, al lado de otros símbolos empresariales, como General Motors, Ford y General Electric.

Al final de la década de los noventa, hubo un nuevo proceso de sucesión en la dirección ejecutiva, cuando Lee Scott sustituyó a David Glass. En 1998 Scott fue promovido de vice-presidente ejecutivo de ventas a presidente y CEO de Wal-Mart Stores, primera indicación de que sería el probable sucesor de David Glass. Sustituyó a Don Soderquist, que se convirtió en vice-presidente senior. Finalmente, en enero de 2000, asumió el lugar de Glass como CEO y presidente.

El nuevo equipo y liderazgo, estaba compuesto del presidente Robson Walton, del CEO Lee Scott y del responsable por las tiendas, Tom Coughlin. Bajo el comando de Scott, la estrategia de fuerte expansión de Glass continuó inalterada. También en 2000, Wal-Mart fue clasificada como la quinta corporación más admirada en el mundo y en 2000 y 2004, fue la compañía más admirada en América.

En 2008 tuvo US\$ 312.4 billones en ventas, con 3,800 tiendas en los Estados Unidos y 3,800 internacionales, empleando a más de 1.6 millones de personas por todo el mundo. Cerca de 138 millones de personas visitan a Wal-Mart cada semana, por el mundo. En 2008, a pesar de la fuerte recesión que los Estados Unidos enfrentaron, la mayor red de tiendas del mundo informó valores sólidos, con US\$ 401.2 billones en ventas por Internet , una ganancia de 7.2% sobre el

año anterior. El 22 de febrero de 2010, la compañía confirmó la compra de la empresa de vídeo Vudu, Inc por US\$100 millones.

La perspectiva es de más expansión, tanto en el mercado interno como en la construcción de tiendas propias y en adquisiciones en cerca de 20 países en el mercado internacional. El avance de los últimos años y la manera como la empresa se estructuró internamente, posibilitan visualizar un nuevo periodo de crecimiento, así como la exacerbada disputa internacional de la venta al menudeo (Dalla Costa, 2011, p. 188).

Concluyendo, lo que se puede percibir con este breve relato sobre Wal-Mart, es que esta empresa posee todas las particularidades de una empresa familiar en su estructura y dinámica interna, con todas las ventajas y desventajas que acostumbran a estar presentes en este tipo de organizaciones. Las personas implicadas en el proceso de sucesión, también poseían características excepcionales, como, por ejemplo, la comprensión de la importancia del proceso de profesionalización y la responsabilidad en transmitir conocimientos, especialmente en lo que respecta al propio fundador, Sam Walton.

Walton, junto con sus hijos y sucesores, se encargaron de todo lo que fue necesario para que la transmisión del mando ocurriese de forma tranquila y exitosa, inclusive, con la participación del RR.HH. en tiempo oportuno, en la preparación de los que vinieron a asumir los negocios.

Capítulo 3 - Hipótesis

3.1 Método/Procedimiento

Realizamos un estudio de caso descriptivo correlacional, cualitativo y transversal.

El estudio descriptivo tiene como característica principal el comprender las relaciones “en profundidad”. Este estudio pretende identificar las motivaciones desde una perspectiva realista, respondiendo algunas preguntas.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron:

- Entrevistas en profundidad a informantes claves de la organización.
- Cuestionario de roles de RR.HH. (Ulrich, 2012).
- Análisis de documentos escritos.
- Observación no participante (fue realizada una visita técnica).

La investigación cualitativa es un método utilizado para conocer la percepción de los entrevistados sin cuantificarlos. El interés está en las evaluaciones subjetivas y, normalmente, tiene el objetivo de identificar percepciones sobre productos, servicios y empresas, a fin de resaltar comportamientos y tendencias. Las investigaciones cualitativas son realizadas a partir de entrevistas individuales o discusiones en grupo. Su análisis permite identificar puntos comunes y distintivos presentes en la muestra elegida.

En este caso, se utilizó la entrevista individual, que "es un encuentro entre dos personas, a fin de que una de ellas obtenga información al respecto de un determinado asunto, mediante una conversación de naturaleza profesional"^{li} (Lakatos y Marconi, 2006, p. 92). Se trata, pues, de una conversación cara a cara para evaluar individualmente la opinión de los entrevistados.

Debido a la complejidad del caso de estudio y el tiempo transcurrido desde el inicio de los trabajos, elegimos la entrevista en profundidad como método de recolección de datos teniendo en cuenta su flexibilidad. Esta metodología nos permitirá analizar con detalles el pasado y el presente de la organización en estudio.

El punto clave de las entrevistas, fue conquistar un espacio de confianza con los informantes, para comprender sus puntos de vista y su aprendizaje con los acontecimientos vividos. Durante los estudios, los informantes posibilitaron que se realizara una visita técnica, lo que permitió acercarnos a gran parte de nuestras conclusiones. Las entrevistas en profundidad a informantes claves comenzaron en abril de 2013 y se extendieron hasta agosto de 2014.

En este estudio de caso, fueron realizadas 15 entrevistas en profundidad a informantes claves de la organización. Asimismo, se les aplicó el cuestionario de roles de Ulrich (2010). Finalmente, para completar la información que nos permite arribar a las conclusiones del presente trabajo, fue realizada una visita técnica en la sede de la empresa, en Treze Tílias, estado de Santa Catarina, en Brasil.

Tabla 6 - Entrevistas realizadas

Entrevistado	Cargo	Posición familiar	Entrevistas en profundidad	Cuestionario de roles de Ulrich	Antigüedad en la empresa	Visita técnica
FCD	Socio y Director Administrativo Financiero	3 ^a generación	Sí	Sí	6 años	Estaba presente
ALR	Socio y Director de Logística y Abastecimientos	3 ^a generación	Sí	Sí	4 años	Estaba presente
LG	Directora de Marketing	No familiar	Sí	Sí	4 años	Estaba presente
PR	Gerente de Ventas	No familiar	Sí	Sí	6 años	Estaba presente
JK	Directora de Recursos Humanos	No familiar	Sí	Sí	3 años	No estaba presente

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas en profundidad fueron realizadas en dos etapas, respondiendo a diferentes objetivos:

Etapa 1: Esta etapa tuvo como objetivo conseguir la mayor cantidad de información respecto del alcance, metodología, organización y estructura de la empresa de Lacticínios Tirol Ltda., con la finalidad de obtener un conocimiento general sobre la misma. Además de que nos proporcionaron acceso a detalles de la empresa, los entrevistados nos entregaron una serie de documentos escritos, incluyendo el Informe de Sustentabilidad, lo que facilitó la elaboración del próximo capítulo introductorio. En este caso, las entrevistas fueron abiertas y tomamos nota de los aspectos más relevantes de las mismas.

Etapa 2: Ésta etapa tuvo como objetivo indagar puntualmente sobre el proceso de sucesión y profesionalización en la empresa Lacticínios Tirol Ltda., también respecto del aprendizaje organizacional producido a partir de esta experiencia y

sobre el papel del RR.HH. durante el proceso. En esta segunda etapa, fueron entrevistados a través de una modalidad semi-estructurada (VER ANEXO 2: Preguntas que guiaron las entrevistas semi-estructuradas). Las entrevistas fueron grabadas para su posterior análisis y al finalizar, fue administrado el cuestionario de roles de los Recursos Humanos (VER ANEXO 3: Estudio de evaluación de los Roles de los Recursos Humanos – Dave Ulrich (2010)).

Además de eso, también fue realizada una visita técnica en la sede principal de la empresa, siendo utilizada la técnica de observación, la cual posibilita el registro de aspectos importantes, principalmente de aquellos relacionados al comportamiento del público.

La situación de observación comienza en el momento en que se inician los comportamientos a ser registrados, el observador hará la transcripción de la observación. El registro de las observaciones posee un papel muy importante, pues facilita el análisis posterior, la lectura y comprensión de lo ocurrido por parte de las personas que no estuvieron presentes durante la situación observada. Tal como lo afirma Fagundes (2011, p. 39), "La observación requiere de un comportamiento y deberá ser hecha directamente cuando el observador se posiciona frente al observado, dificultando el olvido o dudas de lo ocurrido"^{lii}.

El acto de observar, siguiendo a Danna y Matos (1999) y a Fagundes (2011), debe seguir una metodología. Sugieren que debe hacerse con el apoyo de un protocolo, llamado también "hoja de registro". El protocolo debe contener básicamente tres conjuntos de información: identificación general; identificación

de las condiciones en la que la observación ocurre; y registro de los comportamientos y circunstancias ambientales.

La identificación general consiste en el nombre del observador y en el objetivo de la observación. La identificación de las condiciones en que ocurre la observación se refiere a la fecha, horario de observación, diagrama de situación, relato del ambiente físico, descripción del sujeto y el relato del ambiente social. El último conjunto, es integrado por el registro de los comportamientos, la técnica de registro utilizada y el registro de la observación en sí. (Ver ANEXO 4: Protocolo de observación de la visita técnica).

Se trata de un estudio transversal, ya que los estudios transversales recolectan simultáneamente, de un grupo de población de individuos, información sobre una variedad de características que son posteriormente cruzadas en tablas de contingencia. Esta colecta, es realizada en un punto único en el tiempo y frecuentemente, el investigador no sabe lo que ocurrió antes de ese punto.

Los estudios transversales pueden ser vistos como evaluaciones fotográficas de los grupos o poblaciones de individuos. El término transversal es usado para indicar que los individuos están siendo estudiados en un punto en el tiempo (corte transversal). El interés está en evaluar la asociación entre las respuestas obtenidas. En estos estudios, es común considerar alguna de las variables como factores.

3.2 Definición de las variables que guían esta investigación/hipótesis

Datos mundiales confirman que solamente 33% de las empresas sobreviven en las manos de la familia del fundador en la transición de la primera a la segunda generación; apenas 14% de esas en la transición de la segunda a la tercera generación y menos del 5% consiguen avanzar después de la tercera generación (Passos *et. al.*, 2006, p. 24). Basta con una mínima señal de que la sucesión se aproxima a los muros de la empresa familiar, para que los competidores empiecen a observar a la empresa familiar con especial atención, esperando que los conflictos familiares la debiliten, abriendo camino para que sea comprada o para que sus competidores ganen espacios en el mercado.

A partir de aquí construimos la primera hipótesis que guía nuestra investigación: *“La mayoría de las empresas familiares no superan el periodo de sucesión porque no son preparadas adecuadamente para tal proceso, menospreciando la importancia de la profesionalización”*.

Con relación a la primera hipótesis, definimos como primera variable independiente el “periodo de sucesión”. Comprendemos este periodo como el lapso temporal en que se produce la transmisión del mando, la transmisión del poder de la empresa del fundador para el sucesor y así sucesivamente. Cabe explicar, que este periodo varía mucho de una empresa a otra. En algunas, este proceso acontece de forma repentina, a veces en menos de un mes; en otras (generalmente las que logran mejores resultados) la transición llega a durar más de 10 años.

Como variable dependiente definimos la “*profesionalización*”. Entendemos este proceso como la capacitación de la familia para ejercer su papel de poseedora del patrimonio, con acciones en las tres esferas – familia, patrimonio y empresa. Eso significa que el proceso va más allá de la llamada “profesionalización de la empresa”. Incluye el desarrollo de mecanismos de gobernanza. El resultado de la profesionalización será la familia empresaria.

Además del rol de funciones que el profesional de RR.HH. tiene en cualquier empresa, en la empresa familiar va a enfrentarse a desafíos adicionales, como mantener la cultura y los valores del fundador; desarrollar un modelo profesionalizado en gestión de personas; y trazar perfiles para los cargos que sean compatibles con los perfiles de los ocupantes (generalmente miembros pertenecientes a la familia empresaria).

Teniendo en cuenta la hipótesis anterior, y con base en la teoría de Dave Ulrich, desarrollada en el marco teórico del presente trabajo, definimos la segunda hipótesis: “*El proceso de sucesión no culminó con el líder ideal porque recursos humanos no asumió su rol estratégico como agente de cambio*”.

Aquí nuevamente está presente la variable independiente “periodo de sucesión”. La cual, como se mencionó anteriormente, es bastante versátil de acuerdo con cada situación. Generalmente lo es proporcionalmente: cuanto mayor el lapso temporal transcurrido durante el proceso de sucesión, mayor la probabilidad de éxito en la selección y preparación del líder de la empresa.

La variable dependiente en la presente hipótesis, es “rol estratégico de recursos humanos”. Definimos el mismo como el encargado de transformar la estrategia en acción y su desempeño, conforme a lo que fue propuesto por Dave Ulrich en su libro *Recursos Humanos Champions* (2010).

3.3 criterios de selección de caso en estudio

Realizamos el estudio en una empresa brasileña Lacticínios Tirol Ltda., fundada en 1970, hoy en día con presencia en todo el país, dedicada a la producción de alimentos lácteos. Dicha empresa multifamiliar, fue adquirida por las familias Dresch y Rofner en el año de 1974 y desde entonces, ya pasó por tres procesos de sucesión en su historia, lo que justifica el interés de nuestra investigación.

Teniendo en vista que alrededor de 77% de las empresas familiares no pasan de la segunda generación y menos del 15% llegan a la tercera generación, sin duda, la empresa Tirol es un caso de éxito en el mundo empresarial (y familiar) actual. Pues, estando ya en la 4ª generación, sigue aumentando significativamente su presencia de mercado, diversificando cada vez más su variedad de productos e invirtiendo siempre en las tecnologías de última generación, para garantizar cada vez más la calidad de sus productos.

A continuación presentamos el caso de estudio. Las informaciones expuestas provienen de las fuentes escritas de la organización, página web de la empresa, del Informe de Sustentabilidad y de las entrevistas de reconstrucción realizadas en la primera etapa.

Capítulo 4 - Presentación del caso de estudio

4.1 La empresa Lacticínios Tirol Ltda (Informe de Sustentabilidad, Tirol, 2012, ANEXO I)

La empresa Lacticínios Tirol Ltda. fue fundada el 26 de septiembre de 1974, en la ciudad de Treze Tílias, en el estado de Santa Catarina, Brasil. La empresa alcanzó gran visibilidad en las últimas décadas, impulsada por la inversión en la calidad de la materia prima y en la diversificación de su variedad de productos.

En 2012, la marca alcanzó el liderazgo nacional en el segmento de leche de larga vida (UHT por sus siglas en inglés) en volumen de ventas, posición ya ocupada en el mercado de leche pasteurizada. Un éxito basado en la confianza y fidelidad del público consumidor, en un sector reconocido por la alta competitividad y con fuerte presencia de empresas multinacionales.

Al día de hoy, los productos de la empresa Tirol se clasifican en más de 10 diferentes categorías de derivados lácteos, con una fuerte penetración en la región sur de Brasil; dichos productos son: yogures, requesón, quesos, bebidas lácteas, crema de leche, mantequilla, leche condensada, achocolatados, postres y jugos.

En total están disponibles para los consumidores más de 150 diferentes productos. La empresa trabaja con dos marcas, BigLac y Tirol, dentro de ésta última creó algunas marcas comerciales: Kon Frutas, Biociclos, Frutirol, Sutile, Fibralliz, Premiare, Frutein y Tirolzinho.

Lacticínios Tirol Ltda. inició sus actividades con la industrialización de leche pasteurizada. Poco después, amplió la industria y pasó a producir otros productos lácteos en la ciudad de Treze Tílias, en la región Medio Oeste de Santa Catarina. Inicialmente, la producción era de 200 litros de leche al día, captados solamente en el municipio.

Con un fuerte trabajo de concientización e incentivo a la ganadería para la producción de leche, llegó a una producción diaria por encima de 1 millón de litros. Para conseguir industrializar este considerable volumen de leche, Tirol adquirió una nueva unidad localizada en la ciudad de Chapecó en 1998. Posteriormente, una nueva y moderna unidad productiva fue construida por Tirol en Linha Caçador, Treze Tílias, en 2004.

Para atender las demandas del mercado consumidor, el ciclo de vida de los productos Tirol sigue un riguroso proceso de desarrollo que incluye: identificación de oportunidades, investigación de viabilidad, análisis de procesos y desarrollo de formulación, descripción de las informaciones de etiqueta y montaje del diseño gráfico, registro del producto ante los órganos fiscalizadores competentes, producción y control de calidad, validación, distribución y comercialización.

Lacticínios Tirol, trabaja con laboratorios internos en los cuates son realizados todos los análisis físico-químicos y microbiológicos antes de que el producto salga para el mercado consumidor. Además de eso, todos los ingredientes y empaques recibidos son analizados en cuanto a la calidad e integridad. Los proveedores también son evaluados partiendo de su seriedad y antecedentes

respecto de la calidad; cabe mencionar que todos los productos son distribuidos con información.

En todo el proceso productivo, el monitoreo por medio de registros e indicadores es realizado para garantizar la calidad y la sanidad del producto final. La empresa también posee un sistema de *recall* de todos los productos, a ser retirados del mercado si no se encuentran conforme a los estándares.

La empresa mantiene un sistema de monitoreo y rastreo en todos los procesos. Cuando sucede alguna falla, se elaboran informes para identificar las causas del problema y con ello poner en marcha las acciones correctivas. De esta forma, garantizan la calidad y la seguridad del producto final.

Las informaciones expresadas en los rótulos de cada producto, obedecen a la legislación vigente en Brasil y comprenden datos como: marca, denominación de venta del producto, lista de ingredientes, tabla nutricional, número de Servicio de Inspección Federal – SIF, informaciones oportuna para otros órganos fiscalizadores como ANVISA e INMETRO, así como el código de barras.

Preocupada en atender las necesidades de diferentes públicos, la empresa diversificó su variedad de productos elaborando ítems con fines especiales, como productos funcionales y para dietas con restricciones en lactosa o gluten, productos adicionados con calcio, hierro, vitaminas, entre otros. Todos los cuales poseen especificaciones claras en sus empaques, además de información sobre la forma de consumo y beneficios; principalmente, en los

ítems considerados funcionales. Como ejemplo, se puede citar el producto “BioCiclos”, que es un yogurt de la empresa Tirol con Probióticos –que son bacterias vivas que resisten al proceso de digestión y llegan intactas al intestino, donde actúan de manera positiva y promueven beneficios para el cuerpo.

La empresa también posee un sistema que monitorea la satisfacción de la atención prestada a los consumidores por el SAC – Servicio de Atención al Consumidor.

Además de eso, el día 8 de Septiembre de 2014, la empresa Tirol inauguró una Tienda Agropecuaria en la ciudad de Treze Tílias. La novedad llegó para proporcionar mejor atención del equipo de fomento a los productores rurales, dada la necesidad de un local adecuado para la venta de productos y presentación de las novedades del mercado lechero, siempre pensando en garantizar la calidad de sus productos a los consumidores finales.

Abajo, se presentan algunas características de la empresa estudiada:

El negocio de la empresa: Alimentar con sabor y salud.

La misión: Ofrecer alimentos con calidad e innovación, agregando valor a los clientes, colaboradores, accionistas y a la sociedad con responsabilidad social.

Valores: Respeto, compromiso, trabajo en equipo, motivación y honestidad.

Visión: Ser reconocida como industria alimenticia de alta calidad, aumentando la participación en el mercado nacional y convirtiéndose en una empresa de presencia internacional.

La empresa Tirol es la mayor industria de Treze Tílias, contribuyendo de manera decisiva en el desarrollo económico de la región, al emplear aproximadamente 500 colaboradores del total de siete mil habitantes en la ciudad. En total, la empresa posee 1,300 colaboradores.

La gestión de la empresa sigue una organización que difiere de los patrones usuales del mercado, ya que cuenta siempre con representantes de las familias Dresch y Rofner, fundadoras de la marca, sin que exista la figura de un presidente.

Enfocada en la calidad y en la tecnología, el origen de la leche Tirol se basa en un sistema de recolección en pequeñas propiedades rurales. El intenso trabajo de asistencia técnica a los productores incluye la adopción de un sistema de premiación para la leche evaluada dentro los estándares del análisis de laboratorio (RBQL), y la consecuente penalización de las muestras que se encuentren fuera del estándar de calidad deseado.

Con la meta establecida de ser reconocida como una industria alimenticia de alta calidad, Tirol trabaja con un volumen de 20 lanzamientos de nuevos productos al año, con una inversión constante en la mejora de los empaques, cuyo diseño e identidad visual traducen la calidad de los alimentos producidos por la marca.

Preocupada en acompañar el desarrollo tecnológico y satisfacer las necesidades de sus consumidores, la empresa Tirol ha invertido constantemente en el desarrollo de nuevos productos, además de contar con una estructura de logística que facilita la distribución. Hoy son 46 distribuidores en los estados de Santa Catarina, Paraná y Sao Paulo; 30 representantes y; cuatro agentes (*brokers*) distribuidos por el país. El compromiso en ofrecer productos lácteos de alta calidad, hacen a Tirol, orgullosamente, uno de los mayores lacticios del país.

4.1.1 Riesgos y Oportunidades

La producción de leche también sufre con los cambios climáticos y contribuye tanto a su crecimiento como a su escasez. Por ejemplo, las inundaciones o sequías severas pueden provocar la reducción de la oferta de leche, oriunda de las propiedades rurales, elevando los costos logísticos e industriales con efectos directos en la capacidad ociosa de la planta y en los resultados financieros de la organización.

Sequías prolongadas, afectan el abastecimiento de agua en determinadas regiones, haciendo que sea necesario realizar el transporte de agua tanto para las unidades procesadoras como para las propiedades, forzando así a una mayor dependencia del suministro público, lo que eleva el costo de la producción lechera. La reducción de la oferta de granos y pastizal para la alimentación animal, contribuye a desestimular la producción de leche y a aumentar el costo de la materia prima.

Otro factor relevante, es que la alimentación animal de baja calidad inhibe la producción de leche que respete los estándares de calidad requeridos, generando costos de conversión por deficiencia de sólidos en la leche, multiplicando los esfuerzos del equipo técnico con el objetivo de corregir dichas distorsiones. Los cambios climáticos pueden contribuir a la aparición de enfermedades en el hato ganadero y a la caída en la producción por la reducción del confort térmico de los animales.

Es un hecho que la escasez de leche provocada por el cambio climático aumenta la dependencia de compra de leche en el mercado *Spot* a precios, muchas veces, incompatibles con la realidad de mercado.

Factores climáticos aislados, como la sequía en determinadas regiones, se pueden transformar en oportunidades. En tanto el evento climático no alcance a la cuenca lechera proveedora de materia prima, es posible atender con esa leche los mercados donde ocurre la reducción de la oferta. Con esa disponibilidad de materia prima, existe oportunidad para precios mejores en el mercado, en función de la ley de la oferta y la demanda.

Actualmente, la leche es captada en los estados brasileños de Río Grande del Sur, Santa Catarina, Paraná y Goiás. Para eso, la empresa Tirol cuenta con 20 puestos de captación y refrigeración, donde se realizan los análisis tanto microbiológicos como físico-químicos y la refrigeración de la leche.

Lacticínios Tirol opera con tres unidades productivas, dos en Treze Tílias y una en Chapecó. La empresa trabaja también, con dos centrales de distribución y tres industrias subcontratadas en los estados de Goiás y Paraná.

Lacticínios Tirol es una Sociedad Limitada (Ltda.), de tamaño grande y que es líder en la comercialización de leche en Brasil. Tirol es un ejemplo de empresa emergente a nivel regional, cuya marca se expandió con éxito en el ámbito nacional.

Mercados atendidos: Alagoas, Amapá, Amazonas, Bahía, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso del Sur, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Río de Janeiro, Río Grande del Norte, Río Grande del Sur, Santa Catarina y Sao Paulo.

Gráfico 7 - Mapa de los mercados atendidos



Fuente: Informe de Sustentabilidad Tirol (2012)

4.2 Historia de la Empresa – Años 1970 a 2014

La empresa fue fundada por el Padre João Otto King, de nacionalidad austriaca, que llegó a Brasil en los años cincuenta. Otto King tenía el instinto de ayudar a los colonizadores de aquel país, que inmigraron a Brasil y fundaron la ciudad de Treze Tílias en 1933.

El Padre King, inició las actividades de una empresa lechera en 1970, con la razón social de Lacticínios Treze Tílias, con poca experiencia en el ramo de la administración, terminó por no lograr grandes éxitos con su emprendimiento.

Inicialmente, la empresa llegó a contar con 32 socios. En 1974 las dos familias, Dresch y Rofner, adquirieron la compañía, con el mismo porcentaje de capital, que pasó a llamarse Lacticínios Tirol.

Desde que las familias Dresch y Rofner compraron a Tirol, la empresa ya pasó por cuatro administraciones, las cuales son:

1ª ADMINISTRACIÓN:

Alfonso Drech (Padre de Fabio, actual director de logística y abastecimiento) → Director Comercial de 1974 a 1982.

Ricardo Rofner (Padre de Adalberto, actual director ejecutivo Industrial) → Director Industrial de 1974 a 1988.

2ª ADMINISTRACIÓN:

Walmor Silvestre Dresch (Padre de Mauro, 2ª generación) → Director Comercial de 1983 a 1993.

Roberto Rofner (Padre de André, actual director administrativo financiero) → Director Industrial de 1989 a 2012.

3ª ADMINISTRACIÓN:

Mauro Dresch (2ª generación) → Director Comercial de 1993 a 2012.

Roberto Rofner (Padre de André, director administrativo financiero) → Director Industrial de 1989 a 2012.

4ª ADMINISTRACIÓN:

Tarso Dresch (2ª generación) Director Ejecutivo Comercial desde 2012. Es graduado en Administración Empresarial.

Adalberto Rofner (2ª generación) → Director Ejecutivo Industrial desde 2012. Graduado en Derecho.

Fabio Dresch → Director de Logística y Abastecimiento desde 2012.

André Rofner → Director Administrativo Financiero desde 2012.

4.2.1. Estructura de Gobernanza

La sociedad Lacticínios Tirol Ltda. está formada por 35 socios; el 99.36% de las cuotas pertenecen a las familias Drech y Rofner, que son responsables por el control de la sociedad.

La administración de la empresa, sigue una organización que difiere de los patrones usuales del mercado, contando siempre con dos representantes de las familias Dresch y Rofner -fundadores de la marca- y sin que exista la figura de un presidente.

Los socios eligen ocho miembros del Consejo de Administración, siendo cuatro miembros efectivos y cuatro suplentes, respetando siempre la división equitativa de cada familia. Obligatoriamente, tanto los miembros del Consejo de Administración como los de la Dirección Ejecutiva, son accionistas.

En Asamblea General, la Sociedad indica y elige, cuando es el caso, el Socio Director Ejecutivo Comercial y el Socio Director Ejecutivo Industrial. De la misma forma ocurre con el Director Administrativo Financiero y el Director de Logística y Abastecimiento, los cuales representan a los Directores Ejecutivos en sus ausencias.

Cada dos años, la administración se hace rotar. Durante dos años, un miembro de la familia Dresch ejerce el cargo de Director Ejecutivo Industrial y otro miembro el de Director Administrativo Financiero; mientras que un miembro de

la familia Rofner ejerce el cargo de Director Ejecutivo Comercial y otro miembro el de Director de Logística y Abastecimiento. Después de esos dos años, hay un intercambio de funciones entre las familias. Esta alternancia ocurre desde 2002.

La administración de la empresa es ejercida por la Dirección, con funciones tanto representativas como ejecutivas, y por el Consejo de Administración, que tiene funciones deliberativas. Todos los miembros del Consejo, deben ser obligatoriamente socios de Tirol o socios de las empresas que hacen parte del cuadro societario de la empresa Tirol. Ninguno de ellos, es parte de la Dirección ejecutiva de la empresa.

El Consejo de Administración se reúne bimestralmente, o siempre que es necesario, para discutir puntos estratégicos de la empresa, enfocados en las inversiones de mayor relevancia, en los riesgos de los negocios y operaciones existentes y en desarrollo. También se ocupan del acompañamiento y análisis de los estados financieros.

Las atribuciones del Consejo de Administración son las previstas en ley, en especial, las observadas en la cláusula 23 del Contrato Social de la empresa. Ellas son: examinar en cualquier momento, obligatoriamente, al final de cada ejercicio social, los libros y los papeles de la sociedad, el estado de caja y de contabilidad, debiendo la administración proveer toda la información que le fuere solicitada.

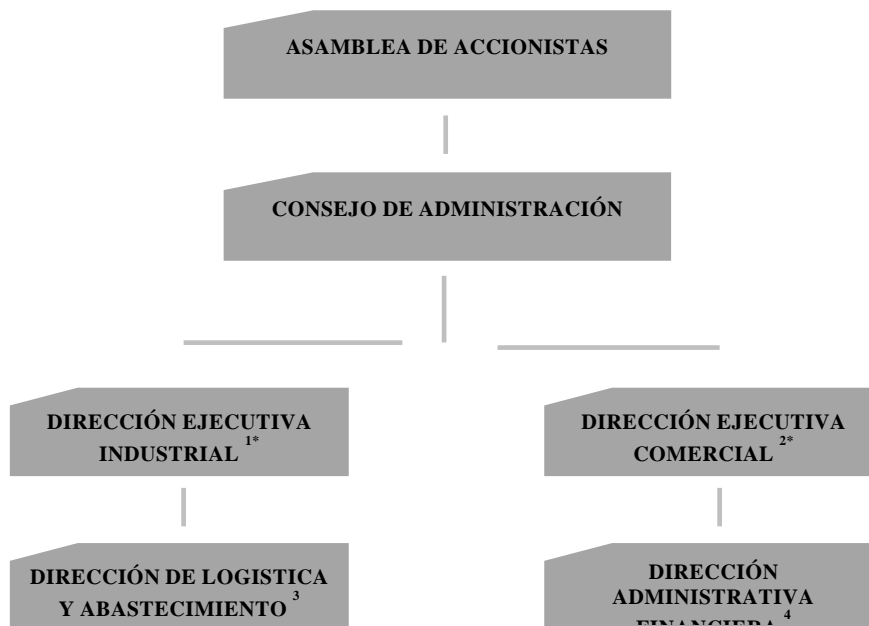
Es también su atribución, registrar las actas y dictámenes del Consejo de Administración y presentarlos en la Asamblea General; además, cuando se lo soliciten, asesorar sobre asuntos de interés de la sociedad; y opinar sobre negocios y operaciones sociales del ejercicio, con base en el inventario, el balance y en las cuentas de la administración.

4.2.2. Gestión Estratégica

Con el objetivo principal de buscar e implementar métodos y estrategias que agreguen valor al desarrollo de la empresa, Tirol es responsable, en conjunto con la Fundación Don Cabral, desde 2009, de un programa de apoyo a la administración estratégica.

Ese trabajo permite la reflexión sobre temas pertinentes a la empresa y facilita el diálogo acerca de la forma de guiar la organización, con énfasis en las acciones estratégicas. En este proceso son involucrados los directores, los gerentes industriales, las áreas de marketing, ventas, política lechera, mantenimiento, logística, investigación y desarrollo, contabilidad, contraloría y costos, abastecimiento y gestión de personas.

Gráfico 8 - Estructura general de la empresa Tirol

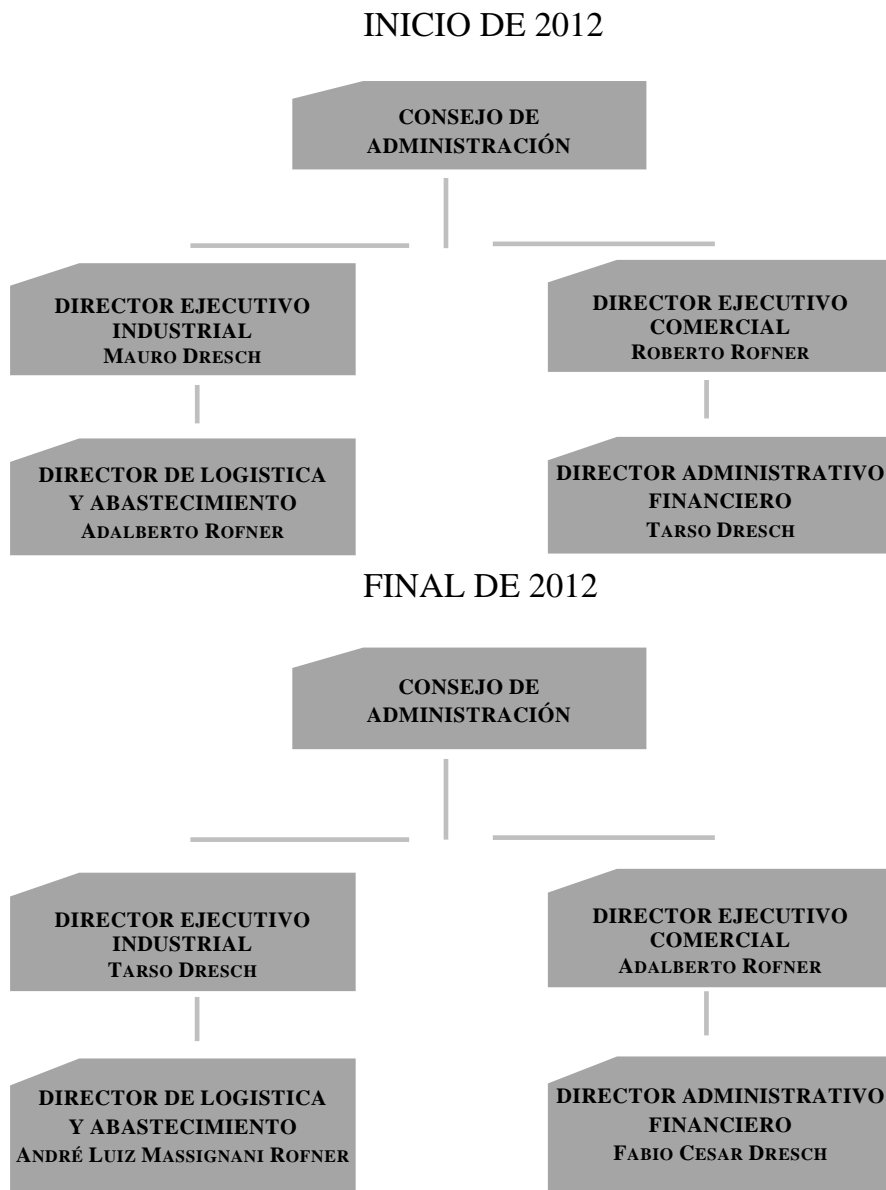


1. A la Dirección Ejecutiva Industrial le reportan directamente: la Gerencia Industrial de Treze Tilias, la Gerencia Industrial de Chapecó y la Gerencia de Política Lechera.
 2. A la Dirección Ejecutiva Comercial le reportan directamente: la Gerencia Comercial, la Gerencia de Marketing y la Gerencia de TI (Tecnología de la Información).
 3. La Dirección de Logística y Abastecimiento es integrada por: la Gerencia de Logística y la Gerencia de Abastecimiento.
 4. La Dirección Administrativa Financiera es integrada por: la Gerencia de Contraloría, la Gerencia de Contabilidad, la Gerencia de Administración de Personal y la Coordinación Financiera.
- * Les reportan directamente a las Direcciones Ejecutivas: la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia Jurídica.

Fuente: Informe de Sustentabilidad Tirol (2012)

Durante 2012, ocurrió un cambio de los miembros de la Dirección Ejecutiva, de la Dirección Administrativa Financiera y de la Dirección de Logística y Abastecimientos.

Gráfico 9 - Dirección de la empresa Tirol



Fuente: Informe de Sustentabilidad Tirol (2012)

4.3 La Gestión Actual

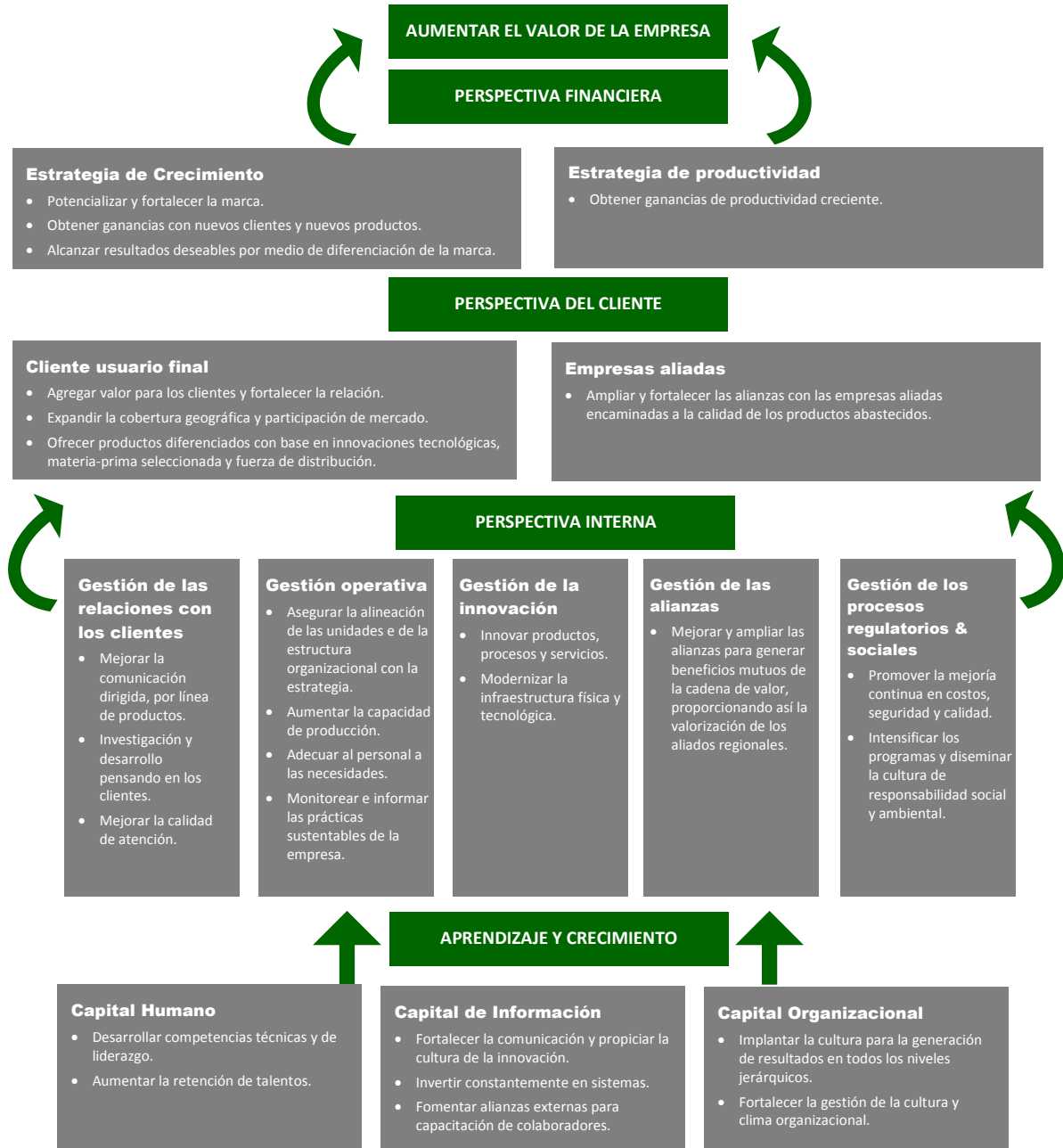
La tercera generación de inmigrantes austríacos, está al frente de la compañía. Tarso Dresch, 52 años, es graduado en Gestión Empresarial, y Adalberto Rofner, 34 años, en Derecho. Como es una empresa de capital cerrado, ellos prefieren no revelar determinados números. Pero la fuerza de Tirol en la bucólica Treze Tílias, es grande. Prueba de eso, es la serie de camiones-tanque cargados de leche que circulan diariamente en las carreteras de la región. Lo mismo sucede en otras regiones de Brasil.

4.3.1. Formas de Administración

Lacticínios Tirol, hace ya algún tiempo implementa un proceso de control. Operativamente, se están estudiando los aspectos de riesgo y haciendo controles que ayuden al monitoreo de las actividades, siempre con el objetivo de economía y eficiencia en los procesos de la empresa.

Se trata de un trabajo constante, que siempre se mejora de acuerdo con las etapas que son alcanzadas. En este proceso se involucran todos los sectores de la empresa, especialmente aquellos en los que, desde la visión de la dirección de Tirol, hay mayor riesgo. La implementación es un trabajo gradual, siempre con la intención de atender las necesidades de la comunidad, de la empresa y de los accionistas.

Gráfico 10 - Planeación estratégica de la empresa



Fuente: Informe de Sustentabilidad Tirol (2012)

Adicionalmente, Tirol actúa de forma consciente en relación a la preservación del medio ambiente. Ella cree y quiere transmitir a sus actores clave (*stakeholders*), la necesidad de mantener un discurso coherente con las

prácticas, cuando se habla del compromiso real con las posturas adoptadas para la perspectiva de un futuro mejor.

4.4 Las Personas

La empresa Tirol, comprende la relación con sus *stakeholders* como un proceso continuo a ser construido y mantenido en el largo plazo. Por eso, Tirol dialoga con sus públicos de interés, sean accionistas, colaboradores, clientes, productores, gobierno y sociedad en general, con el objetivo de fomentar esa comunicación. La noción de los valores y la misión de la empresa impregnan esta relación, haciéndola sólida y confiable.

La empresa busca tener una comunicación franca con los accionistas, mostrándoles siempre los resultados reales de las inversiones. En este sentido, una vez al año, se lleva a cabo la Asamblea General. Por medio del Planeamiento Estratégico, ellos también tienen contacto con el trabajo realizado por la institución Don Cabral. Existe una comunicación directa, en cuanto a la proyección de inversiones y el planeamiento de riesgos y oportunidades.

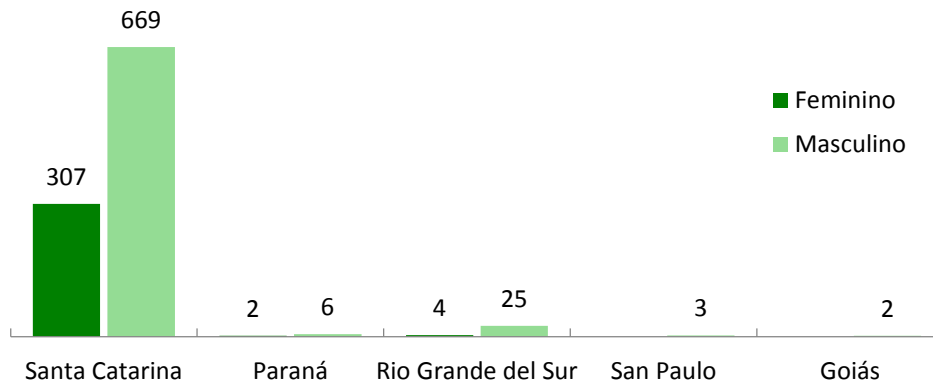
La empresa Tirol incentiva la comunicación interna sin un proceso formal, facilitando el intercambio de experiencias y el contacto entre los sectores de manera fluida. La empresa apoya a la gestión participativa, de forma que el planeamiento anual se desarrolle de forma colaborativa. El Diario Equipo

Enfocado circula internamente cada tres meses y las acciones de comunicación interna son realizadas puntualmente.

La empresa posee una política de contratación de colaboradores que siempre da preferencia a aquellos que son nativos de las comunidades y municipios circundantes a las unidades productivas, puestos de captación y refrigeración de leche. Los miembros de la alta administración, incluyendo los Directores Ejecutivos, el Director Administrativo Financiero y el de Logística y Abastecimiento, residen en un radio que no supera los 36 kilómetros de la principal unidad productiva.

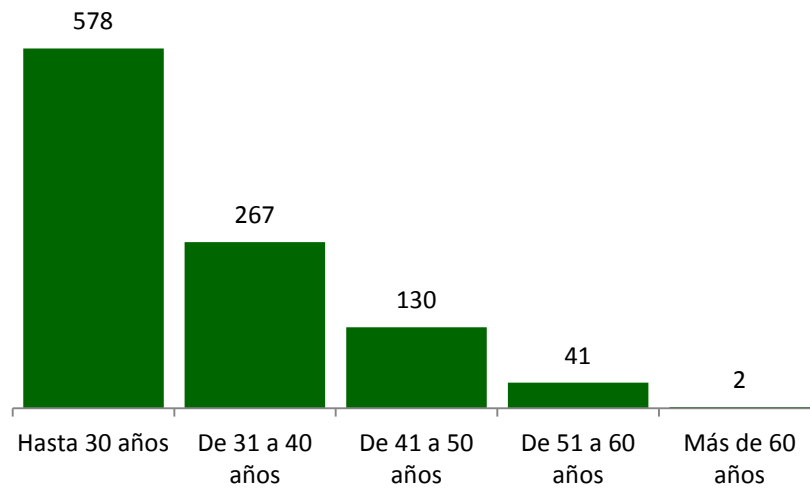
Preocupada por el desarrollo personal y social de sus colaboradores, en 2012, el piso salarial de la empresa Tirol fue 34.13% mayor que el salario mínimo nacional, teniendo como base la unidad como mayor número de colaboradores. El salario mínimo mensual brasileño actual es de R\$788; o aproximadamente de U\$280. Actualmente, la Participación en las Utilidades y Resultados (PLR por sus siglas en portugués) es un beneficio ofrecido exclusivamente a los empleados de tiempo completo, no se le otorga a los empleados temporales o en régimen de tiempo parcial.

Gráfico 11 - Número total de colaboradores por género y región



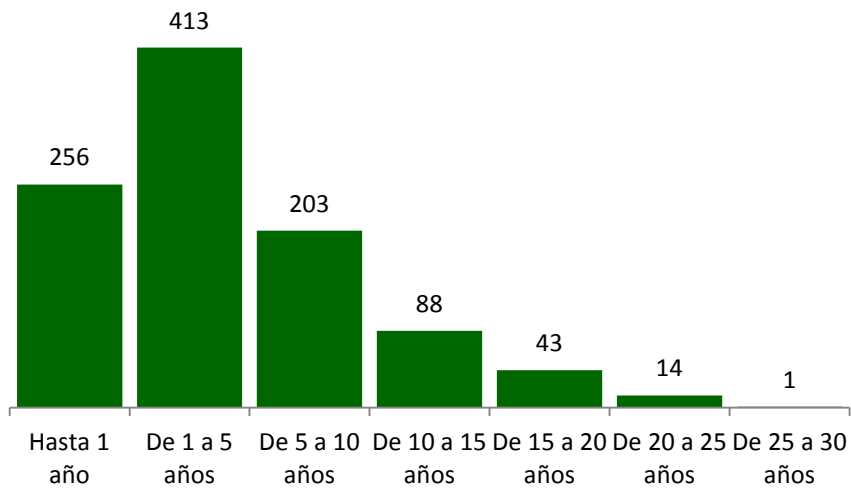
Fuente: Informe de Sustentabilidad Tirol (2012)

Gráfico 12 - Número de trabajadores de Tirol por rango de edad



Fuente: Informe de Sustentabilidad Tirol (2012)

Gráfico 13 - Antigüedad de los colaboradores en la empresa

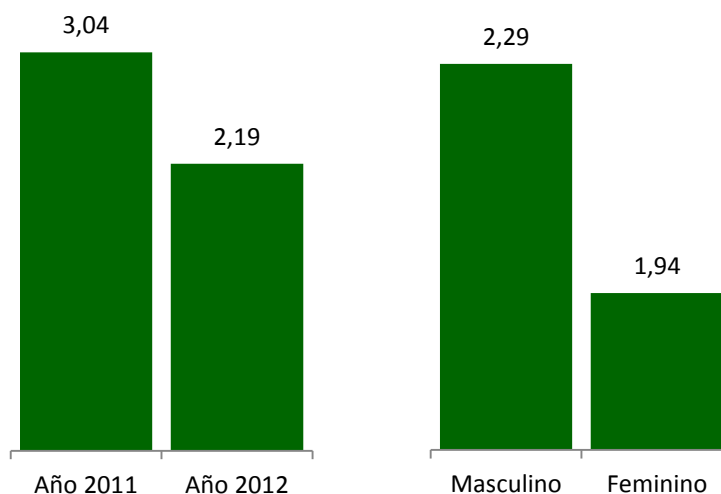


Fuente: Informe de Sustentabilidad Tirol (2012)

En la empresa, 100% de los empleados, incluidas las filiales y unidades productivas, están cubiertos por un acuerdo colectivo.

Gráfico 14 - Rotación de empleados

- Rotatividad general (promedio mensual)
- Rotatividad general por género (promedio mensual, 2012)



Fuente: Informe de Sustentabilidad Tirol (2012)

En Lacticínios Tirol, existen comisiones de seguridad en las unidades que poseen más de 20 colaboradores. En 2012, los colaboradores de las Unidades Productivas I, II, I y de la filial de Pinhalzinho participaron en entrenamientos sobre seguridad, contabilizando 85% de los colaboradores del empresa.

Con respecto a las tasas de lesiones, enfermedades en el trabajo, días perdidos y ausentismo, la propuesta de Tirol en 2013 fue desarrollar una metodología propia, basada en normas y directrices del Ministerio de Trabajo y Empleo. Lo anterior con el objetivo de investigar, tratar y acompañar toda y cualquier ocurrencia de lesión de naturaleza asociada al accidente de trabajo.

Durante los 40 años de producción, la empresa nunca tuvo muertes en su historia de producción. Los fallecimientos ocurrieron sólo en accidentes de trayecto.

Desde 2004, Tirol realiza entrenamientos y proporciona orientación a todos los colaboradores sobre salud y seguridad en el trabajo, con el objetivo de concientizar la prevención de los accidentes y enfermedades.

En el primer día de trabajo, el empleado es entrenado y recibe instrucciones sobre prevención, seguridad e higiene en el trabajo. Es también en este momento que la empresa fortalece los EPIs (Equipamientos de Protección Individual), necesarios para cada actividad, orienta y pone en claro su compromiso de mantener medidas de protección colectivas e individuales en los términos de la legislación en vigor.

La empresa, cuenta con el programa de capacitación sobre seguridad en el trabajo e integración para nuevos colaboradores y para colaboradores de las empresas subcontratadas, siempre que fueran admitidos, conforme a lo definido en los acuerdos con los sindicatos. Los entrenamientos son realizados por el SESMET - Servicio Especializado en Ingeniería de Seguridad y en Medicina del Trabajo de la empresa Tirol.

Se realizan otros entrenamientos y/o conferencias anuales, para capacitar y orientar a los colaboradores, tales como:

Semana Interna de Prevención de Accidentes – SIPAT – con temas relacionados a la prevención y a la promoción de la salud; también se abordan otros asuntos pertinentes como la protección auditiva, la interacción en ergonomía y charlas motivacionales;

- Brigada de emergencia – Curso y entrenamiento de Brigadista;

- CIPA – Comisión Interna de Prevención de Accidentes;
- Programa de Ergonomía – actuando conforme a lo estipulado en la norma NR 17 (NR 17 es una Norma Reguladora prevista en la Legislación Laboral brasileña que tiene por objetivo el de establecer parámetros que permitan la adaptación de las condiciones de trabajo a las características psicofisiológicas de los trabajadores, como modo de proporcionar un máximo confort, seguridad y desempeño eficiente) - Realizando estudios ergonómicos para mejorar las condiciones de trabajo e implementar mejoras con respecto al confort, la preservación de la salud y la seguridad de los colaboradores. La empresa incentiva y realiza actividades de gimnasia laboral, con énfasis en el bienestar de los colaboradores.

4.4.1. Gestión de las Competencias

La empresa Tirol desarrolla diversos programas internos, enfocados a la gestión de competencias y aprendizaje continuo. La empresa cree en la pertinencia y práctica de la inclusión social. En total la empresa tenía, en 2012, 26 colaboradores con necesidades especiales que participan en los programas de gestión y de aprendizaje.

PDH I – Programa de Desarrollo Humano: Todo los líderes, entre ellos, la dirección, la gerencia, la coordinación, la supervisión, líderes en turno, técnicos y administrativos, recibieron en 2012, 30 horas de entrenamiento enfocado al

desarrollo humano, trabajando con temas como la postura personal y profesional, relaciones interpersonales, cultura de la empresa, motivación, comunicación, disciplina y liderazgo.

FLT – Formación de Líderes Tirol: 43 personas son entrenadas durante un año por el Programa, para formar líderes comprometidos que aprovechen las oportunidades creadas por la empresa. El Programa representa un espacio para que puedan poner en práctica y vivir sus ideas, al mismo tiempo que perfeccionan sus habilidades, y en un futuro, puedan ponerlas en práctica asumiendo posiciones de liderazgo.

Programa de Pasantías Tirol: La pasantía es una oportunidad de madurez profesional para los estudiantes de diversas áreas de conocimiento y es también una herramienta para Tirol, ya que le permite desarrollar, encontrar y retener profesionales calificados, que vengán a sumar al crecimiento continuo de la empresa.

4.4.2. Planeamiento estratégico en Tirol

En conjunto con la Fundación Don Cabral, la empresa Tirol realiza reuniones trimestrales entre la dirección y algunas áreas de la empresa para la elaboración, el acompañamiento y el direccionamiento del planeamiento enfocado en los resultados.

Diario Equipo Enfocado: El periódico es un canal de comunicación entre todas las unidades de Tirol y tiene como objetivo el de acercar a los colaboradores. Es una herramienta informativa de los acontecimientos institucionales y promocionales de la empresa, lleva entretenimiento y reflexión tanto para los colaboradores como para sus familias.

Informativo Tirol: El periódico es un canal para el Equipo de Fomento y para toda la empresa para comunicar acciones y temas importantes y de relevancia para el productor rural. Es también, un medio a partir del cual el productor se entera de cuáles son las capacitaciones en las que participa el cuerpo técnico y cuáles son los temas estudio del equipo.

El Programa de Jóvenes Aprendices, tiene el objetivo de fomentar la primera experiencia profesional para jóvenes, proporcionando así un ambiente de aprendizaje, prácticas y también de conocimientos técnicos. Con el programa, se pretende contribuir a la formación de jóvenes autónomos capaces de tomar decisiones e intervenir positivamente en la sociedad.

Tirol trabaja con dos modalidades de proyecto. En una de ellas, otorga becas de educación para capacitación técnica o de aprendizaje industrial, en otra, apoya a los jóvenes para su inserción en las actividades de la empresa como colaborador dentro de la normativa legal.

4.4.3. Programa de Evaluación del Desempeño

La evaluación es una herramienta del área de Gestión de Personal que comenzó a ser implementada en abril de 2012 y es realizada semestralmente. La evaluación es realizada en todos los niveles jerárquicos. Todos los colaboradores reciben retroalimentación de la Evaluación del Desempeño Individual por su líder o jefe inmediato.

4.4.4. Desarrollo Social

Lacticínios Tirol Ltda. adhiere e incentiva la participación de sus colaboradores en asociaciones, comisiones y organizaciones. La empresa es socia y miembro efectivo del Sindicato de las Industrias de Lacticínios del estado de Santa Catarina – Sindileite (acrónimo en portugués). Los ingenieros agrónomos, ingenieros civiles y técnicos agropecuarios son afiliados al Consejo Regional de Ingeniería, Arquitectura y Agronomía de Santa Catarina – CREA (acrónimo en portugués). Los médicos veterinarios, son todos registrados en el CRMV – Consejo Regional de Medicina Veterinaria y los médicos del trabajo están acreditados por el CRM – Consejo Regional de Medicina. Así como las psicólogas tienen su registro en el Consejo Regional de Psicología, los Técnicos de Seguridad del Trabajo son registrados en el Departamento de Seguridad y Salud en el Trabajo – DSST en la Secretaría de Inspección del trabajo – SIT.

4.4.5. Productores

El trabajo con los productores de leche es intenso y enfocado en la orientación de los equipos específicos de fomento que proporcionan soporte, asistencia e información. El fortalecimiento de esta relación se da a partir de las visitas in situ, en los “Días de Campo” y en la Feria Agroindustrial que se celebra todos los años, en colaboración con el poder público municipal, con el objetivo de mostrar las tecnologías, posibilidades y llevar capacitación técnica.

Otra herramienta de comunicación directa con los productores rurales es el Informativo Tirol, un periódico producido por el equipo de Fomento con temas pertinentes al campo, que circula cada dos meses y es entregado directamente a cada productor.

4.4.6. Gobierno y sociedad

Tirol contribuye de manera activa en el desarrollo económico y social de las regiones donde opera. La empresa genera empleos directos y otros miles indirectamente, tanto en Trece Tílias y Chapecó como en los municipios del entorno. Hoy en día Tirol, la mayor industria de Treze Tílias, es responsable por la mayor recaudación del ICMS del municipio. ICMS es el Impuesto a las Transacciones sobre la Circulación de Mercancías y Prestación de Servicios de

Transporte Interestatal e Intermunicipal y de Comunicaciones. El ICMS es un impuesto estatal, y cada estado posee una tabla de valores. La empresa Tirol influencia directamente en la economía y en la recaudación de la ciudad. En la actualidad, de los aproximadamente siete mil habitantes, la empresa emplea alrededor de 500 colaboradores, o sea, buena parte los habitantes poseen una relación directa con la empresa.

Otro punto son los profesionales del equipo de fomento que trabajan directamente en los campos enfocados a la sustentabilidad del productor, con acciones dirigidas a la mejoría del ingreso en las propiedades rurales. El ingreso está relacionado directamente con la escala de la producción y los resultados muestran que el productor consideró las directrices para el desarrollo de nuevas técnicas de producción y manipulación de la materia prima.

La media de producción mejoró de 2005 a 2012 en un 73%, por productor Tirol. El mejoramiento genético del hato ganadero, influyó fuertemente éstos resultados; además, las inversiones en animales de alta producción son constantes, así como el trabajo en colaboración con el productor es cada vez más fuerte y presente.

Desarrollando el futuro: Tirol realiza trabajos de inclusión social en varias esferas, principalmente en el campo, por medio de esfuerzos propios y también con colaboraciones públicas y/o privadas. El departamento técnico, compuesto de ingenieros agrónomos, médicos veterinarios y técnicos, realizó en el año de 2012 más de 32 mil visitas en las propiedades rurales proveedoras de materia prima. Dichas visitas permitieron a la empresa Tirol difundir conocimiento con el

objetivo de mejorar el ingreso (*utilidades, beneficios, sueldos, entre otros*) del productor, la calidad de la leche y colaborar para arraigar al agricultor en el campo y evitar el éxodo rural.

En alianza con el Servicio Nacional de Aprendizaje Rural – SENAR, en 2012 se ofrecieron 116 cursos dirigidos a la formación profesional rural en el área de calidad de la leche, control, ensilaje, producción y manejo tanto de pastizales como de animales. El objetivo de los cursos fue el de mejorar la calidad de la leche recibida en la industria y aumentar la rentabilidad de la explotación lechera. Tirol, prepara y pone a disposición profesionales que puedan orientar al productor para la implementación y construcción de instalaciones adecuadas para la producción lechera, en concordancia con la normativa ambiental. En diversas regiones del país, la empresa cuenta con una alianza con gobiernos municipales para mejorar el tráfico de las carreteras locales, como también con programas de inseminación artificial para mejorar la calidad del hato lechero.

Asimismo, Tirol busca contribuir de manera activa en el desarrollo social y cultural de las regiones en las que actúa. La empresa incentiva y acompaña proyectos culturales y deportivos a través de incentivos fiscales, además de comprometerse con proyectos sociales de las regiones aledañas a sus unidades productivas. La empresa evalúa individualmente cada proyecto, siempre analizando la pertinencia y relevancia de los temas abordados. Después de evaluar cada proyecto, este es acompañado y validado para su implementación. Algunos ejemplos de los proyectos realizados son: “Proyecto

Preserve el Medio Ambiente”, “Campaña de Abrigo”, “Palco de Reciclaje”, entre otros.

4.4.7. Clientes

Lacticínios Tirol ha creado y constantemente busca perfeccionar la comunicación con sus diferentes clientes. Con los Distribuidores, anualmente son realizados entrenamientos y una convención de ventas. El contacto con los distribuidores también se da directamente por medio de los promotores de negocios. Con los Supermercados, son realizadas acciones promocionales por medio de la estructura comercial. Con los Consumidores finales, la principal herramienta de comunicación e intercambio de información es el Servicio de Atención.

4.4.8. Proveedores

La empresa Tirol considera que la cadena de proveedores de insumos es parte fundamental para el éxito de sus operaciones. En este sentido, la empresa busca operar con los proveedores como un equipo integrado.

Estos, son seleccionados en función de la calidad y competitividad de sus productos y servicios y también, tomando en consideración la proximidad con las unidades operacionales de Tirol.

Actualmente, la empresa no incluye cláusulas sobre derechos humanos en los contratos de inversión o prestación de servicios. Tampoco somete a los proveedores a evaluaciones referentes en el tema. En los contratos futuros, la compañía pretende adoptar una política de inclusión de cláusulas referentes a derechos humanos, así como evaluar estos aspectos antes de las contrataciones.

4.5. Materiales

Además de la leche, materia prima base de la fabricación de todos los productos lácteos de Tirol, otros varios ingredientes son adicionados a las composiciones para llegar al producto final.

En 2012, el consumo de ingredientes fue equivalente a 8.174.813 kilos, valor representando por los 12 principales insumos, los cuales son: acidulantes, estabilizantes, sales, fermentos, aromas, cloruro de calcio, azúcares, pulpas, leche en polvo, cacao, enzimas y jugo concentrado.

Las empresas proveedoras de empaques secundarios, utilizan en el proceso de fabricación distintas proporciones de papel proveniente del reciclaje. Se estima que aproximadamente 90% de todos los empaques secundarios son producidos a partir de material reciclado.

Por otro lado, el agua, después de un tratamiento adecuado, es reutilizada en la propia empresa para la limpieza de los camiones y de los ambientes

externos. Parte de esta agua reaprovechada es también utilizada en la Caldera H. Bremer 20 toneladas en la Unidad Productiva III en Línea Cazador.

El porcentaje de materiales recuperados, en relación al total de los productos vendidos por categoría de productos, se restringe a pocos ítems, por cuestiones de seguridad alimentaria.

En Trece Tílias, 42.09% del agua utilizada proviene de la reutilización. En la Unidad Productiva II de Chapecó, 100% de las aguas pluviales captadas son reutilizadas. En 2012, una estimación de Epagri (acrónimo en portugués para la Empresa de Investigación Agropecuaria y Extensión Rural de Santa Catarina), a través de la precipitación pluviométrica de la región, arrojó que aproximadamente 267 m³ de agua/mes fueron aprovechadas, debido al sistema de captación implementado en la unidad.

En Trece Tílias, un millón ochocientos mil litros de aguas residuales son tratados por día. La eficiencia de este sistema de tratamiento está por encima del 99%. En la Unidad Productiva II de Chapecó, alrededor de 250 m³/día de residuos líquidos del área de producción son destinados para la Estación de Tratamiento de Aguas Residuales. La eficiencia de este sistema de tratamiento sobrepasa los 90%.

En 2012, se produjo la finalización de la etapa de modernización de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales en la Unidad Productiva III. La acción permitió la reducción de la Demanda Bioquímica de Oxígeno – DBO, reducción de sólidos en suspensión, además de minimizar otros impactos ambientales.

Fue posible observar la mejoría en el sistema acuático del cuerpo receptor que permite la perpetuación de la fauna y la flora. Se observó también la eficiencia en la reducción de DBO, que se mantuvo en una tasa fija de 99.19%.

Hubo una reducción de aceites y grasas. La presencia de material graso en los cuerpos hídricos, además de causar problemas de origen estético, disminuye el área de contacto entre la superficie del agua y el aire atmosférico, impidiendo de esta manera la transferencia de oxígeno atmosférico al agua. La eficiencia en la reducción de aceites y grasas corresponde al 99.65%.

Preocupada con el consumo de energía requerido para industrializar sus productos, la empresa Tirol busca monitorear el volumen de energía gastado para el enfriamiento y procesamiento de cada mil litros de leche. Este seguimiento permite realizar adecuaciones y correcciones, siempre que sea necesario, para proveer de productos y servicios con menor consumo de energía.

En las unidades de Chapecó y de Trece Tílias, una notable cantidad de ahorro de energía se logra debido al retorno de vapor condensado a la caldera. En este sistema, todo el vapor consumido en el área de producción es transformado en condensado y, enseguida, es canalizado y enviado a la caldera nuevamente. De esta forma, se economiza agua y leña durante el proceso.

En la Unidad Productiva III, en Línea Cazador, la automatización y mejoras implementadas en la generación de vapor de la caldera H.Bremer 15 toneladas,

han permitido la reducción de consumo de virutas de madera, reducción de las emisiones de gases, reducción en la generación de cenizas y el aumento del rendimiento del generador.

Aun así, con el objetivo de disminuir el consumo energía eléctrica de la red de las Centrales Eléctricas de Santa Catarina – Celesc, en las Unidades de Chapecó y Trece Tílias, generadores propios de energía son conectados en la hora pico, entre las 18:30 horas y 21:30 horas. Con este proceso, el consumo medio durante este horario se reduce y por lo tanto el ahorro contribuye a evitar posibles apagones.

En 2012, Lacticinios Tirol adquirió 15 calderas a leña, dos con virutas de madera y una con diesel, además de 10 generadores a diesel. Este número de equipos está distribuido entre las unidades productivas y las filiales. Los equipamientos fueron responsables por la generación del 38% de toda la energía consumida por la empresa. En la empresa, el gasto en energía comprada directamente de las Centrales Eléctricas de Santa Catarina – CELESC representa 62% del monto general de los gastos en energía.

La empresa compra de las centrales eléctricas el mayor porcentaje de energía utilizada en sus unidades, aunque, una fuente de energía muy empleada son las calderas a biomasa.

Actualmente, el Sistema de Generación de Vapor de la Unidad Productiva II de Chapecó es compuesta por dos calderas H. Bremer, con capacidad de dos y

tres toneladas, totalizando 5 toneladas/hora que trabajan paralelamente en la generación de vapor para atender el consumo de la industria.

El sistema actual de generación de vapor en la unidad Tirol, el Línea Cazador, está compuesto por dos calderas H Bremer, con capacidad de 15 y 20 toneladas y una caldera Aalborg, de 20 toneladas. Las calderas H Bremer son utilizadas diariamente y son alimentadas con virutas de madera. La tercera caldera, Aalborg, es alimentada con diesel y sirve como reserva, siendo utilizada esporádicamente, cuando las demás requieren de mantenimiento.

Además de la instalación de la nueva y más moderna caldera Aalborg en Chapecó en 2013, se proyecta también la instalación de un filtro ciclón. Este filtro tiene la función de disminuir el número de partículas sólidas lanzadas a la atmósfera. La instalación de la nueva caldera, proporcionará mayor eficiencia en la quema de madera, lo que resultará en una menor emisión de gases, menor consumo de viruta de madera y una emisión a la atmosfera menos contaminada, reflejándose en la no agresión al medio ambiente.

En la Unidad Productiva III en Línea Cazador, una de las iniciativas más relevantes para reducir las emisiones de gases causantes del efecto invernadero fueron las mejoras implementadas en la generación de vapor, con la caldera H. Bremer de 15 toneladas.

4.5.1 Logística

Hoy en día, más de 150 camiones proveen diariamente de leche e insumos a la empresa y llevan productos industrializados por Tirol para su distribución. A través del conocimiento de los profesionales involucrados en la gestión del flujo de materiales y el uso de mejores herramientas tecnológicas, la empresa Tirol busca seguridad, fiabilidad, reducción de residuos, optimización racional de los recursos y la seriedad en el servicio a los clientes.

Para disminuir los impactos ambientales significativos del transporte de productos, a lo largo de los años, Lactinios Tirol ha venido implementando acciones y métodos para la organización y optimización de los procesos logísticos de la empresa.

El departamento de logística trata con ahínco y cuidado el proceso de planear, implementar y controlar de forma eficiente y eficaz el flujo de cargas para su envío y mejor disposición, a través de trazar la menor y más estratégica ruta con el objetivo de reducir los costos.

Hace ya algunos años, la empresa Tirol adquirió dos terrenos en el municipio de Ibicaré – S.C., que cubren un área de 187,550 m², con el objetivo de crear un área de protección. En estas áreas, existe un manantial que desemboca en el Río Estrecho, que también corta a la propiedad.

En la Unidad Productiva III, en Línea Cazador, también hay un área de 47,430 m² de Áreas de Preservación Permanente – APP y Reserva Legal. En 2012, contabilizando las APP, reserva legal y de compensación ambiental la empresa

totaliza un área protegida de 234,980 m² en los municipios de Trece Tílias y de Ibicaré.

Pensando en la protección y preservación, en 2012, uno de los grandes focos de atención de Tirol, fue la reutilización y el reaprovechamiento del agua. Uno de los grandes proyectos fue el reaprovechamiento del agua de la leche en polvo, en la Unidad Productiva III en Línea Cazador, para el cual se instalaron tuberías para captar el agua a ser reutilizada y bombeada hasta un tanque para el tratamiento en la ETA (Estación de Tratamiento de Agua). El afluente tratado, es destinado a la limpieza externa de los camiones tanque que transportan la leche para la industria.

Otra acción desarrollada en 2012, en Línea Cazador, fue la ampliación del depósito de agua tratada, mediante la instalación de más cajas de fibra para el almacenamiento de este recurso.

También fue realizada la ampliación del depósito de agua a ser tratada por medio de la utilización de una de las lagunas del antiguo sistema de tratamiento de aguas residuales que estaba desactivada.

Con relación a la preocupación por la disposición de recursos hídricos, en la Unidad Productiva II de Chapecó, se inició la construcción de la Estación de Tratamiento de Aguas.

En 2012, la inversión de Tirol en la protección ambiental fue equivalente a 3.96% de las utilidades de la empresa.

Entre los principales residuos producidos por las fábricas se encuentran: grasa, plástico y papel. Los residuos peligrosos generados en 2012, están representados por aceites lubricantes, pilas y lámparas. Todos ellos tuvieron el manejo adecuado por medio de las empresas especializadas.

En las Unidades Productivas, se eliminan adecuadamente más de 6,500 toneladas de residuos, recolectados por empresas especializadas y con licencia que efectúan el correcto manejo. Dentro de esta cantidad, más de 350 toneladas es material reciclable.

En 2012, fueron recolectadas por las empresas especializadas y destinadas adecuadamente más de 1,130 lámparas y más de 8,000 litros de aceite lubricante.

Tirol, no ha recibido multa significativa en términos monetarios en 2012 de acuerdo al incumplimiento de las leyes y reglamentos ambientales. La empresa tiene en desarrollo dos ajustes de conducta pertinentes a las unidades industriales en Línea Cazador, de Trece Tílias y de Chapecó concernientes al año de 2012.

4.6 Premios recibidos en 2012/2014

1. Top Of Mind Santa Catarina – Marca de leche más recordada – Instituto Mapa (ha recibido el premio durante 14 años consecutivos).
2. Top Of Mind Paraná – Marca de Leche más recordada – Instituto Bonilha.

3. Mejores del año – 1º Lugar en la categoría de lácteos – Super Muffato.
4. Premio al Mérito Exposuper 2012 – Mejor Proveedor de Perecederos Lácteos – Asociación Catarinense de Supermercados.
5. Mercosuper 2012 – 31ª Feria y Convención Paranaense de Supermercados –Categoría Top en Leches de Larga Vida – APRAS.
6. 3ª Posición en la categoría Queso para Rebanar en la 13ª Investigación Nacional sobre Preferencias de Marcas de Panadería y Confitería promovida por la Panadería Moderna 2012/2013.
7. 3ª Posición en la categoría de Leche de Larga Vida en la 13ª Investigación Nacional sobre Preferencias de Marcas de Panadería y Confitería promovida por la Panadería Moderna 2012/2013.
8. Premio al Mérito Exposuper ACATS (Asociación Catarinense de Supermercados) 2014 como el mejor distribuidor de perecederos lácteos.
9. Premio Mercosuper APRAS (Asociación Paranaense de Supermercados) 2014 como la marca de leche referente en Paraná elegida por los supermercados.
10. Entre las 50 marcas más elegidas por los brasileños conforme a la Investigación del Instituto Kantar WorldPanel.
11. Marca de Leche de Larga Vida más vendida en Brasil desde 2012, conforme a la Investigación del Instituto Kantar WorldPanel.

Expuesta la información obtenida a partir de nuestra indagación respecto de la empresa, pasamos al capítulo de presentación y análisis de datos.

Capítulo 5 – Análisis e interpretación de los resultados

En este capítulo presentamos los datos existentes sobre las empresas familiares, sus procesos de sucesión y profesionalización. También divulgaremos el resultado de las entrevistas realizadas con los socios y colaboradores de la Empresa de Lacticínios Tirol Ltda., para posteriormente, realizar un análisis del cruce de ambas informaciones.

Mostraremos los datos obtenidos respecto de las variables estudiadas. Con el propósito de proporcionar un contexto para la lectura e interpretación de los mismos, es importante comenzar recordando algunas definiciones del concepto de empresas familiares, concepto al que dedicamos un capítulo en el marco teórico.

Tabla 7 - Definiciones del concepto de empresa familiar

Empresa familiar es aquella en que la propiedad y las decisiones son controladas por los miembros de un "grupo de afinidad afectiva". (Carsud, 1996)
Aquella empresa que, en la práctica, es controlada por una única familia. (Barry, 1999)
Empresa en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad. (Lansberg, Perrow e Rogolsky, 1988)
Empresa en la cual una sola familia posee la mayoría del capital y tiene el control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes. (Gallo e Sveen, 1991)
Empresa en la que los miembros de una o dos familias son propietarias y directores. (Stern, 1996)
Empresa que será transferida a la generación siguiente de la familia para que la dirija y controle. (Ward, 1989)
Organización en la cual las principales decisiones operativas y los planes de sucesión de la dirección son influenciados por los miembros de la familia que forman parte de la dirección o del consejo de administración. (Handler, 1989)

Empresa familiar es la que fue fundada por un miembro de la familia y fue transmitida, o se espera que sea transmitida, a sus descendientes. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa. Además, los miembros de la familia trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella. (Bork, 1986)

Fuente: Casillas *et al.* (2007), p. 4.

Asimismo, con el fin de recordar, a continuación se muestra un breve resumen sobre la clasificación de este tipo de organización.

Tabla 8 - Síntesis de la clasificación de las empresas familiares

AUTORES	CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN
Lethbridge (1997), citado por Moreira Júnior y Bortoli Neto (2007)	Grado de abertura de capital	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicional • Híbrida • Influencia Familiar
Bueno <i>et. al.</i> (2007)	Factores socio-demográficos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad • Ramo de actividad • Forma jurídica • Mercado Geográfico
Bueno <i>et. al.</i> (2007)	Generación en el poder	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de 1ª generación • Empresa de 2ª generación • Empresa de 3ª generación
Gallo (1995), citado por Bueno <i>et. al.</i> (2007)	Vínculo de la familia con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de trabajo familiar • Empresa familiar coyuntural • Empresa inversión • Empresa de dirección familiar

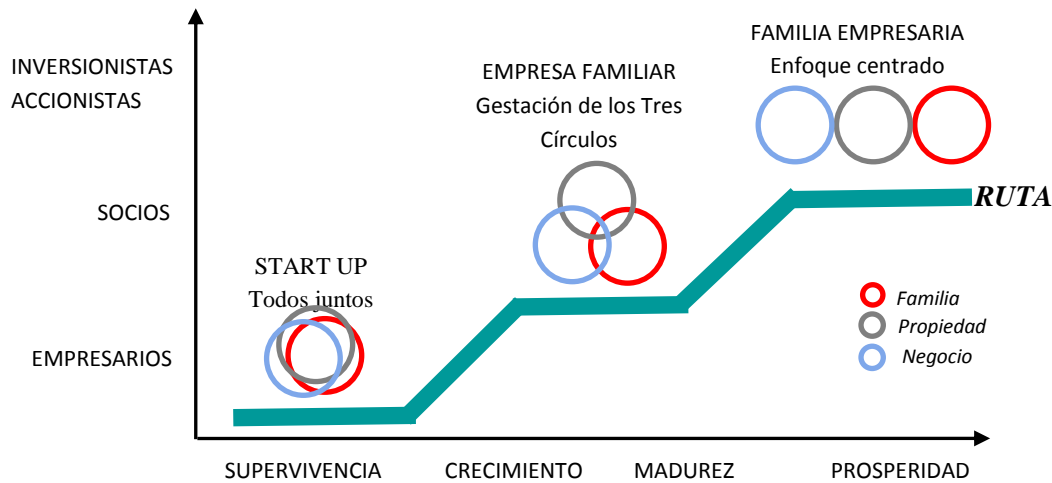
Amendolara (1995), citado por Moreira Júnior y Bortoli Neto (2007)	Perspectiva del poder	<ul style="list-style-type: none"> • Poder absoluto del controlador, no compartido • Poder bastante concentrado, pero compartido con otros miembros de la familia • Poder semidelegado (profesionalización parcial)
--	-----------------------	--

Al analizar diversos casos y situaciones vividas por las familias empresarias y empresas familiares, fue posible observar que en la raíz de sus principales desafíos, está la necesidad de definir un modelo organizacional. Dicho modelo, debe equilibrar las dinámicas, los intereses familiares y empresariales a favor del objetivo común de la prosperidad sustentable.

En la fase inicial de cada tipo de empresa, el emprendedor-fundador reúne y administra de forma personalizada los conflictos, expectativas y necesidades de las tres dimensiones clave de la empresa familiar: Familia, Sociedad y Negocio.

La experiencia enseña que, a lo largo de las generaciones, los objetivos superiores de longevidad, prosperidad y vitalidad, solo se vuelven realidad para aquellos grupos que alcanzan un grado de madurez suficiente para actuar, de facto, como familias empresariales. Es decir, que traducen en sus prácticas una visión estructurada y enfocada de las tres dimensiones de la empresa familiar, como se muestra en el gráfico a continuación.

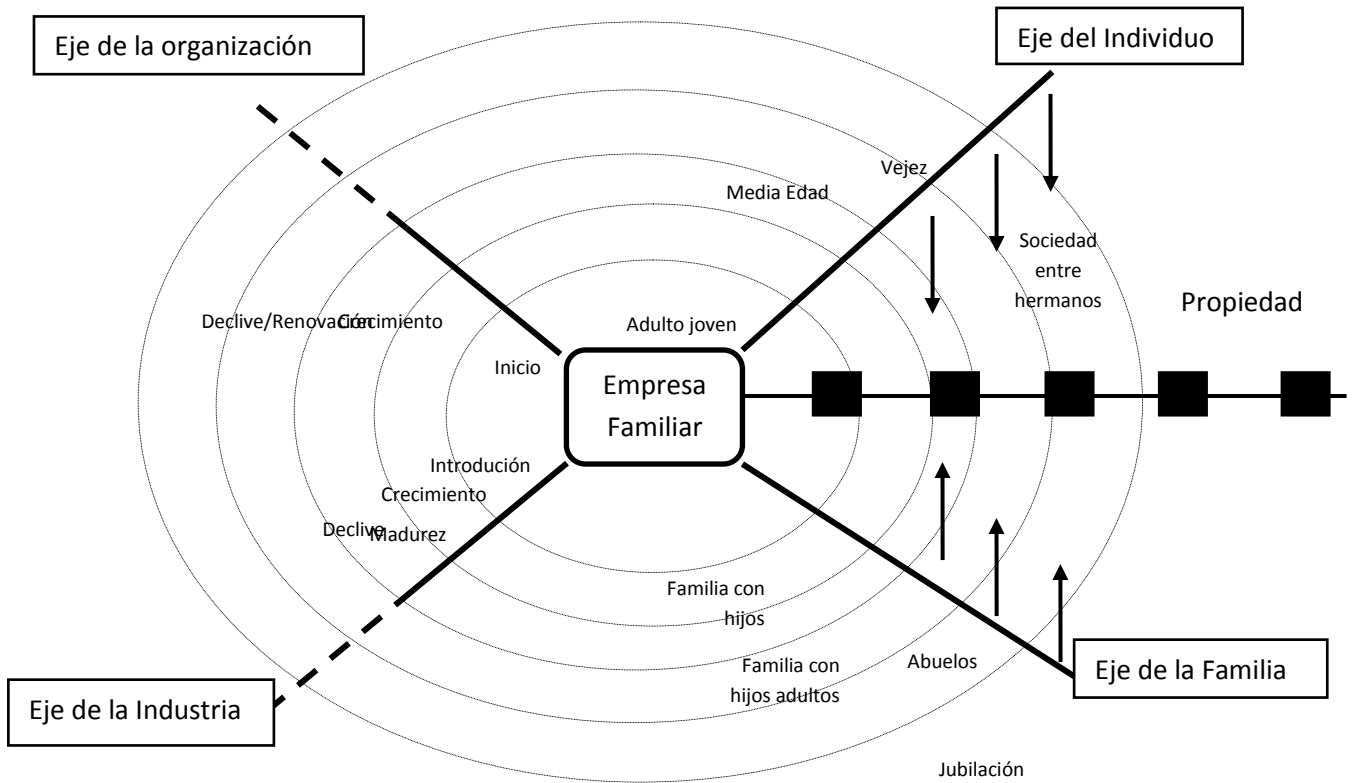
Gráfico 15 - La ruta de la empresa familiar hacia una familia empresaria



Fuente: Family & Business Ownership Network – Dextron Management Consulting. (2014). Disponible en: < <http://www.dextron.com.br/site/family1.asp>>. Acceso: 23/10/14.

También destacamos el impacto de las fuerzas del ciclo de vida de la estrategia, la estructura, la administración y la propiedad en las empresas familiares. Obviamente, así como no todos los individuos pasarán cada una de las etapas ilustradas, tampoco algunas empresas podrán, realmente, pasar por múltiples ciclos de estancamiento, recuperación y crecimiento. De cualquier forma, es interesante ilustrar dicha evolución con una figura de Vries *et. al.* (2009):

Gráfico 16 - Impacto de las fuerzas del ciclo de vida sobre la estrategia, la estructura, la administración y la propiedad en las empresas familiares



Fuente: Vries et. al. (2009), p. 88.

Respecto de la representatividad de los negocios familiares, abajo se presentan algunos datos referentes a la década de los noventa. En Brasil, las empresas familiares representan más del 95% en las organizaciones. En Canadá, ellas son 90% de todas las empresas. En Chile, las empresas familiares representan el 65% de las grandes y medias empresas y 90% de todas las empresas. En Suiza, representan entre 85 y 90%. En México, ellas son 80% de todas las organizaciones. En España, las empresas familiares son 71% de las instituciones. En Portugal, representan 99% de las pequeñas y medianas

empresas. Las empresas familiares italianas, componen la gran mayoría de las organizaciones, también representan una tasa de 99%. En los Estados Unidos, las estadísticas presentadas varían entre 80 y 98% de acuerdo con el sector de la empresa. Mientras tanto, las empresas familiares representan 35 de las 500 mayores empresas, según Revista Fortune (Gersick, K.; *et. al*, 1998).

Siguiendo a Irigoyen (2010, p. 54), en la República de Argentina 71% de las pequeñas y medianas industrias son constituidas por empresas familiares, las cuales ocupan 48% de la mano de obra industrial y generan 45% del valor agregado. Sin embargo, de acuerdo con el mismo autor (p. 55), es necesario reconocer ciertas limitaciones que conspiran contra su desarrollo; por ejemplo, que el 61% de sus administradores no poseen formación universitaria o terciaria.

Estos datos son todavía bastante contradictorios, no son precisos, pues dependen mucho de la definición de empresa familiar utilizada en la investigación. De cualquier forma, “existen estimaciones que indican que entre 65% y 80% de todas las empresas del mundo, son familiares” (Sinapse, 2005, 18, *apud* Bottino, 2014). Es verdad que muchas de esas empresas, son pequeñas propiedades que nunca irán a crecer o ser transmitidas de una generación a otra. Sin embargo, también es verdad que muchas de ellas están entre las mayores y de mayor éxito del mundo, como lo demuestra el cuadro a continuación.

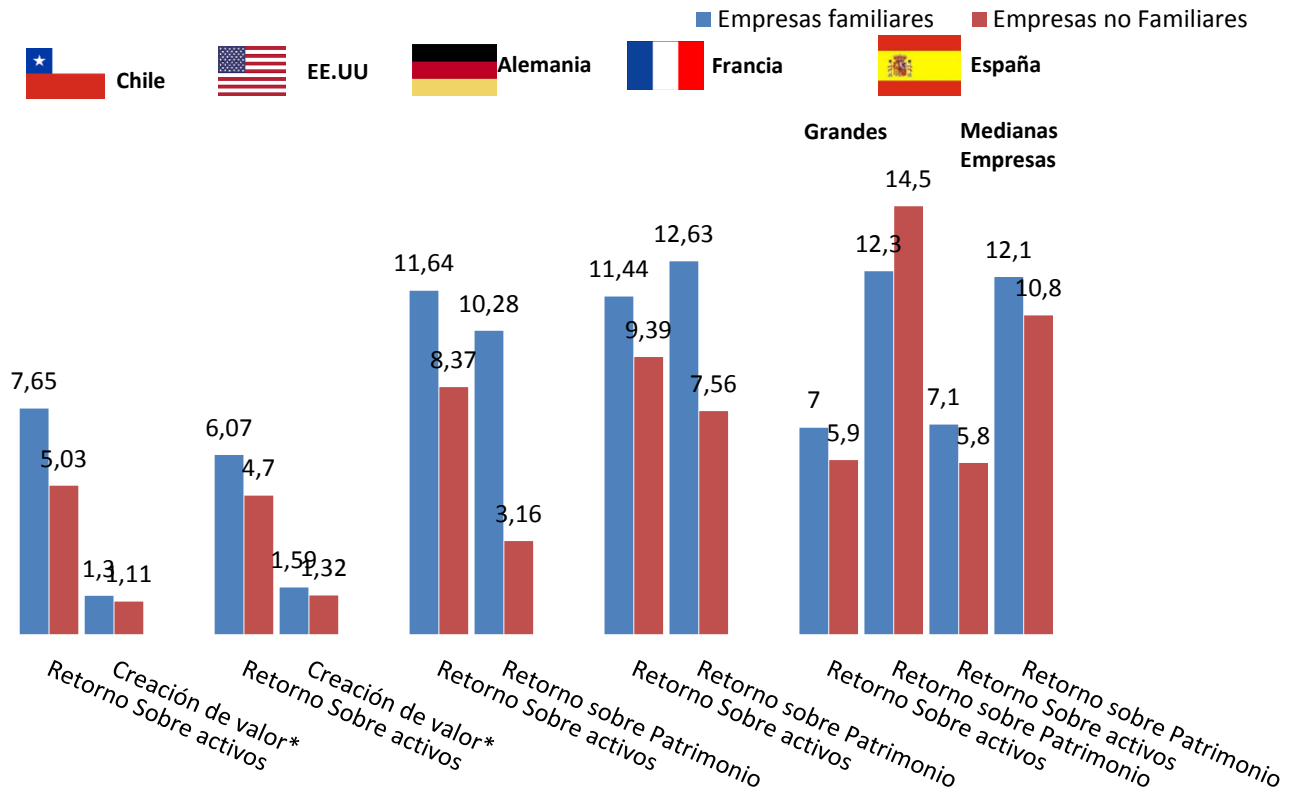
Tabla 9 - Mayores empresas familiares del mundo, en facturación, en 2003

Familia	Empresa	País	Sector	Facturación (en US\$ billones)	Participación de la familia
Walton	Wal-Mart	EUA	Minorista	244,5	38%
Ford	Ford	EUA	Automovilístico	164,1	40%
Lee	Samsung	Corea del Sul	Diversos	101,4	22%
Defforey	Carrefour	Francia	Minorista	88,4	29%
Peugeot	Peugeot-Citroën	Francia	Automovilístico	68,3	42%
Agnelli	IFI	Italia	Diversos	67,1	100%
Agnelli	Fiat	Italia	Automovilístico	63,3	30%

Fuente: Family Business Magazine, The Economist, Hoover's, *apud* Dalla Costa (2011), p. 22.

También es interesante resaltar que los estudios realizados recientemente en los Estados Unidos, Alemania, Chile, España, Francia y Japón demuestran que las empresas controladas por familias pueden ser igual o más rentables y exitosas que las empresas no familiares, en muchos sectores de la economía de un país, como lo demuestra el gráfico de abajo.

Gráfico 17 - Éxito de las empresas controladas por familias (en %)

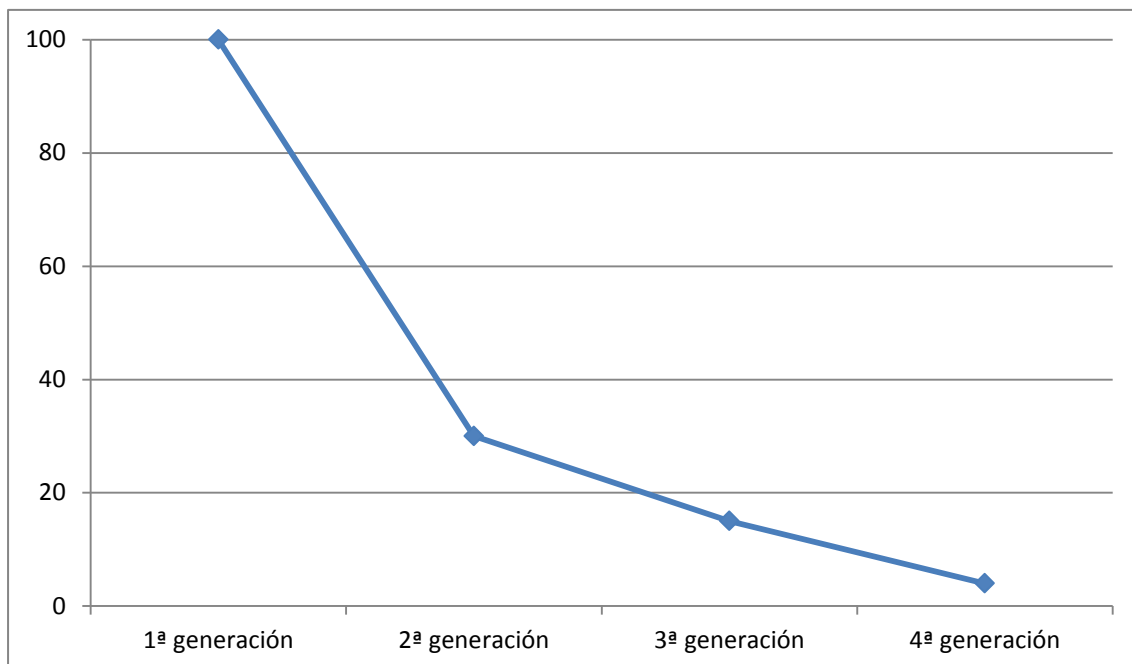


*Tobin's Q. veces

FUENTE: Martínez Echezàrraga, Jon: "El mito de las empresas familiares eficientes". Em revista de Egressados del ESSE, 2005, pp. 30-33, *apud* Echezàrraga, J.M. (2011), p. 26.

Las estadísticas indican que, de cada 100 empresas familiares fundadas en Brasil y en el mundo, apenas treinta (30) sobreviven a la 2ª generación, quince (15) a la 3ª generación y cuatro (4) a la 4ª generación (HSMManagement, 2003).

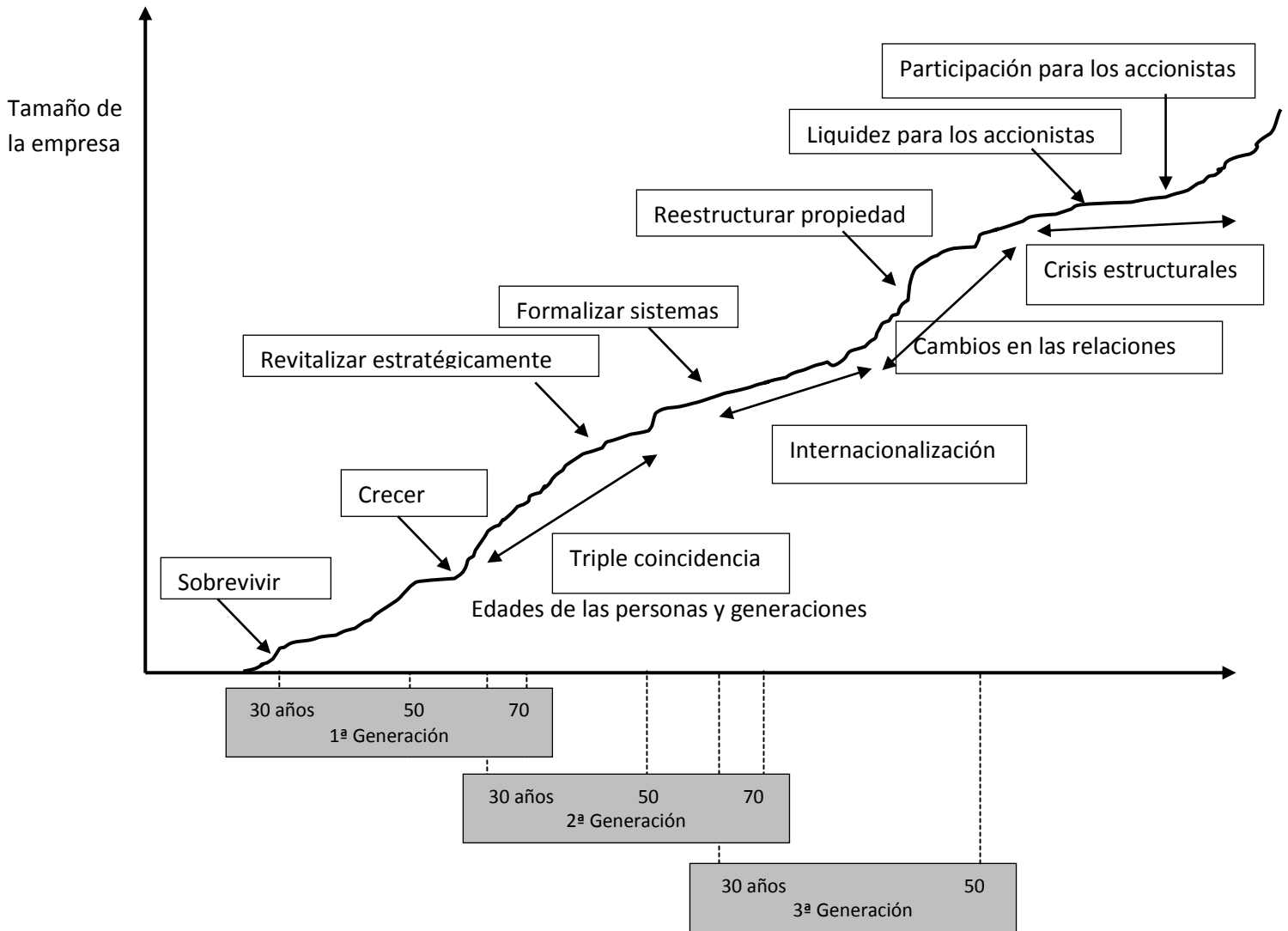
Gráfico 18 - Supervivencia de las empresas familiares en el mundo



Fuente: Curado (2010), p. 22

Está claro que esto depende de las circunstancias, en este sentido Mucci (2008, p.76) sustenta que el examen de las etapas debe pasar por la observación de dos puntos de vista: de la familia, que puede pasar de tener un solo propietario a ser una empresa de hermanos y posteriormente primos; y de la empresa, que pasa por una verdadera “aventura empresarial” dividiéndose en unidades estratégicas de los negocios, más o menos conforme lo demuestra el siguiente gráfico.

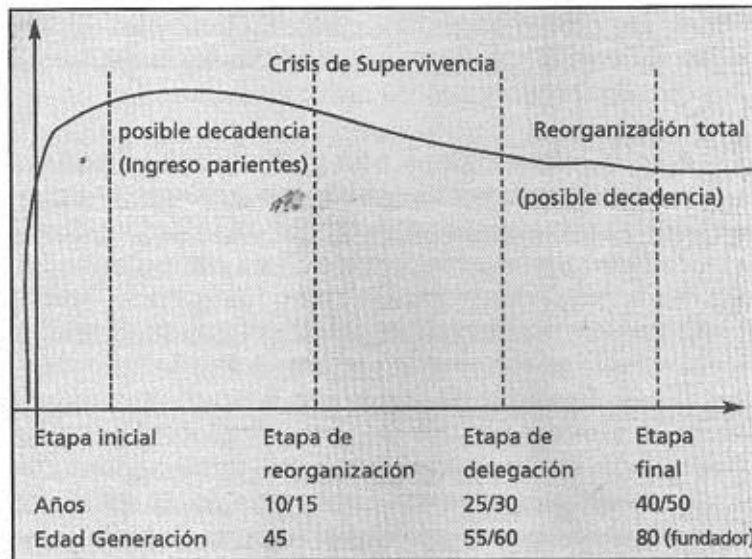
Gráfico 19 - Evolución de las empresas familiares



Fuente: Gallo, (1997), p. 31, *apud* Mucci (2008), p. 77.

Adicionalmente, Irigoyen (2010) demostró claramente las etapas y crisis por las cuales pasan las empresas familiares, de acuerdo al gráfico a continuación.

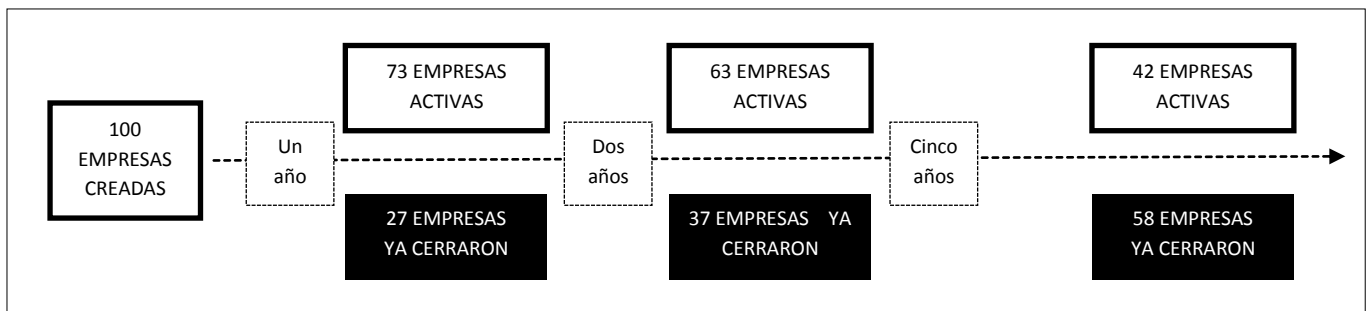
Gráfico 20 - Crisis de supervivencia de las empresas familiares



Fuente: Irigoyen (2010), p. 72.

Cabe recordar, que la gran mayoría las empresas no familiares también son vendidas o dejan de operar en el plazo de tiempo relativo a una generación - aproximadamente 20 años (Moreira, 2007). Mamede y Mamede (2012), muestran la siguiente relación:

Gráfico 21 - Supervivencia de las empresas en el tiempo



Fuente: Mamede e Mamede (2012), p. 3.

Es importante resaltar que son pocas las investigaciones brasileñas y argentinas sobre las empresas familiares y muchos de los datos existentes son reproducciones de las investigaciones norteamericanas, lo que dificultó un poco el presente estudio, incluso hasta en la investigación bibliográfica realizada.

Con la apertura de mercado y la creciente globalización, se consolida una nueva situación económica que ejerce influencia sobre las empresas familiares. Por esta razón, es importante presentar los registros de algunos autores que muestran posiciones significativas de este escenario: Bernhoeft (1996) reporta que de los 300 mayores grupos privados brasileños, 287 son controlados por una o más familias, 130 están localizados en el estado de Sao Paulo, son responsables por aproximadamente 2 millones de empleos directos y poseen, en conjunto, un patrimonio neto de la orden de 40 mil millones de dólares.

Dado el crecimiento de la economía brasileña, que en la primera década del siglo XXI alcanzó en promedio un 5% anual, podemos sustentar la perspectiva de que la empresa familiar puede alcanzar los mismos niveles de crecimiento. Kruglianskas (1996) presenta datos importantes sobre la importancia de las empresas familiares cuando afirma que ellas son responsables por el 21% del PBI nacional. Asimismo, ellas emplean 70% la fuerza de trabajo, y más aún, son generadoras de casi la mitad de los empleos en todo el mundo, representando cerca del 84% de las compañías existentes.

Una investigación mundial de PwC (PricewaterhouseCoopers -Auditores Independientes, 2011), realizada entre los días 16 de mayo y 17 de agosto de

2010, con 1,606 representantes de empresas familiares alrededor del mundo, muestra que las corporaciones mundiales en general y las brasileñas en particular, están dando prioridad en sus negocios a cómo ven el ambiente interno y externo para saber en qué van a invertir en los próximos años.

La investigación referida, demuestra que las empresas están sintiendo los efectos de la recesión mundial, pero a pesar de ello, casi la mitad manifestó un aumento de la demanda por sus productos y servicios en los últimos 12 meses. Jornadas reducidas, contratación de trabajadores especializados, control del flujo de caja y reorganización estructural son los tres principales problemas internos enfrentados por las empresas familiares.

Más de la mitad de ellas son optimistas - en un escenario de 12 meses, con relación a la economía. Las áreas prioritarias para recibir inversiones en los próximos 12 meses son recursos humanos, ventas y Tecnología de la Información (TI). Tres cuartos de los entrevistados, citaron al salario como la principal medida de retención de talentos en las empresas; mientras la mitad reconoce el equilibrio entre la vida y el trabajo como la estrategia más eficaz para retener al personal. Estrategias empresariales futuras son el principal foco de las discusiones en las empresas familiares.

Siete entre diez empresas familiares no tienen un plan de resolución de conflictos. El acuerdo entre los accionistas y el consejo de la familia es el procedimiento más común de resolución de conflictos. La gran mayoría (95%), se ven como empresas competitivas en su mercado de actuación.

En Brasil, fue realizada una investigación con 100 representantes de empresas familiares, con actuación en los sectores de productos y servicios comerciales e industriales (89%); tecnología, información, informática y entretenimiento (6%) y servicios financieros (5%).

La mayor parte de las empresas familiares brasileñas que formaron parte de la investigación acumulan más de 50 años de actividades (46%); 41% tiene entre 20 años y 49 años y 13%, menos de 20 años. En lo referido al comando de los negocios, 41% están en la segunda generación; 33%, en la tercera generación o más, y 26%, en la primera generación. En relación al número de empleados, 41% emplean hasta 250 personas y 59%, 251 trabajadores o más.

Para los próximos 12 meses, los principales focos de atención de las empresas familiares brasileñas están en el crecimiento y la expansión de los negocios (72%); seguidos de la consolidación (4%) y la sobrevivencia (3%), 1% no supo responder. Las áreas prioritarias para recibir inversiones son: financiera, recursos humanos, infraestructura de TI, marketing, ventas, transporte y logística, estructura de gobierno, operaciones de vía Internet. Las empresas familiares brasileñas, en un escenario de 12 a 24 meses, están preocupadas con la escasez de mano de obra (63%); reestructuración empresarial (45%); flujo de caja/costos de control (18%); planeación tributaria (5%); plan de sucesión en los cargos superiores (8%); tecnología (21%); productos, investigación, desarrollo y calidad (11%), entre otros.

En el ambiente externo, en los próximos 12 meses, los principales desafíos señalados por los entrevistados son las condiciones de mercado (73%);

políticas gubernamentales (27%); tasas de interés (5%); exportaciones y problemas en el mercado externo (6%); tipo de cambio (10%); régimen fiscal nacional e internacional (13%); infraestructura (3%); competencia (34%), entre otros. La expectativa de las empresas familiares brasileñas, en relación a las condiciones de negocios en el mercado en el que actúan, es que en los próximos 12 meses, serán muchos mejores (42%); un poco mejores (43%); se mantendrán (7%); serán un poco peores (4%) y mucho peores (3%).

Los mayores incentivos de las empresas para sus empleados de alto nivel son el pago de bonos anuales, el bono por rendimiento y las opciones de compra de acciones. En el caso del pago del bono anual, la mayoría (81.%) implantó el sistema hace más de dos años.

Relata la investigación que 55% de los entrevistados consideran que su empresa es muy competitiva; 41% de alguna forma competitiva; 3% no muy competitiva y 1% nada competitiva. Lo que ellos más admiran de sus competidores son el marketing agresivo (21%); diseño del producto, escala y calidad (14%); tamaño del negocio (14%); habilidad para el acceso a capital y fondos de inversión (11%); precio competitivo bajo costo de producción (10%) y marca fuerte y conciencia del tamaño de su mercado (5%).

Las principales medidas citadas para retener talentos en la empresa, fueron la perspectiva de carrera (74%); actualización del salario (82%); buenas técnicas de gerenciamiento (74%); medidas para equilibrar la vida profesional y familiar (69%), y oportunidades de trabajo desafiantes (85%). Para el 83%, es muy

importante la simplificación de las normas y la reducción de la carga tributaria para el desarrollo de su empresa.

Específicamente con relación a las variables de nuestro estudio, así como de las particularidades de la empresa estudiada, Lacticínios Tiro Ltda., a continuación se muestran los hallazgos que obtuvimos de la presente investigación.

La mayor marca de leche de larga vida de Brasil actualmente es la de Tirol, de la austríaca ciudad de Trece Tílias, en el Medio-Oeste del estado de Santa Catarina. El liderazgo fue conquistado con productos de calidad durante cuatro décadas. Fundada por un sacerdote, junto con otros 32 socios, hoy es controlada por las familias Rofner y Dresch, con el mismo porcentaje de capital y cuentan actualmente con más de 1,300 colaboradores.

Una vez analizadas las entrevistas en profundidad realizadas a los informantes clave de la organización, se sistematizó la información a partir de los indicadores señalados en el marco teórico. Los datos fueron agrupados de acuerdo con la conducta o aspectos observados por los entrevistados, representando la causa de cada problema.

Las categorías de las principales causas, fueron definidas de acuerdo con las respuestas obtenidas, dando como resultado las siguientes tres grandes categorías:

- a) Proceso Sucesorio
- b) Profesionalización

c) Actividades del RR.HH.

Como se explica a continuación.

a) Proceso Sucesorio

Cualquiera que sea la fuente que se consulte sobre el tema – profesionales, especialistas, datos estadísticos, estudios académicos - los diversos problemas relacionados con la sucesión familiar se concentran siempre en las cuestiones emocionales mal manejadas. La primera y más frecuente de ellas, es la de posponer o ignorar la necesidad de planear la sucesión, dejándose llevar por la incomodidad del tema. Si no es planeada, la sucesión puede ser hecha compulsivamente, al calor de acontecimientos de fuerza mayor, como una muerte repentina, provocando sufrimiento más allá de lo necesario para la familia y la empresa.

Desde la visión de mercado, es altamente promovida la ejecución previsible de la sucesión, preferencialmente teniendo al propio fundador al frente, o al líder de la actual administración, dando el mensaje de que la transición acontecerá de forma natural, sin sobresaltos. Ello a su vez, facilita el relacionamiento futuro de la empresa, del nuevo gestor y de la nueva composición societaria con las instituciones financieras y proveedores, por citar algunos ejemplos. Por otro lado, si la sucesión es percibida como el resultado de la imposición de liderazgo actual, el mercado estará atento, pues no sentirá que existe la legitimidad necesaria de todos los familiares.

En este primer aspecto, fue posible percibir que en la empresa estudiada, el Proceso Sucesorio fue planeado con antelación a la transferencia del bastón. La empresa Tirol inicia este proceso, por lo menos dos años antes de que ocurriera efectivamente la transferencia de poderes. De esta forma, transmite seguridad a sus proveedores, clientes internos y externos, así como a los inversionistas.

Como bien lo resalta *Passos et. al.* (2006, p. 141), uno de los pilares de las empresas visionarias es la capacidad de preservar lo que llaman la “ideología central” y al mismo tiempo, tener la disposición de cambiar, estimulando el progreso. “La ideología central de una empresa visionaria va de la mano con la búsqueda implacable del progreso, que induce el cambio y el movimiento hacia el frente en todo lo que no hace parte de la ideología central”^{liii}, escriben.

Creemos que son justamente esas las acciones adoptadas por la empresa Tirol, pues las familias preservan su ideología central, al mismo tiempo en que están en constante desarrollo y expansión del negocio. La compañía, está siempre atenta al proceso de profesionalización de sus familiares y empleados ajenos a la familia, invirtiendo en constante perfeccionamiento.

Tabla 10 - Sucesión en Tirol

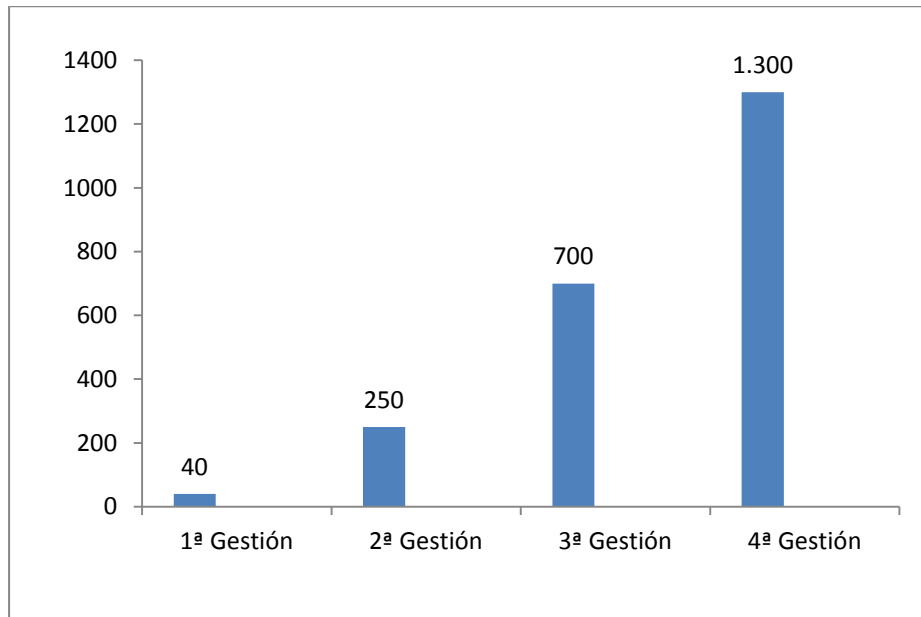
GENERACIÓN	SUCESOR FAMILIA DRESCH	SUCESOR FAMILIA ROFNER
1ª	Alfonso Dresch	Ricardo Rofner
2ª	Walmor Silvestre Dresch	Roberto Rofner
3ª	Mauro Dresch	Roberto Rofner
4ª	Tarso Dresch	Adalberto Rofner
5ª (preparación)	Fabio Dresch	André Rofner

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas a profundidad.

Como se vio en el cuadro anterior, la empresa Lacticínios Tirol Ltda., se encuentra en su 4ª gestión; habiendo, consecuentemente, pasado por tres exitosas sucesiones, con poca participación de recursos humanos en este proceso. Como fue relatado por ambos socios y directores entrevistados, las familias aún no confían que el proceso de sucesión sea conducido exclusivamente por el RR.HH. de la empresa, pues consideran que este es un punto crucial para la sobrevivencia del negocio, correspondiendo esta responsabilidad a la familia empresaria. Desde 2012, Tarso Dresch (segunda generación) es el Director Ejecutivo Comercial; Adalberto Rofner (también segunda generación) es el Director Ejecutivo Industrial, siendo estas las dos posiciones claves en la empresa.

Contrario a más de la mitad de las empresas familiares del mundo, la empresa Lacticínios Tirol Ltda., posee un plan de sucesión estrictamente definido. Como se puede observar en el cuadro más arriba, Fabio Dresch y André Rofner ya están siendo preparados para asumir el comando en un futuro. Este proceso de preparación de los dos sucesores, acostumbra durar más de dos años en la empresa estudiada, hecho que le garantiza éxito y expansión, hecho que se puede comprobar a través del análisis del cuadro siguiente.

Gráfico 22 - Número de colaboradores de la empresa Tirol por gestión



Fuente: Informe de Sustentabilidad Tirol 2012.

Comenzando con el simple análisis de este gráfico, ya podemos percibir que la empresa Tirol es un caso de éxito en el mundo de las empresas familiares, manteniéndose en constante expansión, lo que la coloca en el pequeño grupo donde menos de 5% este tipo de empresas hacen parte.

En las entrevistas, dos de los socios y directores de la empresa resaltaron como una característica positiva de trabajar en una empresa familiar, el hecho de que “usted sea el dueño”. Y, “cuando usted administra su patrimonio, acaba teniendo un cariño diferenciado con las cosas”. Por otro lado, manifiestan que el aspecto negativo de trabajar en una empresa familiar, es el hecho de tener que lidiar con familiares -que se debe ser siempre muy cuidadoso con las palabras. Y en el caso de Tirol, empresa multifamiliar, el desafío es aún mayor.

Los entrevistados afirman que, por el momento, no dejarían a la empresa en manos de terceros (no-familiares), porque en este ramo el margen de utilidades es muy pequeño, entonces, es necesario estar atento a cada detalle. Además de eso, solamente el dueño posee un pensamiento a largo plazo. Generalmente, los profesionales externos a la familia piensan solo en cumplir metas a corto plazo, en mostrar resultados durante su gestión sin pensar en los resultados que surgirán más tarde.

Afirman los socios que las familias ya pasaron por muchos conflictos para llegar al lugar donde hoy están. La relación en el pasado acostumbraba ser muy difícil y lo que los mantuvo unidos a pesar de todo, fue el deseo de crecer y transformar a Tirol en una empresa destacada, como es hoy en día.

Con relación al limitado número de familiares que puede trabajar en la empresa, explican que inicialmente Tirol era pequeña, por lo que inició con apenas un miembro de cada familia participando en el negocio. Con el paso del tiempo, fueron necesarios dos integrantes de cada familia y así lo estipularon en el contrato que permanece hasta hoy en día para evitar conflictos mayores.

Con relación a la primera hipótesis que guio nuestra investigación: *“La mayoría de las empresas familiares no superan el periodo de sucesión porque no están preparadas adecuadamente para el proceso, menospreciando la importancia de la profesionalización”*, es posible concluir con este estudio que la empresa Tirol se organiza con anticipación para superar este proceso. Lo anterior se confirma con el hecho de que los próximos líderes de Tirol ya están siendo preparados para asumir los cargos después de la próxima sucesión; Fabio Dresch,

actualmente ocupa el cargo de Director de Logística y Abastecimiento y André Rofner, es el Director Administrativo Financiero, ambos ocupan sus cargos desde 2012 y ambos son considerados los más importantes cargos de liderazgo y anteceden a las Direcciones Ejecutivas Comercial e Industrial, posiciones claves en la empresa.

Si analizamos que ocurre con nuestra la primera variable independiente, “el periodo de la sucesión”, se puede concluir que en Tirol este lapso temporal dura por lo menos dos años, mientras que los sucesores se desempeñan en los cargos inmediatamente anterior, a los de mayor jerarquía en el organigrama de la empresa (Director de Logística y Abastecimiento y Director Administrativo Financiero). Durante este periodo, los familiares quedan en constante preparación para asumir los cargos de la alta gerencia.

De acuerdo con la investigación realizada por la PwC (PricewaterhouseCoopers - Auditores Independientes), al contrario de lo que ocurre en Tirol, 45% las empresas afirmaron que no poseen un plan de sucesión para los altos cargos (cargos seniors); 28% tienen un plan solo para un número reducido de ejecutivos; 13% para la mayoría de los ejecutivos; y 12% para todos los ejecutivos seniors – como en Tirol.

La misma investigación afirma que, con relación a la sucesión y profesionalización, además de los negocios no estructurados o completamente dependientes del fundador, como ejemplos de los motivos por los cuales muchas empresas no sobreviven al primer proceso de sucesión, en Brasil y en

el mundo, el asunto de la sucesión aún no recibe la atención debida por quienes dirigen a las empresas familiares.

La investigación global de PwC, muestra que la mitad de las empresas familiares del mundo no tienen planes de sucesión estructurados. Como ya fue percibido por la empresa Lacticínios Tirol Ltda., el panorama se torna grave cuando observamos que la preparación del sucesor o de los herederos que compiten por el cargo de ejecutivo principal no es un proceso rápido, pudiendo exigir inclusive, algún tipo de educación formal u otras habilidades a ser desarrolladas.

En ese mismo sentido, el Centro de Investigación de Estudios de Empresas Familiares y Gobierno Corporativo, de la ESPM (Escuela Superior de Propaganda y Marketing), revela que, en el 55% de las organizaciones familiares, no hay planeamiento de la sucesión. Además de eso, en el 81% de ellas, no se están desarrollando programas para la formación de las nuevas generaciones, informó la página web InfoMoney. Al mismo tiempo, en 86% de los casos, no hay preocupación con el desarrollo de programas de vida y carrera para el fundador, después de su salida de la empresa, lo que es importante para su separación definitiva.

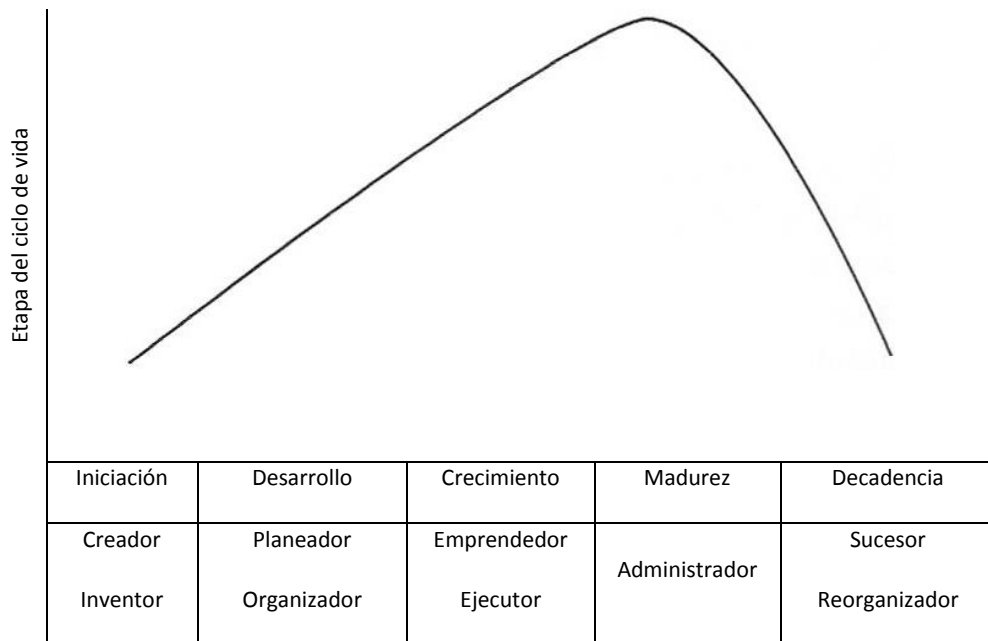
Otros resultados de la investigación fueron: 57% de las empresas investigadas están en el sector industrial, 21% son prestadoras de servicios y 22% son ventas al menudeo. Además de eso, 13% de ellas son S.A. y poseen capital abierto. En cuanto a la composición, 71% son familiares y 29% multifamiliares (como Tirol). Del total de las organizaciones, el 72% posee una dirección

compuesta por familiares y en el 55% de los casos, el fundador es el primer ejecutivo.

Es importante señalar que el estudio fue realizado tomando una muestra de 100 empresas familiares de todos los tamaños (19% de las participantes tienen entre 500 y 5,000 empleados). Aunque los resultados no se extienden a todas las empresas familiares, se trata de una muestra significativa, cuyo número supera la cantidad de participantes de la mayoría de las investigaciones realizadas en Brasil.

El modelo de McGivern (1989, *apud* Casillas (2007) p. 169-170) es uno de los primeros modelos evolutivos de la empresa familiar en el cual el elemento fundamental es la adaptación de determinadas funciones de dirección y el ciclo de vida de la organización. Además, como se observa en la figura de abajo, McGivern identifica cinco fases de evolución de la empresa y para cada una de ellas, recomienda que el responsable máximo sea dotado de diversas capacidades.

Gráfico 23 - Modelo del ciclo de vida de la empresa familiar de McGivern (1989)



FUENTE: McGivern (1989), *apud* Casillas (2007), p. 170.

El modelo procura orientar la selección del nuevo sucesor en la empresa familiar. Así que, en función de la etapa del ciclo de vida en la que la empresa se encuentra, el sucesor debe desarrollar unas u otras funciones y consecuentemente, algunos posibles sucesores serán más adecuados que otros, según sus habilidades personales.

De acuerdo con los resultados de las entrevistas y los registros obtenidos a partir de la visita técnica, percibimos que es exactamente esta la estrategia de Tirol: escoger a sus sucesores de acuerdo con sus habilidades personales, teniendo en cuenta la etapa en la que la empresa se encuentra. Por ejemplo, para esta última administración, el planeamiento estratégico de la empresa preveía una ampliación de los mercados consumidores, pasando a proveer productos para otros estados brasileños. De esta forma, fue elegido el Sr.

André Rofner para asumir la función de Director de Logística y Abastecimiento, dado que él ya tenía la experiencia de vivir en el extranjero y posee bastante afinidad y disposición para viajar, estrechar relaciones y abrir nuevos mercados.

Respecto de cuál es el mejor momento para comenzar a planificar la sucesión, como se vio en el marco teórico, los eruditos sobre empresas familiares afirman que, en cuanto más pronto el dueño comienza a planear, mayores son las probabilidades de éxito. Así, un estudio hecho con 42 empresas familiares mostró una clara correlación entre el tiempo de anticipación del planeamiento y la continuidad de la propiedad de la familia. Los resultados de este trabajo, concluyen que en el 86% de los casos, fue iniciado el planeamiento antes de efectuar la transferencia para la generación siguiente y la transición fue realizada con éxito (Lea, 1993). De esta misma forma, sucede en Tirol.

Moreira Jr. y Bortoli Neto (2007, p. 62/63) realizaron una investigación en Brasil con 200 pequeñas y medianas empresas familiares, intentando trazar una imagen del proceso sucesorio. En esta investigación, también verificaron las mayores dificultades por las cuales las empresas pasan durante este periodo de transición. En el cuadro de abajo, realizamos un comparativo de lo que ocurre en Tirol, de acuerdo con las entrevistas realizadas, contrastando con la investigación de estos autores; llegamos a la siguiente conclusión:

Tabla 11 - Dificultades enfrentadas por Tirol en los procesos sucesorios

Dificultad	No ocurre	Raramente ocurre	Frecuentemente ocurre	Comentarios
Falta de planeamiento	X			Tirol planea por lo menos con 2 años de anticipación sus sucesiones
Preparación inadecuada	X			Los herederos son elegidos a dedo, a través de la indicación y concordancia de todos los miembros familiares. Además de eso, se invierte en su formación, primero, posibilitando que estos tengan experiencias en empresas diferentes a Tirol y después, agregando conocimientos por medio de cursos, conferencias, entrenamientos, etc.
Gran número de herederos			X	
Conflictos familiares y divergencias entre socios			X	Como en cualquier empresa, es inevitable, pero en Tirol los conflictos son minimizados ya que, todo lo que se hace, es tratado en un acuerdo previo que cuenta con la participación de todos los miembros del consejo familiar.
Influencia de empleados, proveedores, bancos, y clientes			X	En Tirol, esta influencia ocurre, como en cualquier otra empresa; pero es controlada, pues la empresa mantiene un constante diálogo con los mismos, además de usar herramientas tanto de RR.HH., como de las relaciones con los clientes para monitorear la satisfacción y asegurar una retroalimentación en tiempo satisfactorio.
Centralización del poder por el fundador	X			No ocurre en la empresa Tirol, dado que los fundadores han puesto en práctica, desde hace tiempo, la transferencia del mando.
Herederos sin vocación o con falta de interés		X		Estos no son elegidos para trabajar en la empresa, por ejemplo, los hermanos de los actuales directores. Actualmente uno trabaja en el ramo inmobiliario y el otro es funcionario público.
Dificultad en escoger al sucesor		X		Es normal que ocurra, pero, debido a la antelación con la que los herederos comienzan a ser preparados, hay prácticamente una "autoeliminación" de aquellos que no servirán para el cargo.
Los fundadores dan más importancia al hacer y no al planeamiento	X			No aplica en Tirol, pues, como se relató anteriormente, los fundadores hace tiempo ya realizan la transmisión del poder. Además de eso, los sucesores poseen una mentalidad de realizar el planeamiento estratégica de la empresa antes de cada gestión y

				continuamente, acompañan el mismo.
Los fundadores muchas veces no confían en las capacidades de los hijos	X			No aplica a Tirol, pues aquellos hijos que demuestran interés por el negocio son motivados que se preparen para que en el futuro asuman la Dirección de la empresa.
Los fundadores tienen miedo de quedarse sin el mando de la empresa	X			No se aplica en Tirol, dado que ya se encuentra en la 3ª generación.
Exitosa relación de la empresa con la figura del fundador	X			No se aplica en Tirol, por el mismo motivo citado anteriormente.

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la investigación citada arriba, sobre las mayores dificultades por las cuales las empresas pasan en los procesos sucesorios, Moreira Jr. y Bortoli Neto (2007, p. 63), percibimos que la empresa Tirol está bien organizada. Pues, a pesar de presentar alrededor del 40% de estas dificultades, consigue resolverlas y transformar estas amenazas en oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Es justamente esta capacidad demostrada por la empresa estudiada, de transformar sus dificultades de empresa familiar en diferencias que la hacen permanecer en el mercado brasileño por mucho tiempo y consecuentemente, agrega valor a nuestro estudio.

b) Profesionalización

Sucesión y profesionalización son temas que, en Brasil, en Argentina y en el mundo, están directamente relacionados, ya que es muy difícil para una empresa familiar pasar a la generación siguiente sin que haya experimentado algún nivel de profesionalización. La sucesión no es un evento único que sucede cuando el líder se jubila, transfiriendo el bastón de mando a otro, sino

un proceso que comienza muy temprano para algunas familias y continúa con la maduración natural de las generaciones.

En las empresas familiares hay aún una visión distorsionada del papel de los accionistas, que muchas veces son herederos y empiezan a ver el negocio como continuidad de la familia, razón por la cual ellos no consiguen separar los papeles de heredero, accionista, sucesor, gestor o propietario de un patrimonio. En otras palabras, aún hay mucho por hacer para que ellos consigan lidiar con los conflictos y así, promover un cambio de comando que asegure la continuidad del proceso de expansión de los negocios.

Se resalta que preocupados con la profesionalización – tanto de la empresa como de los familiares, como mencionamos cuando definimos nuestra variable dependiente "*profesionalización*" – los dirigentes de Tirol han buscado formarse en distintas áreas; por ejemplo, Tarso Dresch se graduó en gestión Empresarial, Adalberto Rofner en Derecho, Fabio Dresch se formó en Tecnología del Emprendimiento y André Rofner en Administración de Empresas. Además de eso, todos permanecen en constante actualización, participando en cursos en Brasil y en el exterior.

Con relación a la profesionalización, los socios relatan que los sucesores que han asumido cargos hasta el día de hoy en la empresa, antes pasaron por administraciones de otras empresas de menor tamaño. Por ejemplo, el Sr. Fabio Dresch asumió la administración de un puesto de gasolina en 1992 y después de eso, pasó por tres empresas más, con el acompañamiento de los socios en el desarrollo del trabajo. Para luego, asumir la cartera financiera de

Tirol en 2012 luego de resultar electo por unanimidad. Se resalta que, obviamente, el familiar debe mostrar interés en asumir el cargo.

Entendemos que la empresa estudiada capacita con éxito a la familia para ejercer su papel de poseedores del patrimonio, promoviendo acciones en las tres esferas citadas – familia, patrimonio y empresa. Es decir que el proceso en Tirol va mucho más allá de la llamada “profesionalización de la empresa”. Incluye el desarrollo de los mecanismos de gobernanza. El resultado de esta profesionalización son los dos profesionales elegidos entre las familias para llevar adelante los negocios de la empresa, así como la participación consiente de todos los demás miembros.

Dado que las empresas familiares brasileñas y argentinas están bastante asociadas a cuestiones emocionales y afectivas, propias de nuestra cultura, pueden surgir muchos conflictos de intereses cuando es necesario cambiar su dinámica. El riesgo es que las reacciones negativas a tales situaciones, lleven a la empresa a la descapitalización, a falta de disciplina, al uso ineficiente de los administradores no-familiares contratados, al exceso de personalización de los problemas administrativos y de sucesión, entre otros problemas.

Aunque a veces es un inconveniente, el resultado de las investigaciones (Casillas *et al.* (2007), p. 121) demuestran que la mayoría de las empresas familiares prefieren que el director general pertenezca la familia propietaria de la organización. Así, la investigación presentada por este autor demuestra que, de cada cuatro empresas familiares, en tres el director general es un miembro

de la familia. En Tirol no es diferente, pues los cuatro principales directores son miembros de las familias propietarias.

Sin embargo, es interesante observar que a medida que las empresas familiares pasan de generación en generación, ese porcentaje disminuye. De ese modo, mientras el director general de la empresa es un familiar en alrededor del 90% de las empresas de la primera generación, esta proporción disminuye a cerca del 60% en las empresas de tercera generación. Pero, como se vio, Tirol está en su 3ª generación y sigue siendo dirigida por familiares; además de eso, continúa preparando a los miembros de la familia para la próxima sucesión.

Esta situación se refleja en la investigación global realizada por la PwC: 45% de las empresas familiares entrevistadas no planean cambios en el control para los próximos cinco años (como la propia Tirol); 23% de ellas prevén ese cambio en los próximos tres a cinco años; 17%, en más de cinco años; 14%, en el período entre uno y dos años. El 1% restante de los entrevistados, no respondió.

Algunas conclusiones de la investigación (de la muestra brasileña) son las siguientes:

- 26% de los entrevistados afirmaron tener un manejo prudente de la preparación de los herederos;
- 35% afirmó que no hay tal preparación;
- 39% explicaron que esa cuestión no se aplica la realidad de la empresa;

- 2/3 de las empresas que tienen un plan de sucesión creen que la empresa permanecerá en la familia, aunque apenas la mitad ya eligió a un sucesor.

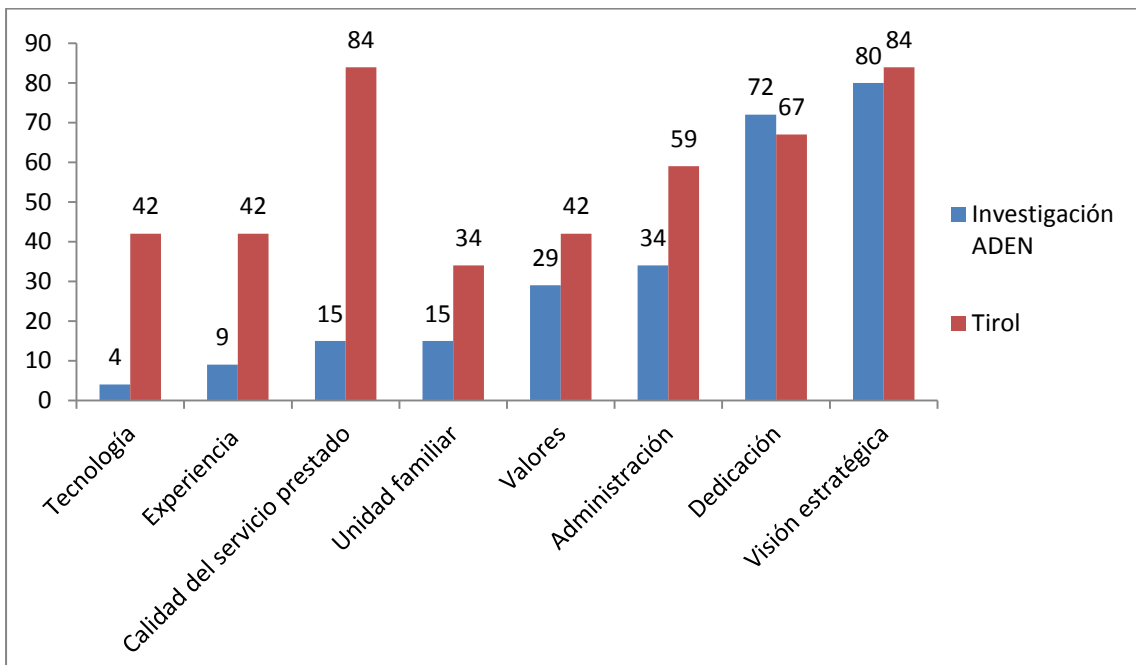
Entre las empresas familiares brasileñas entrevistadas que prevén cambios en el mando de los negocios por el periodo de cinco años (54% del total), más de la mitad (56.8%) planea pasar el mando de la empresa para la próxima generación de la familia; 13.5% pretende venderla para el equipo gerencial; 27% quiere venderla a un inversionista extranjero privado; 21.6% quiere cambiarla por otra empresa; 8% planea lanzar acciones en el mercado; 16.2% planean cambios en la estructura gerencial; 2.7% quieren firmar nuevas alianzas y 5.4% consideran fusiones y adquisiciones. La empresa Tirol, se inserta en el mayor grupo, pues sus propietarios planean pasar el mando de la empresa para la próxima generación de la familia.

Muchas veces, las empresas familiares carecen de la percepción de que la evolución de los problemas enfrentados y de las culturas involucradas no se traduce en que la organización estará condenada a tensiones inevitables. Por el contrario, la posibilidad de prever cuándo y por qué las tensiones aparecen, significa que es posible prepararse para administrarlas de forma estructurada, adoptando una postura racional que separe las dimensiones de la organización, de la propiedad de la familia.

Una interesante investigación de campo, realizada por el "Instituto de la Empresa Familiar de ADEN – Alta Dirección Escuela de Negocios" (Dodero, 2013, p. 20) – entrevistó a 661 miembros de empresas familiares

latinoamericanas de Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú, para descubrir algunos factores claves de las empresas familiares. A continuación se presentan las principales conclusiones del estudio, y a la par, un comparativo con la realidad de Tirol (con base en las respuestas de las entrevistas en profundidad aplicadas a los dirigentes y colaboradores de la empresa).

Gráfico 24 - Factores clave de éxito de las empresas familiares

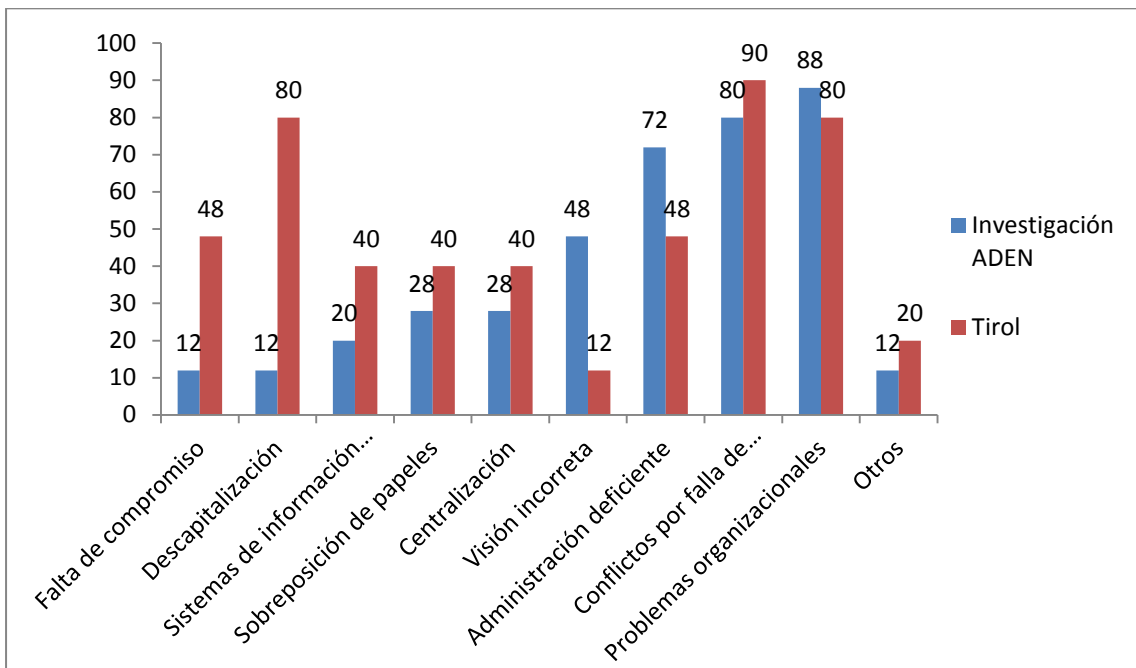


Fuente: Dodero, 2013, p. 20

Podemos percibir que la empresa Lacticinios Tirol presenta absolutamente todos estos factores en su estructura y dinámica interna: tecnología de punta, siempre invirtiendo en nuevos equipos y cursos de capacitación; experiencia (con más de 40 años actuando en el mercado brasileño); calidad del servicio prestado (reconocido por los innumerables premios que ha recibido), unidad

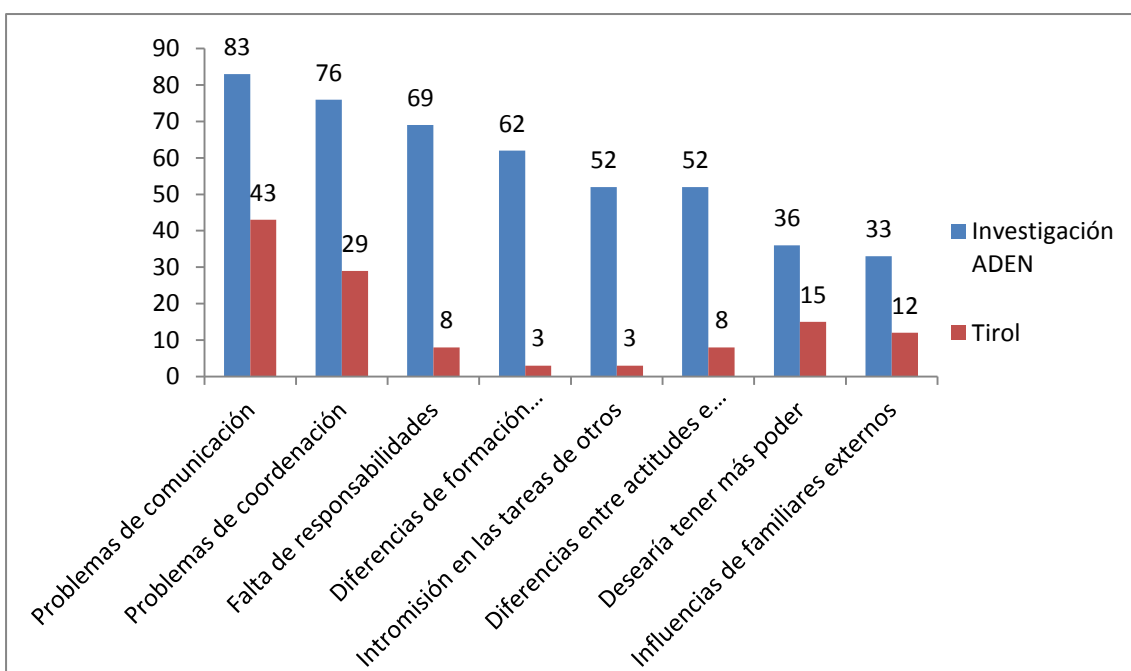
familiar (a pesar de ser una empresa multifamiliar), valores (apropiados también por sus colaboradores), administración organizada, mucha dedicación de los socios, administradores y colaboradores, así como una visión estratégica de largo plazo.

Gráfico 25 - Errores más graves cometidos en las empresas familiares



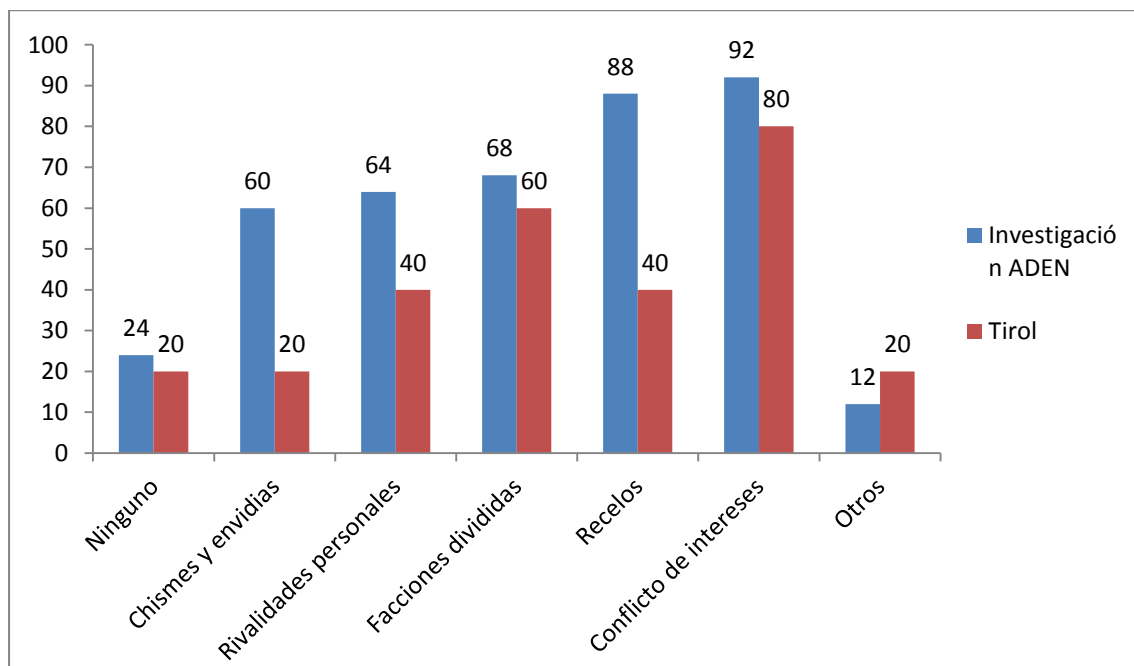
Fuente: Dodero, 2013, p. 23

Ciertamente, en la empresa estudiada también ocurren estos y otros errores y como se puede percibir en el gráfico de arriba, el más común son los conflictos por la falta de comunicación, citados por 90% de los entrevistados. Sin embargo, su impacto no llega a ser avasallador, pues ellos trabajan con la prevención de los problemas, anticipándose a estas situaciones y cuando ocurre alguna deficiencia, ellos tratan de remediarla lo antes posible.

Gráfico 26 - Problemas más comunes entre los directores de las empresas familiares

Fuente: Dodero, 2013, p. 126

Por medio de la visita de campo realizada en la empresa Lacticínios Tirol Ltda., no constatamos la ocurrencia de ninguno de estos problemas arriba citados. Por el contrario, los directores demostraron mantener una relación armoniosa y respetuosa entre sí. Sin embargo, con el análisis de las entrevistas, notamos que tales problemas fueron citados, aunque no tenían un peso significativo en la administración de la empresa, ya que el 40% de los entrevistados mencionaron problemas de comunicación como lo más comunes entre los directores de Tirol.

Gráfico 27 - Conflictos emocionales entre las familias empresarias

Fuente: Dodero, 2013, p. 127.

Se puede notar en el gráfico de arriba que, 80% de los entrevistados citan conflictos de intereses como un conflicto emocional común entre las familias empresarias de Tirol. Esto ya había sido relatado por los propios sucesores en las entrevistas en profundidad, ya que ellos afirman que en una empresa familiar es necesario “saber lidiar con voluntades diferentes”. Aunque, siempre hay una conversación franca entre los familiares, con el fin de encontrar la mejor solución tanto para la empresa como para las personas.

En una investigación realizada por el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD - *International Institute for Management Development*, en Lausanne, Suiza); (Neubauer y Lank (1997), *apud* Dodero (2013), p. 169-170) con 141 empresas participantes en los programas de liderazgo en las empresas

familiares, entre 1992 y 1996, surgieron diferentes motivos para que la empresa contrate directores independientes y no-familiares:

- Tener una mayor independencia
- Dar a las direcciones un cierto equilibrio.
- Tener prestigio en el ámbito empresarial y además de eso, posibilitar nuevas relaciones comerciales importantes.
- Pueden ayudar a la familia en diferentes campos tales como el de Derecho, de la Economía, de los impuestos, etc.

Las contribuciones más mencionadas fueron:

- Experiencia, asesoría (60 veces).
- Objetividad, neutralidad y una visión externa (15 veces).
- Para resolver disputas familiares, actúan como mediadores de los conflictos y sirven como entrenadores o mentores de las generaciones más jóvenes (11 veces).

Sin embargo, Tirol aun no encuentra necesario contratar directores que sean externos a la familia para los cargos principales. Aunque no descartan esta posibilidad en un futuro, siempre decidiendo por lo que creen ser mejor para la empresa.

De otra investigación, surge que el crecimiento es un objetivo importante para la continuidad de las empresas familiares. Para conseguirlo, los autores del estudio (Gallo y Vilaseca (1995), *apud* Dodero (2013), p.170) incentivan a las

empresas familiares a dejar de lado ciertas prácticas de nepotismo, incorporando miembros ajenos a la familia en puestos de dirección.

En el mismo sentido, el trabajo de Pithod y Dodero (1997) analiza lo que harían los familiares con la empresa en caso de existir serias dificultades para la continuidad del negocio. Ellos encontraron que, el 71% manifestó “seguir luchando cueste lo que cueste”. Solamente el 19% se inclinó por “Vender” y 3%, por “cerrar la empresa”. También se investigó sobre la admisión de socios no-familiares y contestaron: 55%, no los admitirían; 40%, los aceptarían y 5%, no respondió. Esto es un reflejo de la dificultad intrínseca de las empresas familiares, tanto para buscar socios como para saber salirse del negocio a tiempo.

En una investigación, realizada por Moreira Jr. y Bortoli Neto (2007, p. 43), se señalan las siguientes dificultades, como las más enfrentadas en los procesos de profesionalización:

- Falta de conocimiento por parte de los dirigentes
- Falta de empleados calificados y adecuados a una gestión familiar
- Dificultades en despedir parientes no calificados
- Incompatibilidad entre dirigentes y nuevos empleados.

Como ventajas de la profesionalización, ellos citan las siguientes (Moreira Jr. y Bortoli Neto (2007), p. 44):

- Mayor competitividad
- Fortalecimiento de la fuerza de trabajo

- Reducción de conflictos personales
- Decisiones más racionales
- Incremento de la sobrevivencia de la empresa en el largo plazo.

Lacticínios Tirol Ltda., al contrario del 81% de las empresas que no propician la formación de las nuevas generaciones, se preocupa por este proceso, comenzando a preparar a sus sucesores con bastante anticipación, al menos dos años antes de que estos asuman las funciones claves. La empresa incentiva a los candidatos a sucesores para asumir cargos en otras empresas para ganar experiencia, asimismo, invierte en su formación académica (todo los administradores actuales y los sucesores poseen diplomas). Finalmente, la empresa los coloca al menos un año en la posición jerárquica inmediatamente inferior a aquella que probablemente asumirán en el futuro, para prepararlos de la mejor forma.

En cuanto a la variable Profesionalización, podemos concluir que la empresa Lacticínios Tirol Ltda. invierte pensando en este proceso y solamente realiza la transmisión del bastión después de que los sucesores están plenamente capacitados para asumir sus funciones. Además de eso, los ex-directores continúan a disposición para ayudar en el caso de que surja alguna dificultad, aunque sigan siendo parte del consejo de administración. Con certeza, esto ha sido un factor clave de éxito de Tirol en los últimos 40 años y será un factor definitivo para su continuidad de aquí en adelante.

c) Actividad del RR.HH.

Desafortunadamente, no es posible encontrar estadística alguna respecto al impacto de la actuación del profesional del RR.HH. en el proceso de sucesión y profesionalización en las empresas familiares, tanto brasileñas, como argentinas y mundiales.

Esta ausencia de información no es casual, pareciera que su presencia es aun mínima y poco deseada por los empresarios familiares. Como se destaca en la entrevista a los socios (y sucesores) de la empresa estudiada, que consideran al proceso sucesorio un problema que concierne a la familia, y no a Recursos Humanos.

Como ejemplo, podemos citar la opinión de Renato Bernhoeft, especialista en transición de generaciones en la empresa familiar; él afirma que 70% de las empresas familiares que desaparecen en Brasil tuvieron como causa principal peleas familiares – y RR.HH aún colabora poco para que ello no ocurra.

Cuando se le preguntó en una entrevista, a Bernhoeft, cómo un profesional de RR.HH. puede contribuir a la empresa familiar, él respondió: “Con frecuencia, la participación cumple con las exigencias de un oyente activo, estar disponible para entender la dinámica familiar y las consecuencias para la empresa”.

Para Bernhoeft, la actuación de RR.HH. requiere neutralidad, porque deberá poder convivir e integrar diferentes opiniones y versiones. Frente a los problemas que pueden convertirse en riesgos para la empresa, debe aconsejar la búsqueda de apoyo especializado para acciones que pueden abarcar la profesionalización de la gestión y la preparación de los sucesores; además

deberá identificar conflictos y actuar como facilitador para la solución de los mismos. A menudo, el fundador u otros miembros de la familia no consideran la posibilidad de otra actividad fuera de la empresa.

La cercanía del profesional de RR.HH. con la familia, permite la identificación de cuestiones que están siendo postergadas y creciendo con el tiempo. Él puede aconsejar acciones proactivas ante riesgos. En síntesis, una empresa familiar puede tener un apoyo significativo con la presencia de profesionales de RR.HH. que comprendan sus valores y dominen la forma de interactuar con ellos.

Además de eso, RR.HH. tiene la función de ayudar a preservar los valores de las familias a través de las generaciones. Cada familia tiene sus propios valores y normalmente estos tienen una participación muy importante en el historial de la empresa. La siguiente tabla muestra los 10 valores más frecuentes en una muestra de 32 familias empresarias argentinas, brasileñas, chilenas, mexicanas y peruanas.

Tabla 12 - Valores más frecuentes en las familias empresarias latinoamericanas

Valor	Cantidad de menciones
Honestidad, integridad, transparencia	24
Unidad familiar	18
Lealtad	18
Respeto (Las personas, jerarquías, naturaleza, etc.)	16
Solidaridad	10

Humildad, simplicidad, sobriedad, austeridad	10
Justicia	9
Generosidad	8
Seriedad y responsabilidad	7
Compromiso e dedicación al trabajo	6

FUENTE: Echezárraga, J.M. (2011), p. 56

En las entrevistas realizadas con los colaboradores de Tirol, los socios familiares sostienen estos mismos valores, que ya son parte de la cultura de la empresa.

También es importante para Curado (2010, p.42) que RR.HH. de la empresa esté atento a los tipos de rupturas que las empresas familiares acostumbran a tener, sus síntomas, y actuar preventivamente, conforme a la tabla que mostramos a continuación.

Tabla 13 - Tipos de ruptura, sus síntomas y modos de prevención

TIPO DE RUPTURA	SÍNTOMA	PREVENCIÓN
FAMILIA		
Enfermedad o muerte del líder	Falta de planeamiento	Prepararse para lo inevitable
Disolución de matrimonio	Percepción de una relación problemática	Instrumentos legales oportunos
Necesidad de liquidez	Interferencia en los negocios	Reglas claras de venta o préstamos personales
Empleo de pariente no calificado	Presión del núcleo familiar	Reglas claras de conducta
Disputas de poder	Mala relación en la gobernanza o en la gestión	Meritocracia reconocida y adoptada sin restricciones
Agendas ocultas	Poca claridad en las discusiones	Tener mecanismos de resolución de conflictos

SOCIEDAD		
Diferencias en la visión del uso de la liquidez	Disputa de la gobernanza o gestión	Claridad en los estatutos e mecanismos de resolución de conflictos
Falta de capacidades de los representantes del núcleo familiar	Mala calidad de las decisiones	Meritocracia reconocida y adoptada sin restricciones
Limitación de apalancamiento financiero	Rechazo de otorgar garantías	Claridad de los estatutos y mecanismos de resolución de conflictos
CORPORACIÓN/NEGOCIOS		
Compromisos no cumplidos	Resultados o dividendos insuficientes	Meritocracia, complicidad
Ruptura tecnológica	Pérdida de participación de mercado	Reestructuración de la gestión
Diversificación equivocada	Malos resultados	Análisis cuidadoso de los planes
Sociedad equivocada	Malos resultados y mala relación	Análisis cuidadoso de los Planes
Unidad de negocio deficitaria	Malos resultados y pérdida de participación de mercado	Presupuesto anual, acompañamiento constante
Cambios en el escenario y/o en el mercado	Tendencia de los resultados	Acompañamiento constante
Familiares se reportan a familiares	Discusiones familiares paralelas	Meritocracia, complicidad y mejores prácticas

Fuente: Curado (2010), p. 42.

Consideramos que la empresa Lacticínios Tirol Ltda., ha sabido lidiar preventivamente con estos y otros tipos de ruptura, ya que la empresa viene creciendo generación tras generación. Cuando fue adquirida, en Septiembre de 1974, la empresa procesaba alrededor de 200 litros de leche por día. Gracias a sus constantes inversiones, actualmente procesa más de 1 millón de litros de leche diariamente.

Antes, la empresa trabajaba con apenas un producto. Hoy posee en el mercado más de 10 diferentes categorías de derivados de lácteos, produciendo más de 150 productos. Inicialmente Tirol tenía apenas una unidad productiva, ahora cuenta con tres unidades. Al inicio, atendía apenas la región, actualmente, está presente en 20 estados brasileños: Alagoas, Amapá, Amazonas, Bahía, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso del Sur, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Río de Janeiro, Río Grande del Norte, Río Grande del Sur, Santa Catarina y Sao Paulo. Aun más, Tirol tiene planes de seguir creciendo.

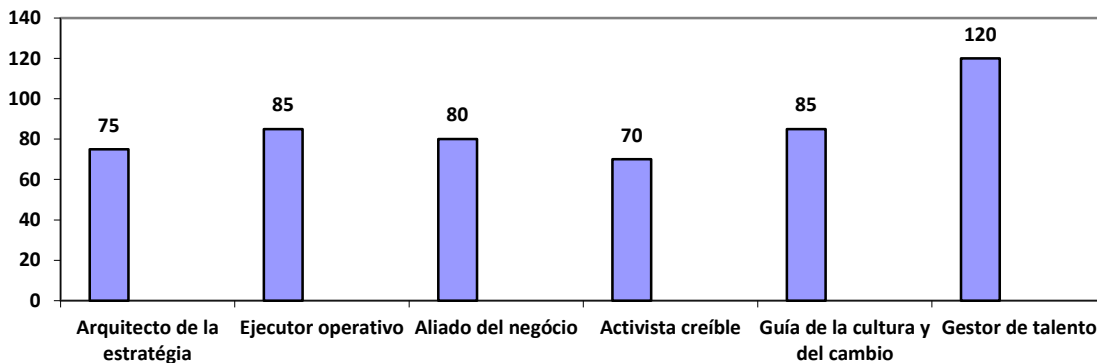
Cabe destacar el rol de las funciones que el profesional de RR.HH. tiene en Tirol. En esta empresa multifamiliar posee desafíos adicionales, como el de mantener la cultura y los valores de los fundadores y de las familias empresarias; desarrollar un modelo profesionalizado en gestión de personas y descubrir quién tiene el perfil compatible con cada puesto, especialmente aquellos que serán ocupados por miembros de las familias.

De acuerdo a lo anterior, la segunda hipótesis que guio nuestra investigación, se encuentra refutada. La misma sostenía que: *“El proceso de sucesión no culminó con el líder ideal porque recursos humanos no asumió su rol estratégico como agente de cambio”*. Podemos decir, que nada de esto ocurrió en la empresa estudiada. Por el contrario, en esta empresa RR.HH. asumió, aunque tímidamente, su rol estratégico como agente de cambio y consecuentemente, los líderes ideales han venido escalando en la jerarquía de

mando permitiendo dar continuidad al bello trabajo desarrollado por la empresa Tirol en el Municipio Treze Tílias y en la región.

En el siguiente gráfico, se detallan los resultados obtenidos a partir de la administración del cuestionario de Ulrich (2010). Los mismos nos permitieron evaluar las competencias de recursos humanos en la empresa, brindando solidez a las conclusiones a las que arribamos:

Gráfico 28 - Análisis de competencias de los profesionales del área de Recursos Humanos (%)



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas a profundidad.

Por medio de este análisis, concluimos que, en Tirol, la competencia que sobresale frente a las demás, es la de **administrador de talentos y diseñador organizacional**.

La gestión del talento se enfoca en cómo las personas ingresan, crecen, cambian o salen de la organización. El diseño organizacional pone atención en la estructura, gobierno y en los procesos que determinan su funcionamiento. Estas acciones organizacionales constituyen las capacidades de la organización, lo que hace bien y por lo cual ella es reconocida. Los profesionales de recursos humanos deben introducir conceptos y herramientas

relevantes y comprobadas. La gestión de recursos humanos no se trata solamente de talento y organización, pero sí de la combinación de ambos. Buen talento sin una organización que le de soporte no prosperará, y una buena organización no podrá servir en el largo plazo sin el talento indicado.

Sin embargo, la competencia de activista creíble es la menos desarrollada (70%) en Tirol. Esto permite identificar una oportunidad de mejora en la que trabajar para potenciar el desempeño de la gestión de recursos humanos y, de esta forma, los directivos familiares de Tirol podrán comprender el valor aportado, incorporando a los profesionales de RR.HH. en la toma de decisiones estratégicas, como la planificación de los procesos de sucesión. Por ejemplo, el profesional de RR.HH. requiere explicar sus opiniones de manera más clara para que pueda ser escuchado y respetado. Solo así ganará más confianza en ese medio de sospechas que es una empresa multifamiliar. RR.HH. debe actuar en la gestión de la transformación y del cambio, eso implica un cambio cultural de la organización y en las personas. En ese sentido, debe actuar como catalizador de los cambios, identificando, implementando y conduciendo procesos cruciales de transformación al interior de Tirol. Como lo explica Ulrich (2013), valorizar las tradiciones e historia de la empresa y, al mismo tiempo, enfocar y conducir a las personas en dirección al futuro planeado es una actividad paradójica que RR.HH. debe dominar, para garantizar la implementación y consecución efectiva del cambio organizacional.

Un análisis global de las entrevistas, muestra a Tirol como una organización que viene evolucionando a través del tiempo, con cambios significativos en

todos los sectores, inclusive en el área de los Recursos Humanos. Sin embargo, al profundizar en la investigación, se observa que existen aún oportunidades de mejora respecto de la gestión de RR.HH., la cual aún no desempeña un rol de socio estratégico. Esa capacidad de definir, crear, administrar, y cambiar la cultura se ha convertido en una fuente única de ventaja competitiva que los profesionales de recursos humanos deben mostrar en la empresa familiar para garantizar su espacio.

Partiendo de la base del presente estudio de caso, los socios explican que RR.HH. no ejerció influencia directa en los procesos de sucesión de la empresa Lacticínios Tirol Ltda.; inicialmente porque se trataba de una pequeña empresa, que no poseía una área de RR.HH. estructurada; ahora, porque ellos creen que la elección de los sucesores debe ser una decisión tomada por las familias. Mientras tanto, después de elegir al sucesor, RR.HH. hace las debidas evaluaciones y comienza a participar del proceso. En síntesis, no se observa un rol proactivo del área en las cuestiones estratégicas de la empresa, sino que actúan a partir de la demanda concreta de alguna de las partes.

Resaltan los socios que a medida que RR.HH. ejerce su función, preparando y orientando mejor a las personas que trabajan en la empresa, aumenta la probabilidad de que las personas no miembros de la familia asuman cargos gerenciales. Lo que viene ocurriendo con mayor frecuencia en Tirol.

Los socios creen que el mayor desafío de una empresa multifamiliar como Tirol, es administrar voluntades. Saber si la persona que aspira a un cargo está efectivamente capacitada para asumirlo. Saber, por encima de todo, preparar a

las personas adecuadas para los cargos correctos y conseguir descartar a las que no están preparadas, sin crear conflictos familiares.

La empresa Lacticínios Tirol Ltda. está preparándose para las próximas sucesiones, con posibles candidatos familiares acompañando a la administración de otras empresas, propiedad de las familias. Aquí, una vez más, queda demostrado cuánto se preocupa y planea el proceso de sucesión con antelación.

La empresa familiar es aquella que, creemos, reúne más condiciones para implementar una combinación exitosa entre tradición y cambio. Y uno de los mecanismos para que eso suceda, es a partir de la influencia positiva del planeamiento estratégico basado en valores y creencias, propósitos e historia de la familia. Justamente, esto es lo que ocurre en Tirol.

Hasta aquí, realizamos la presentación e interpretación de los datos de nuestro caso de estudio. A continuación, pasaremos a las recomendaciones y conclusiones del mismo.

Capítulo 6 – Discusión / Recomendaciones

A partir del estudio realizado, sobre los motivos que impiden a la mayoría de las empresas familiares sobrevivir a los procesos de sucesión, mencionamos la importancia de la profesionalización y del rol estratégico de recursos humanos, para que la organización alcance resultados sustentables y sea competitiva en el mercado, perdurando generación tras generación.

Como punto de partida, encontramos una desvalorización del área de Recursos Humanos como posible agente estratégico. Queda evidenciada la resistencia a permitir que RR.HH. asuma su rol como socio de negocios y tome parte en el proceso de sucesión de la empresa multifamiliar.

Hoy, los profesionales de RR.HH. de la empresa estudiada, no poseen autonomía suficiente para influenciar estratégicamente en el proceso de profesionalización de la empresa. Por esta razón, se recomienda como primer paso, que los profesionales de recursos humanos tomen conciencia de esta discrepancia y comprendan la necesidad de abandonar el rol tradicional, para aportar valor y resultados a partir de un papel estratégico – principalmente desarrollando las competencias necesarias para posicionarse como activista creíble, como lo menciona Ulrich (2013).

El estudio de valoración de los roles de recursos humanos, utilizado el marco de nuestro estudio, es una buena herramienta para diagnosticar e identificar las expectativas de los socios y empleados y, a partir de allí, comenzar a trabajar.

La comparación de los datos, permitirá llevar adelante las primeras discusiones productivas a partir de las cuales las expectativas se definen y serán compartidas. Además de eso, en este momento pueden comenzar a clarificarse los roles y responsabilidades, mostrando una verdadera voluntad de cambio en el comportamiento del área, comenzando con la construcción de lazos de confianza que aún no fueron debidamente trabajados y fortalecidos.

La simple voluntad de cambio no es suficiente para que ello ocurra. Pasar de un modelo tradicional al de socio de los negocios, implica el desarrollo de competencias requeridas. Se recomienda trabajar en un análisis de las competencias actuales de los recursos humanos para identificar la brecha entre estas y las esperadas.

Sugerimos la utilización del modelo definido a partir del estudio de las competencias de los Recursos Humanos, que complementa al modelo que presentamos en el marco teórico y considera las competencias que los profesionales de recursos humanos deben desarrollar para realizar un verdadero aporte de valor al negocio, con un impacto demostrable en los resultados.

Como un buen guía de la cultura y los cambios, recursos humanos deberá tener en cuenta la historia de Tirol y sus experiencias pasadas en procesos sucesorios y de cambio, a la hora de definir sus estrategias. Caso contrario, correrá el riesgo de que el modelo de competencias recomendado se convierta una nueva moda, que no logrará consolidarse en la práctica y que entonces, sus acciones, no produzcan impacto ni resultados.

A partir del análisis realizado en el capítulo de interpretación de los datos, podemos recomendar algunas prioridades en la agenda de los recursos humanos de la empresa Lacticínios Tirol Ltda. Para que cualquier proceso de cambio produzca los resultados esperados en esta empresa, se evidencia la necesidad de comenzar a trabajar en el rediseño de la gestión de la organización. Esta es la primera condición para pensar en términos de aprendizaje organizacional, en la valorización el papel del RR.HH. como socio estratégico y en resultados sustentables a través del tiempo.

Después de esta primera intervención y con un adecuado diagnóstico empresarial, se podrá trabajar en el diseño estratégico de las acciones de recursos humanos, alineadas con las estrategias empresariales que permitirán aportar valor a la empresa, con el consecuente impacto en los resultados.

Además de eso, como se mostró en los gráficos del capítulo de análisis e interpretación de resultados, Tirol tiene conciencia de los errores más graves que son cometidos, así como de sus factores de éxito. Por ejemplo, en el gráfico 24, 85% de los entrevistados afirman que la calidad del servicio prestado y la visión estratégica son los factores claves de éxito de las empresas familiares.

En el gráfico 25, 90% de los entrevistados cree que entre los errores cometidos más graves, o el mayor de ellos, es la falta de comunicación; también, más del 40% los entrevistados afirmaron que, entre los directores, el problema más común también es la falta de comunicación. Por último, el 80% de los entrevistados manifiesta que los conflictos de interés, son de los conflictos

emocionales más comunes entre estas familias empresarias. De esta forma, existe la posibilidad de que la empresa los prevea y evite su ocurrencia a través de la implementación de acciones preventivas. Estas acciones pueden ser, por ejemplo, reuniones para hablar de los intereses de los miembros de las familias.

La identidad de una empresa familiar está grabada en cinco pilares adoptados por el fundador al inicio del negocio. La palabra, la credibilidad, la perseverancia, el liderazgo y el carisma son los pilares de la formación y expansión del negocio y forman la cultura empresarial. Transferir esa cultura para las siguientes generaciones es el punto clave del proceso sucesorio. Por eso, el proceso de preparación de un sucesor debe ser el mismo de preparación de un ejecutivo: es necesario comprender e incorporar cada uno de esos valores, para dar continuidad al modelo de gestión consolidado.

Uno de los errores más comunes que se ha cometido en la preparación de los sucesores (y que ya está superado en la empresa Tirol) es inducirlos, como única alternativa, a ver a la empresa heredada como fuente exclusiva de su realización profesional. Por ello, se vuelve fundamental para todos los herederos, que su preparación tenga como finalidad lograr dos resultados.

El primer resultado a lograr es el compromiso de perpetuar el legado que están recibiendo, en el más amplio sentido que la palabra pueda representar. El segundo, no menos importante, es viabilizar su felicidad personal y realización profesional. Para ambos, no existe un solo camino. Todos los herederos poseen tres alternativas que exigen preparación: ser heredero-accionista; heredero-consejero o heredero-administrador. El punto común de las tres es

que serán socios. Y, en Tirol, solamente dos miembros por familia pueden convertirse en administradores.

Siendo así, los herederos deben encarar de forma muy realista esas tres opciones – todas ellas son importantes y pueden volverse fundamentales para la sobrevivencia de aquello que recibirán y también, para su realización individual. E independientemente de lo que elijan hacer, es necesario que exista una preparación.

Inclusive, para Mamede y Mamede (2012, p. 62), "el éxito de la asesoría y el planeamiento jurídico a empresas familiares ocurre a través de la asimilación, por la familia, de las ventajas derivadas de la condición de socio, siendo necesario implementar mecanismos de protección a los no administradores"^{liv}.

Considero que existen tres pilares fundamentales para que una empresa familiar (y multifamiliar) perdure con éxito. El primero es la formación de la familia en torno a los temas aquí tratados, especialmente con respecto a la sucesión y profesionalización. Solamente con una adecuada formación y una comunicación fluida, la empresa estará preparada para enfrentar de la mejor forma los desafíos del futuro.

El segundo pilar, es el desarrollo de buenos sucesores y propietarios responsables. Que sean líderes en la empresa, guardianes del patrimonio y cuidadores de los valores familiares, aspectos que constituyen la trilogía imprescindible para una continuidad exitosa del legado de los fundadores.

El tercero y último pilar, es la organización de la familia. Una familia organizada debe contar con un gobierno corporativo, encabezado por una moderna dirección con miembros de la familia y externos, que les permitan tomar las mejores decisiones estratégicas y garanticen una buena conducción de los negocios. El gobierno de la familia, liderado por el consejo familiar e inspirado por el protocolo es pieza esencial para la buena administración de la empresa familiar.

Si las familias empresariales son capaces de establecer los tres pilares en un terreno firme, sus compañías estarán mucho mejor preparadas para encarar el destino y vencerlo. Así como hizo y hace la empresa Lacticínios Tirol Ltda.

Varias consultorías específicas de RR.HH. en sucesión familiar, se han empeñado en enseñar a los empresarios-emprendedores cómo guiar las relaciones familia/empresa, cómo preparar a los herederos y sucesores para que la transición entre generaciones pueda ocurrir de forma positiva. Además de eso, es de suma importancia adecuar esas empresas a la nueva realidad de un mercado globalizado y competitivo. Salir del estado de estancamiento, motivado por la razón de “siempre fue así” y generar procesos de innovación. La sucesión debe ser tratada como un proceso, no como un evento.

Como vimos en el caso de Tirol, la gestión familiar puede representar una ventaja competitiva de la empresa en relación a sus competidores. Basta que la misma sea eficaz, preparada para actuar ante las turbulencias externas e internas de forma apropiada y oportuna para mantenerse activa, organizada y lucrativa. Para eso, se vuelve necesaria la formulación, el desarrollo, aplicación

y validación de un modelo adecuado de gestión y de estructura organizacional, que haga que la organización se perpetúe después de la sucesión.

Además de eso, varios otros ejemplos de éxito en la sucesión pueden ser citados; como el Grupo Votorantim, que está en el proceso de transición de poder para la cuarta generación y es el mayor grupo industrial brasileño. Así como la empresa SulAmérica Seguros, que tiene más de 100 años y es líder en el ramo en Brasil. El grupo Ypióca, empresa familiar más antigua de Brasil, una de los mayores fabricantes de cachaça del mundo, líder en la producción de aguardiente de origen, con una facturación de R\$200 millones por año, planea desde los años 90 la sucesión para la quinta generación. De los siete hijos del actual presidente, cinco ya actúan en el grupo en cargos estratégicos y están preparados para asumir la gestión cuando el patriarca se jubile.

Llega un momento en el que el fundador reconoce que actúa en un área muy limitada del mercado y que podría implementar mejoras en la empresa. Tener la percepción de que es necesario remodelar la estructura organizacional, definir visión y misión, planear y preparar la sucesión, consciente de que ese objetivo solo será alcanzado por medio de personas, que muchas veces vendrán de afuera, es un enorme paso por parte del emprendedor.

A partir de aquí, presentamos las conclusiones que se desprenden de esta investigación.

Capítulo 7 - Conclusiones

En la presente tesis se estudiaron los motivos por los cuales la gran mayoría de las empresas familiares no consiguen sobrevivir al periodo de transferencia del mando. Asimismo, se estudió la importancia del proceso de profesionalización y su diferenciación en la empresa de Lacticínios Tirol Ltda., la cual, exitosamente, ya se encuentra en su 4ª gestión y 3ª generación. Se analizó el rol que RR.HH. debe ejercer para actuar como un socio estratégico en el negocio y el rol de la gestión de RR.HH. en Tirol, como su particular aporte de valor.

Empresas familiares de diversos tipos, de menor o mayor grado de “apertura”, tienen un peso significativo en la economía mundial. Más aun, existen algunas que son líderes mundiales en sus respectivos sectores, mostrando que estas empresas pueden ser modernas y competitivas, aun con una fuerte presencia familiar en su control o hasta en su administración cotidiana – como es el caso de la empresa en estudio: Lacticínios Tirol Ltda.

Sin embargo, las empresas tradicionales son bastante vulnerables en el nuevo ambiente económico, caracterizado por la liberación y globalización. Estas presiones, se suman a sus dilemas institucionales históricos, volviendo la gestión de estos temas aún más urgentes.

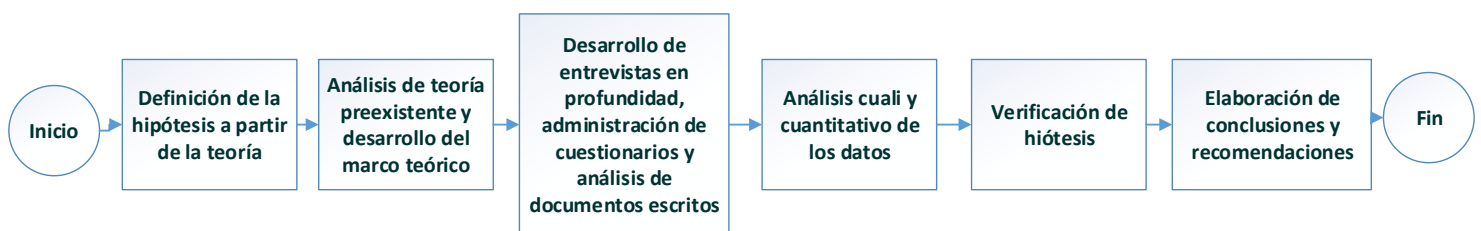
Las empresas familiares brasileñas y argentinas viven un periodo de optimismo, anhelando crecer y expandirse en 2015, con la confianza en que el mercado estará receptivo a sus productos y servicios. Al mismo tiempo, un área que requiere especial atención por parte de los administradores, es la de recursos

humanos. Casi la totalidad de las empresas afirman que esa es el área prioritaria para inversiones.

La estructura de gobernanza también es un foco de atención de gran parte del empresariado familiar, lo que se explica en parte por la mayor tensión experimentada por ese tipo de negocio en Brasil, cuando se compara con otros países. Las cuestiones sobre la remuneración de los miembros de la familia envueltos en el negocio, el desempeño de esos profesionales, el rol de los cónyuges en el negocio, las decisiones sobre el pago de utilidades, reinversiones y estrategias, son generalmente más conflictivas en Brasil y en Argentina de lo que son en otros mercados tanto maduros como emergentes.

En el siguiente gráfico, detallamos el proceso llevado a cabo en la presente investigación. A partir del mismo, podemos afirmar que las hipótesis fueron debidamente estudiadas.

Gráfico 29 - Ruta del proceso de investigación



Fuente: Proceso de investigación. Elaboración propia a partir del desarrollo de la presente tesis.

El criterio utilizado para la validación de las hipótesis fue la identificación de las tendencias en las respuestas de los entrevistados y la comparación de tales

tendencias con base en la teoría y demás investigaciones existentes sobre empresas familiares.

■ Primera hipótesis verificada:

Le empresa Lacticínios Tirol Ltda. se encuentra en su 4ª administración, habiendo traspasado tres exitosas sucesiones, lo que nos permite concluir que por estar entre el 5% de empresas del tipo familiar que consiguen sobrevivir a la 3ª sucesión, es claramente un ejemplo de éxito.

En la primera hipótesis que guio nuestra investigación, afirmamos que "**La mayoría de las empresas familiares no superan el periodo de sucesión, porque no son preparadas adecuadamente para tal proceso, menospreciando la importancia de la profesionalización**". Es posible concluir a partir del presente estudio, que Tirol se organiza con anticipación para superar este proceso, pues desde 2012 Fabio Dresch y André Rofner ya vienen siendo preparados para asumir el mando en la próxima sucesión (a ocurrir en 2016).

Identificamos la preparación con tiempo suficiente y la importancia atribuida a la profesionalización, como los principales factores del éxito de estos procesos. Podemos afirmar que nuestra hipótesis fue CORROBORADA.

■ Segunda hipótesis verificada:

Concluimos también, teniendo en vista la primera variable independiente, el "periodo de sucesión", que el proceso de transferencia del mando en la empresa Tirol dura, por lo menos, dos años – tiempo suficiente para la

preparación de los sucesores, predecesores y demás involucrados en el procedimiento.

Más aun, es posible concluir que por medio de la variable dependiente “*profesionalización*”, Tirol entiende la importancia de esta etapa e invierte en la preparación de sus socios. Como vimos, Tarso Dresch se graduó en Gestión Empresarial, Adalberto Robner en Derecho, Fabio Dresch se formó en Tecnología del Emprendimiento y André Rofner en Administración de Empresas. Adicionalmente, todos ellos obtuvieron experiencia de administración en otras empresas, donde trabajaron antes de asumir sus cargos en Tirol.

Entendemos que la empresa estudiada, capacita con éxito a la familia para ejercer su papel de detentora del patrimonio, promoviendo acciones en las tres esferas citadas – familia, patrimonio y empresa. Es decir que, el proceso en Tirol, va mucho más allá de la llamada “profesionalización de la empresa”. Incluye también el desarrollo de los mecanismos de gobernanza.

Recordemos que el rol y funciones de RR.HH. en Tirol, por tratarse de una empresa multifamiliar, requiere enfrentar desafíos adicionales como mantener la cultura y los valores de las familias; desarrollar un modelo profesionalizado en gestión de personas y descubrir quién tiene el perfil compatible con cada cargo, especialmente aquellos que serán ocupados por miembros de las familias empresariales.

Sobre la base la teoría de Dave Ulrich, desarrollada en el marco teórico del presente trabajo, teniendo como parámetro las preguntas realizadas y las respuestas obtenidas de los entrevistados, podemos concluir que la segunda hipótesis que guio nuestro estudio se encuentra REFUTADA.

“El proceso de sucesión no culminó en el líder ideal porque los recursos humanos no asumieron su rol estratégico como agente de cambios”.

En el campo, no pudimos observar una correlación directa entre las variables estudiadas. En la empresa estudiada, son promovidos los líderes ideales, quienes consiguieron dar continuidad al trabajo, desarrollando la empresa a través de los años y atravesando varios procesos de sucesión exitosos, aún con una escasa participación de RR.HH. en estos procesos.

Desde nuestro punto de vista, RR.HH requiere aumentar considerablemente su participación para, efectivamente desempeñar un papel como socio estratégico en la empresa. Contrario a lo esperado, con éste estudio, concluimos que el rol estratégico de recursos humanos no es factor determinante de éxito, aunque se percibe que, con una participación efectiva de RR.HH., los procesos de profesionalización y sucesión serían conducidos de una mejor forma.

Haciendo un examen crítico de Tirol, podemos percibir que las familias propietarias, hasta el día de hoy, es más lo que sirven a la empresa que aquello que usufructúan de ella. La óptica empresarial prevalece sobre criterios familiares, lo que no significa ignorar los intereses de las familias. En las relaciones entre las familias Rofner y Dresch con la empresa Tirol, hubo una

preocupación en preservar los intereses de ambas familias. Sin embargo, se esforzaron por resguardar los intereses de la empresa para que ambas esferas (familia y empresa) se puedan sustentar mutuamente y evitar la degradación recíproca, como acostumbra a ocurrir con tantas familias empresarias. Como ejemplo de eso, establecieron en el contrato el número máximo de parientes que pueden ser empleados.

Dejar un legado saludable es algo que da sentido a la vida, de la misma forma que preservar su historia, registrar sus errores y aciertos, contar lo que vale la pena, lo que fue aprendido en el camino y mostrar el tramo recorrido. Hablar del legado, es hablar de sucesión. Si no hay un sucesor, el legado se pierde.

En Tirol, se entendió que la empresa es de las familias, pero que no existe sólo para ellas. Fue comprendido que la empresa tiene un papel mucho mayor y alcanza a todos a los que en ella trabajan, a sus consumidores, a sus proveedores y a toda la comunidad. Fueron trazadas directrices y existió planeamiento y entrenamiento para la sucesión de los líderes.

Cuando las dificultades surgieron, fueron tomadas medidas profesionales para proteger el patrimonio de las familias y de la empresa, sin discontinuar las operaciones. No hubo garantía del empleo para los hijos: la meritocracia venció al nepotismo. La empresa siempre reclutó profesionales competentes, estuvieran ellos dentro o fuera de la familia – dando preferencia, inclusive, a los externos a la familia para asumir los cargos especializados.

Los miembros de las familias fueron concientizados de que, en calidad de herederos, podrían optar por prepararse e intentar alcanzar la posición de socio-administrador u optar por ser solo un socio-accionista.

A lo largo del tiempo, fueron adoptados principios riesgosos de gobernanza corporativa. Aparentemente, siempre hubo diálogo entre los accionistas y respeto mutuo entre los miembros de las familias. Se percibe que todos los conflictos relevantes que surgieron fueron resueltos con sabiduría.

La empresa Lacticínios Tirol Ltda. es hoy un equipo de profesionales en administración industrial. Pero la tecnología más importante no es la industrial, es la de la administración a través del concepto de calidad total, en todos los niveles de actuación de la empresa. En este sentido, se destaca la administración competente de los complejos rituales de transición de diversas generaciones.

La sucesión es la prueba suprema y cada vez más desafiante de las empresas familiares; Tirol la ha superado con éxito. La destacada sucesión en Tirol, ha posibilitado que las familias construyan mecanismos pacíficos de transición, los cuales permiten aumentar y disfrutar de su patrimonio, sin sujetarlo a los riesgos de ruptura derivados de la salida de los predecesores.

En base al presente estudio y sobre la base de las entrevistas realizadas a lo largo de la investigación, se puede concluir que el proceso de sucesión familiar puede ocurrir de forma natural cuando el sucesor se identifica con el negocio y busca calificar para tal legado, siendo aceptado por los empleados por el hecho

de demostrar conocimiento, competencia e interés en mantener las tradiciones de la empresa. Sin embargo, es preciso señalar que los involucrados en el proceso sucesorio parecieran necesitar de mayores conocimientos relativos al área administrativa y de recursos humanos especialmente, ya que normalmente su atención se centra en el área de producción, el área "técnica" que es el núcleo del negocio y del que partió de la visión del fundador. El hecho de que los altos administradores de Tirol se mostraran recelosos de confiar el proceso sucesorio en las manos de un profesional de RR.HH., puede ser un indicador de tal necesidad de conocimientos.

Las oportunidades para RR.HH. se tornan evidentes. Es necesario que el área tenga acceso directo a la dirección, lo que facilitaría un planeamiento integrado y estratégico, con gerentes de línea y los profesionales de recursos humanos trabajando como socios.

El gran desafío del área de recursos humanos en situaciones como la abordada en este estudio de caso, es el de ser reconocida como una pieza que agregará valor al negocio. Conquistando su espacio en las áreas de apoyo y de personal, implementando herramientas de calidad y manteniendo la certificación ya existente. Soluciones paternalistas deben ser evitadas por RR.HH., pues son perjudiciales para el desarrollo y oxigenación de la empresa.

Considerando que este es un estudio de caso específico de una organización en un determinado momento de su vida, se abre la posibilidad de investigar nuevamente la misma empresa algunos años más tarde y, de la misma forma, realizar un análisis comparativo de su desarrollo y factores determinantes.

Es importante dejar claro que las conclusiones a las que arribamos a partir de este trabajo de investigación, se encuentran directamente relacionadas al caso de estudio seleccionado.

Mi intención a través del mismo, fue realizar una pequeña contribución a la interminable búsqueda de explicaciones o motivos por los cuales los procesos de sucesiones familiares no alcanzan los resultados ambicionados por las empresas y por las familias.

Es mi deseo que este trabajo se convierta en un detonante de nuevas investigaciones que amplíen la base del análisis y, consecuentemente, se transformen en fuente de soluciones para lograr sucesiones exitosas.

8. Referencias Bibliográficas

Amat Salas, J. M. (2001). *La continuidad de la empresa familiar*, 2ª Ed. Gestión 2000, Barcelona.

Amendolara, L. (2005). *A sucessão na empresa familiar*. 2ª Ed. São Paulo: Lazuli Editora.

Antoniali, L. M. (2010). *Sucessão e a sobrevivência das empresas familiares*. Disponible en: <<http://www.ichs.ufop.br/conifes/anais/OGT/ogt1204.htm>> Acceso 09/11/2014.

As empresas familiares no Brasil. (2010). *Pesquisa*. Pág. 17. Disponible en: <<http://gycepe.com/site/wp-content/uploads/2012/04/654.pdf>>. Acceso 19/07/2014.

Assad, A. (2010). *O futuro das empresas familiares*. Disponible en: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/o-futuro-das-empresas-familiares/23494/>> Acceso 12/05/2014.

Baker Tilly International. (2013). Disponible en: <<http://www.bakertillybrasil.com.br/publicacoes.php?id=8>>. Acceso en 20/05/2014.

Barcellos, C. (2010). *Sucessão familiar: um caso a se pensar!* Disponible en: <http://www.chyntiabarcellos.com.br/?page_id=84> Acceso 10/05/2014.

Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw Hill Interamericana. México.

Bernhoeft, R; Martinez, C. (2011). *Empresas brasileiras centenárias. A história de sucesso de empresas familiares*. Rio de Janeiro: Agir.

Bernhoeft, R. (1989). *Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel.

Bernhoeft, R. (1996) *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)*. 4 ed. São Paulo: Editora Senac.

Bernhoeft, R. (2014). Entrevista Problemas de família = empresa que não cresce. *Professional & Negócios*. Disponible en: <http://www.profissionalenegocios.com.br/materias/materia.asp?cod_materia=548>. Acceso 22/10/14.

Bork, D. (1993). *Family business, risky business*. Bork Institute, Aspen, Colorado. E.E.U.U..

Bottino, C. (2014). Estatísticas das Empresas Familiares. Portal tudo em família. Disponible en: <<http://www.portaltudoemfamilia.com.br/cms/?p=97>>. Acceso 21/10/14.

Brandão, E. R. (2012). *Observação*. Disponible en: <<http://pt.slideshare.net/eduardobrandao/eduardo-brandao-tecnicaspesquisaobservacao>> Acceso 09/10/2014.

Brito, D. (2013). Especial Sucessão Familiar: O desafio de perpetuar o negócio. *Revista Super Varejo*. Ano XIII nº 146. APAS: Abril, 2013. p. 98-104.

Buchholz, B. R. *et al.* (2002). *Respuestas a la empresa familiar*. Deusto, Barcelona.

Bueno, J. C. C.; Vázquez, A; Díaz, C. (2007). *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. Traduzido por Vertice Translate. São Paulo: Thomson Learning.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Collins, J.; Porras, J. I. (2002). *Built to last*. HarperCollins, Nueva York.

Covey, S. R. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós, Buenos Aires.

Curado, F. (2010). *A empresa familiar a salvo de rupturas: caminhos para que o sonho do fundador se consolide e perdure por gerações*. São Paulo: Saint Paul Editora.

Dalla Costa, A. (2011). *Sucessão e sucesso nas empresas familiares*. 1ª ed. 6ª reimp. Curitiba: Juruá.

Danco, L. A. (1980). *Inside the family business*, The University Press, Cleveland.

Danna, M. F; Matos, M. A. (1999). *Ensinando Observação: uma introdução*. São Paulo: Edicon.

Dodero, S. (2013). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Editorial El Ateneo. 2ª Ed., Buenos Aires.

Dolabela, F. (2008). *O segredo de Luísa - Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. Rio de Janeiro: Sextante.

Drucker, P. (1995). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira.

Eccel, C. S.; Cavedon, N. R.; Craide, A. (2012). *A empresa familiar Cachorro Quente do Rosário: entre a Antropologia e a Administração*. Disponible en: < <http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=170>> Acceso 10/05/2014.

Echezárraga, J. M. (2011). *Empresas familiares reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica.

Fagundes, A. J. F. M. (2011). *Descrição, definição e registro de comportamento*. 16ª Ed. São Paulo: Edicon.

Family & Business Ownership Network – Dextron Management Consulting. (2014). Disponible en: < <http://www.dextron.com.br/site/family1.asp>>. Acceso 23/10/14.

Flores, S. P. (2001). *A empresa familiar e o exercício do poder*. Caxias do Sul: Educs.

Frugis, L. F. (2007). *As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações*. São Paulo: Fapesp.

Gallo, M. A. (1995). *Empresa Familiar: textos y casos*. Barcelona: Praxis.

Garcia, V. P. (2001). *Desenvolvimento das Famílias Empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Gersick, K; Hampton, D. M. M.; Lansberg, I. (Org.). (1998). *De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora.

Gentil, E. (2003) Retrato de Família. *HSM Management*. São Paulo, v. 6, n.41, p.84-91, nov/dez 2003.

Gonçalves, J. S. R. C. (2000). As empresas familiares no Brasil. *RAE Ligth*. São Paulo, v.7, n.1, p: 7-12, jan./mar. 2000.

Gorgati, V. (2000) *Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios. Contribuições à teoria da firma*. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: USP.

Granovetter, M. (1995). *Case revisited: business groups in the modern economy*. Oxford University Press.

Grybovski, D., Tedesco, J. C. (1998) *Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito*. *Teor. Evid. Econ.* Passo Fundo, nov. 1998. V. 6, n. 11, p. 37-68.

Irigoyen, H. A. (2005). *La empresa de familia en América Latina*. Buenos Aires: Macchi.

Irigoyen, H. A. (2010). *PyMEs: Aspectos particulares de las empresas de familia*. Buenos Aires: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Jaffe, D. T. (1995). *Trabajar con los seres queridos*. Buenos Aires, El Ateneo.

Jornal Gazeta Mercantil. (2004). *Administração da empresa familiar: profissionais de empresas familiares devem compreender a essência da família*. Edição n. 22.867 de 07 jul 2004. Cad. Opinião. São Paulo.

Kanitz, S. (2008). *A relação entre pai e filho nas empresas familiares* In: Melo, Marcelo; Menezes, Paulo Lucena de. *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva.

Kanitz, S. (2010). *A relação pai e filho nas empresas familiares*. Disponible en: < http://www.kanitz.com.br/veja/pai_e_filho.asp > Acceso 10/05/2014.

Kertész, R. Atalaya, C. I., Kammerer, J. R., Bozzo, R. N., Kertész, V. R. (2006). *Manual para La Empresa Familiar*. Editorial UFLO Universidad de Flores. Buenos Aires, Argentina.

Kignel, L.; Werner, R. (2007)...*E Deus criou a empresa familiar*. São Paulo: Integrare.

Kiyosaki, R. T.; Lechter, S. L. Tradução de Maria José Cyhlar Monteiro. (2000). *Pai rico Pai pobre: O que os ricos ensinam a seus filhos sobre dinheiro*. 68ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kruglianskas, I. (1996). *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: Editora IEGE.

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (2006). *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas.

Lam, C. (2013). *Os principais dilemas das empresas familiares*. Disponible en: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/os-5-principais-dilemas-das-empresas-familiares>>. Acceso 16/01/2013.

Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*. Local: Harvard Business School.

Lansberg, I. (2006). *The 12 steps to succession*. Em *The Family Business Policies & Procedures Handbook*, Spektor, Barbara (editora), Family Business Publishing Co., Filadelfia.

Lanzana, A.; Constanzi, R. (1999). As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: Martins I. G. S.; Menezes, P. L.; Bernhoeft, R. *Empresas Familiares Brasileiras*. São Paulo: Negócios.

Lea, J. W. (1993). *La sucesión del management en la empresa familiar*. Barcelona: Granica.

Lemos, M. F. M.. (2003). O processo de sucessão em empresas familiares: planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas. *Revista FAE Business*, n. 5, abr. 2003.

Lethbridg, E. (2000). *Tendências da empresa familiar no mundo*. pág. 05-06. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/199706_1.html>. Acceso 17/06/2014.

Lethbridge, T. (2005). O desafio de trabalhar com o pai. Saber administrar a delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio. *Revista Exame*. São Paulo: Abril, a. 39, n. 5, Ed. 838, p. 22-35, 16/03/2005.

Lodi, J. B. (1993). *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.

Lodi, J. B. (1994). *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.

Maia, T. S. T. (2010). *Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares*. Disponível em: <<http://www.uff.br/rpca/Volume%206/PGP%20EF%20RPCA%5B1%5D.pdf>> Acceso 07/11/2013.

Martins, D. (2014). *Gestão de empresas familiares requer profissionalização*. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/financas/3447938/gestao-de>>

empresas-familiares-requer-profissionalizacao#ixzz3FmPBHfZt> Acceso 10/10/14.

Martins, I. G. S.; Menezes, P. L.; Bernhoeft, R. (Org.). (1999). *Empresas familiares brasileiras. Perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio.

Mamede, G.; Mamede, E. C. (2012). *Empresas familiares: Administração, Sucessão e Prevenção de Conflitos entre Sócios*. São Paulo: Atlas.

Mazzante, P. M. (2010) A importância dos Recursos Humanos na Sucessão Familiar. *Revista Empresa Familiar*. Ed. Bimestral. Ano I – número 2, Maio/Junho. Disponible en : <<http://www.revistaempresafamiliar.com.br/revista2.pdf>>. Acceso: 16/11/ 2010.

Melo, M.; Menezes, P. L. (org.). (2008). *Acontece nas melhores famílias: Repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva: Virgília.

Moreira Júnior, A. L. (2011). *Bastidores da Empresa Familiar: como reduzir conflitos por meio da governança corporativa*. São Paulo: Atlas.

Moreira Júnior, A. L.; B. A. (2007). *Empresa Familiar: um sonho realizado*. São Paulo: Saraiva.

Mucci, O. O. (2008). *Empresas familiares: Funcionamento e Identidad*. Mar Del Plata: EUDEM.

Neubauer, F.; Lank, A. G. (1999) *La empresa familiar: como dirigirla para que perdure?*. Bilbao: Deusto.

Oliveira, D. P. R. (2010). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 2. Ed. São Paulo: Atlas.

Passos, É.; Bernhoeft, R.; Bernhoeft, R.; Teixeira, W. (2006). *Família, Família, negócios à parte: Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar*. São Paulo: Editora Gente.

Pedrosa, R. (2010). *Como administrar conflitos e divergências na empresa familiar*. Disponible en: < <http://www.gentteficaz.com.br/1artigos15.asp>> Acceso 07/11/2013.

Pithod, A.; Doderó, S. (1997) *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*. Buenos Aires: El Ateneo.

Press, E. (2011). *Empresas de familia: Del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Granica.

PricewaterhouseCoopers - Auditores Independentes (PwC). (2011). Empresas familiares no Brasil – Cenários e desafios. Disponible en: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/empresa-familiar-brasil-11A.pdf>>. Acceso 22/10/14.

Revista Pellegrino. (2010). *Empresa Familiar: o futuro é agora*. Disponible en: <<http://www.pellegrino.com.br/revista/materiais.asp?id=157>> Acceso 13/05/2014.

Rosário, I. A. (2010). *Desafios da gestão familiar: um olhar teórico sobre as influências dos valores familiares no processo decisório das MPEs*. (Tese de mestrado). AGES, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Paripiranga, Brasil. Disponible en: <http://www.cidademarketing.com.br/2009/sysfotos/tesesmono/tesem_2492e373afe74edcfa001f21eb521f867c.pdf>. Acceso 18/06/2014.

Rosenblatt, P. C. et. al. (1995). *La familia en la empresa* El Ateneo, Buenos Aires.

SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Brasileiras). Disponible en: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/>>. Acceso en 15/03/2003.

SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina). Disponible en: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=15710>>. Acceso 21/10/14.

Schwass, J. (2012). Empresa familiar tem desempenho superior às companhias de capital aberto. *Revista Época Negócios*. Disponible en: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG82559-373,00-EMPRESA+FAMILIAR+TEM+DESEMPENHO+SUPERIOR+AS+COMPANHIA+S+DE+CAPITAL+ABERTO.html>>. Acceso 15/05/2014.

Senge, P. M. (1996). *La quinta disciplina*. Barcelona, Granica.

Sette, O. A. (2010). *A sucessão na empresa familiar*. Disponible en: <<http://www.lexuniversal.com/pt/articles/6131>> Acceso 12/05/2014.

Silveira, A. (2007). *Empresas Familiares: Raízes e soluções dos conflitos*. Porto Alegre: AGE Editora.

Slater, R. (2003). *Wal Mart. Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa # 1 do mundo*. Rio de Janeiro: Campus.

Souza, L. F.; Guimarães, V. F. (2010). *Estudo exploratório sobre a sucessão de uma empresa familiar da cidade de Uberlândia, MG*. Disponible en: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/estudo-exploratorio-sobre-a-sucessao-de-uma-empresa-familiar-da-cidade-deuberlandia-mg/30792/>> Acceso 07/11/2013.

Steinberg, H.; Blumenthal, J. (2011). *A família empresária: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa*. São Paulo: Editora Gente.

Tiba, I. (2009). *Família de Alta Performance: conceitos contemporâneos na educação*. 6ª edição. São Paulo: Integrare Editora.

Torres, S. Bonorino, A. G., Vavilova, I. (2012). *La cita y referencia bibliográfica: guía basada en las normas APA*. 3ª edición, rev. y ampl., Ciudad de Buenos Aires: Biblioteca UCES.

Trevisani Júnior, P. (1997). Sucessão: a família tem que se organizar. *Revista Superhíper*. São Paulo, set. 1997.

Ulrich, D. (2010). *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.

Ulrich, D. (2012). *The RBL Group*. University of Michigan & IAE Business School. 18/abr/2012.

Vries, M. F. R. K.; Carlock, R. S.; Florent-Treacy, E. (2009). *A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica*. Traduzido por André de Godoy Vieira. Porto Alegre: Bookman.

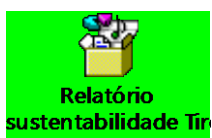
Walton, S. Huey, John. (1993). *Made in America*. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.

Ward, J. L. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*, El Ateneo, Buenos Aires.

Watson Jr., Thomas S. (1990). *Pai, filho & Cia*. São Paulo: BestSeller.

ANEXOS

ANEXO 1: Informe de Sustentabilidad



ANEXO 2: Preguntas de las entrevistas semi-estructuradas

1. ¿Cómo surgió la empresa Tirol?
2. ¿Desde la fundación de Tirol, quiénes fueron los administradores de la Empresa? Si es posible, detallar los años de actuación de cada uno.
3. ¿Cómo y por qué las familias Dresch y Robner adquirieron la empresa?
4. ¿Cómo era la relación entre el Sr. Dresch y el Sr. Rofner al comprar la empresa?
5. Desde entonces, ¿cuántas sucesiones se han realizado?
6. ¿Cómo se realiza la elección de los sucesores?
7. ¿Hay alguna preparación para los sucesores tomen posición? Si existe, ¿cómo se lleva acabo?
8. ¿Cuáles son las mayores dificultades enfrentadas por Tirol al transcurrir los procesos sucesorios?
9. ¿Cuál es el tiempo promedio de duración de los procesos de sucesión en la empresa hasta el día de hoy?
10. ¿Cómo es la relación entre los sucesores de ambas familias?
11. ¿Cuáles cree usted que sean las diferencias de la empresa al conducir la transmisión de poderes?
12. ¿Cuál es el factor clave de éxito de Lacticínios Tirol Ltda.?
13. ¿Cómo los RR.HH. de la empresa son involucrados en este proceso?
14. ¿Ustedes creen que los RR.HH. consiguen ejercer un papel estratégico en este proceso? Si, no, ¿por qué?
15. ¿Existe un proceso de profesionalización en Tirol? En caso afirmativo, ¿cómo se lleva acabo?
16. ¿Existe una participación estratégica de RR.HH. de la empresa en este proceso? En caso afirmativo, ¿cómo se lleva a cabo? En caso negativo, ¿por qué no existe?

17. ¿Cuál es el modelo de gestión existente en la empresa?
18. ¿Existe alguna cláusula en el contrato que delimite la participación de los familiares en la dirección de la empresa? Si sí existe, ¿cómo funciona?
19. ¿Ya están preparando la próxima sucesión? En caso positivo, ¿de qué forma?
20. ¿Cuáles consideran ustedes las principales ventajas de trabajar en una empresa familiar?
21. Para ustedes, ¿cuáles son las mayores dificultades en pertenecer a una familia empresaria?
22. ¿Cuáles son los errores más graves que se han cometido en la gestión de la empresa?
23. ¿Cuáles son los problemas más comunes entre los directores de Tirol?
24. ¿Cuáles son los conflictos emocionales que comúnmente ocurren entre los familiares?
25. Si pudiera ofrecerme cualquier otra información y/o detalles sobre el proceso sucesorio de la empresa o sobre el papel de los RR.HH. dentro de Tirol, sería de gran valor para mi estudio.

Anexo 3: Estudio de evaluación de los Roles de los Recursos Humanos

CUESTIONARIO ULRICH (2010)	
El cuestionario que se presenta a continuación explora diferentes roles para las distintas funciones de Gestión Humana dentro de su empresa. Por favor evalúe la actual calidad de cada una de las siguientes actividades de Recursos Humanos, utilizando una escala de 4 puntos (1 nunca; 2 rara vez, 3 frecuente, 4 siempre).	
POSICIONADOR ESTRATEGICO	Calidad (1-4)
Interpreta el contexto del negocio	
1. Identifica los requerimientos globales del negocio y las implicancias para su organización	
2. Comprende el entorno político exterior.	
3. Es capaz de clarificar los asuntos sociales que podrían impactar en su industria y compañía.	
4. Reconoce las actuales y potenciales regulaciones del gobierno y cómo su organización podría ser afectada por estas regulaciones.	
5. Conoce los requerimientos financieros de la firma desde el punto de vista de los inversores.	
Decodifica las expectativas del cliente	
6. Segmenta clientes en grupos target.	
7. Conoce los requerimientos y expectativas de los clientes claves.	
8. Facilita la disseminación de la información relativa a los clientes.	
9. Conecta la organización, RR. HH. y las prácticas de liderazgo con las expectativas del cliente.	
10. Contribuye a crear el producto de la firma. Alinea el liderazgo y las competencias de los empleados con la marca de la compañía.	
Co-crea la agenda estratégica	
11. Sabe cómo su compañía crea riqueza.	
12. Define las claves de la creación de riqueza dentro de la compañía.	
13. Ayuda a establecer la estrategia del negocio.	
14. Tiene una visión del futuro para su negocio.	
15. Ayuda a clarificar la estrategia, crea claridad estratégica, construye la estrategia como una historia.	
16. Alinea las prácticas de RR. HH. con la estrategia deseada.	
17. Alinea los comportamientos del liderazgo con la estrategia deseada.	

18. Gestiona los procesos que dan forma a la estrategia.	
19. Crea un tablero que conecta la estrategia con métricas y recompensas.	

ACTIVISTA CREÍBLE	Calidad (1-4)
Alcanza sus resultados con integridad (es un ejemplo: “Walk to talk”)	
20. Cumple sus compromisos.	
21. Lleva registro de sus resultados.	
22. Demuestra integridad.	
23. Construye confianza.	
24. Se desempeña impecablemente, libre de errores.	
25. Trabaja bien con el equipo de gerencia.	
26. Es un modelo de rol para la organización.	
27. Responde rápidamente a los pedidos de sus clientes.	
Comparte información	
28. La comunicación escrita es efectiva.	
29. La comunicación oral es efectiva.	
30. Tiene relaciones interpersonales efectivas.	
31. Construye relaciones de confianza.	
32. Tiene química con los miembros de la organización.	
33. Tiene química con los stakeholders externos de la organización.	
Ejecuta sus funciones con actitud (proactividad y vocación de servicio)	
34. Asume los riesgos apropiados.	
35. Provee juicios con sinceridad.	
36. Influye en los otros.	
Constructor de capacidad	Calidad (1-4)
Aprovechando la capacidad organizativa	
37. Crea una cultura que fomenta la innovación.	
38. Crea una cultura que fomenta la velocidad de implementación.	
39. Crea una cultura que insiste en los altos estándares éticos.	
Alineando la estrategia, cultura, prácticas y comportamientos	
40. Mide la influencia de la cultura en el logro del desempeño del negocio.	
41. Hace de la gestión cultural una prioridad del negocio.	
42. Tiene un claro concepto de la cultura que es requerida para realizar la estrategia del negocio.	
43. Se asegura que los ejecutivos actúen consistentemente en nombre de la cultura deseada.	
Creando un ambiente de trabajo con sentido	
44. Crea una cultura que fomenta el balance trabajo y vida personal.	

45. Crea una cultura que ayuda a los empleados a encontrar significado y propósito en sus trabajos.	
Crea una cultura que otorga a los empleados identidad positiva al hacer su trabajo.	
CAMPEÓN DEL CAMBIO	Calidad (1-4)
Iniciando el cambio	
46. Se asegura que los líderes claves están alineados con las iniciativas más importantes de cambio.	
47. Identifica y supera las fuentes de resistencia al cambio.	
48. Ayuda a establecer dirección al cambio con claros resultados.	
49. Construye compromiso de la gente clave para apoyar los esfuerzos de cambio.	
Sosteniendo el cambio	
50. Asegura la disponibilidad de recursos para apoyar el cambio (Por ej.: presupuesto, información, tecnología, gente).	
51. Ayuda a sostener el cambio.	
52. Monitorea y comunica el progreso del proceso de cambio.	

INNOVADOR E INTEGRADOR	Calidad (1-4)
Asegura el talento presente y futuro	
53. Establece estándares o competencias para el talento requerido.	
54. Identifica y prioriza posiciones claves.	
55. Atrae y promueve las personas apropiadas.	
Desarrolla el talento	
56. Construye un proceso de gestión del talento global.	
57. Diseña y ejecuta programas de entrenamiento.	
58. Diseña significativas experiencias de desarrollo.	
Da forma a la organización y a las prácticas de comunicación	
59. Trabaja con los gerentes para enviar y recibir claros y consistentes mensajes.	
60. Ayuda a establecer relaciones de reporte.	
61. Facilita el diseño de la estructura organizacional.	
Gestiona el desempeño	
62. Facilita el establecimiento de claros estándares de desempeño.	
63. Asegura que los estándares de desempeño se adaptan a las cambiantes demandas estratégicas.	
64. Se hace cargo de las falencias en el desempeño de manera justa y oportuna.	
Construye liderazgo de marca.	
65. Construye un caso de negocio en el que el liderazgo es clave.	
66. Articula la definición de un líder efectivo.	

67. Evalúa a los líderes contra un set de competencias.	
68. Evalúa a los líderes contra un set de competencias.	

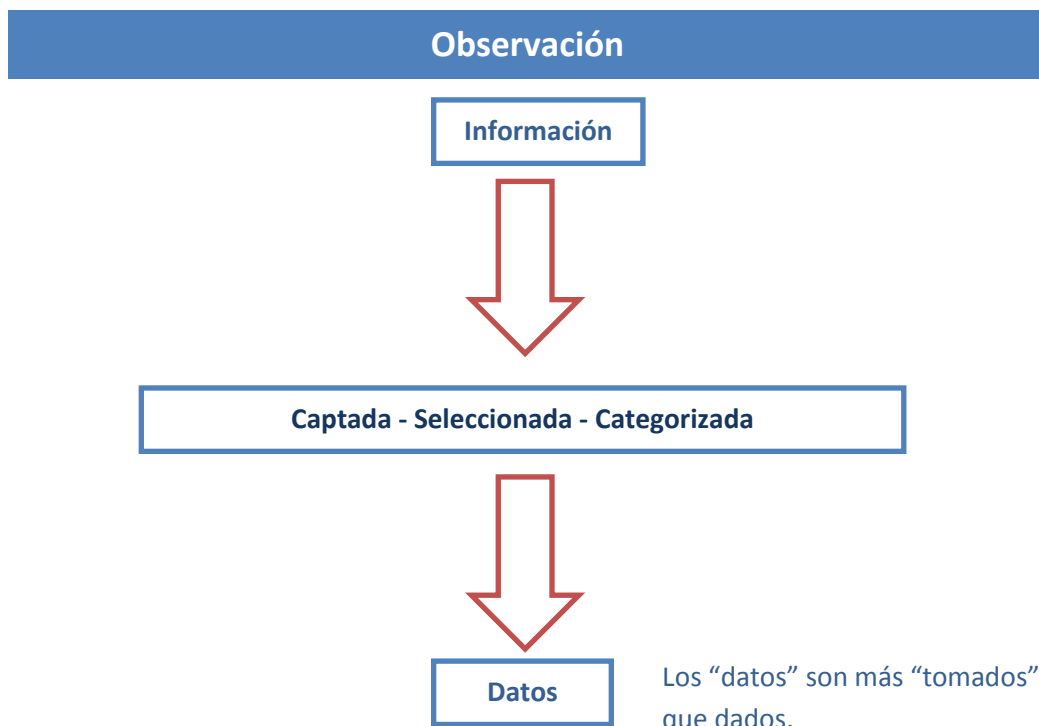
PROMOTOR DE LA TECNOLOGIA	Calidad (1-4)
69. Mejorando la utilidad de las operaciones de RR. HH.	
70. Diseña sistemas de reconocimiento y recompensa no financieros.	
71. Diseña apropiados sistemas de beneficios.	
72. Gestiona los costos del cuidado de salud.	
73. Conectando gente a través de la tecnología	
74. Facilita el diseño de los procesos de comunicación interna.	
75. Facilita el diseño y la diseminación de los procesos de comunicación externa.	
76. Alinea las prácticas de RR. HH. con los criterios del cliente externo.	
77. Elimina el trabajo burocrático de bajo agregado de valor.	
78. Apoyando en herramientas de redes sociales	
79. Se apoya en la tecnología para los procesos de RR. HH. (HRIS)	
80. Se apoya en las redes sociales con propósitos de negocio.	
81. Coordina una política y práctica de utilización de las redes sociales.	

ANEXO 4: Protocolo de observación de la visita técnica

Cuando observamos, aplicamos nuestros sentidos con el fin de obtener determinada información sobre algún aspecto de la realidad. No es posible observar muchas cosas al mismo tiempo. Por lo tanto, una de las conclusiones fundamentales para la observación es limitar y definir lo que se desea observar.

Una vez captada, la información es seleccionada, categorizada y expresada en forma de datos (Brandão, 2012).

** Fuente: ponencia "Ergonomía - Métodos y técnicas de intervención ergonomizadora. Observación" de Rodrigo Alcántara de Souza.*



Observar exige al investigador una información intelectual bastante amplia para ser capaz de poner las cosas en perspectiva, percibir o aprender los aspectos de lo real en una manera que sea relevante en función de un determinado

propósito científico. Sin ninguna concepción a priori, sin intención, ni siquiera vagamente definida, no se puede entender nada por la simple observación.

El papel del investigador está atento a lo que sucede a cada momento durante toda la observación. El registro de la observación debe ser totalmente fiel al hecho que se observa. Anotándose solo los hechos que fueron observados, sin mezclarlos con los deseos y observaciones personales. Este es el protocolo de observación.

Nombre del observador: Bianca Spode Beltrame

Objetivo de la Observación: Analizar la forma como está ocurriendo el proceso sucesorio en Lacticinios Tirol Ltda., y también, cómo es realizada la profesionalización en la empresa.

Fecha de la Observación: 04 y 05 de Abril de 2014.

Horario de la Observación: Día 04 por la tarde, entre las 14 y 15 horas., y el día 05 por la mañana, entre 9:30 y 11 horas.

Diagrama de Situación: La empresa Lacticinios Tirol Ltda. se encuentra actualmente en la 4ª generación, habiendo, consecuentemente, superado por tres procesos sucesorios. Con el fin de observar cómo son las relaciones (tanto familiares como empresariales), se realizó una visita técnica en la citada compañía. En el primer día fuimos hasta la Unidad Productiva I que es la matriz de la empresa; en el segundo día fuimos a la Unidad Productiva III, en Línea Cazador, ambas localizadas en Treze Tílias en Santa Catarina.

Informe del ambiente físico: En el primer día visitamos la Unidad Productiva I, la matriz, que se ubica en la ciudad de 13 Tiliás/S.C. Es el centro administrativo de la empresa. En esta unidad están alojadas las Direcciones Ejecutivas Comercial e Industrial, la Dirección de Logística y Abastecimiento, y la Dirección Administrativa Financiera. La unidad concentra los departamentos Comercial, de Marketing, de Política Lechera, de Tecnología de la Información, de Abastecimiento, Contraloría, Contabilidad, de Administración de Personal, Financiero, y Jurídico.

En el segundo día conocimos la Unidad Productiva III, localizada en Línea Cazador, localidad de Trece Tiliás/SC. En esta unidad es producida la leche de larga vida, o leche pasteurizada y la leche en polvo. También produce crema de leche, crema de leche UHT, crema de leche gourmet, quesos plato (queso estilo Danés) y mozzarella, mantequilla, dulce de leche, yogures, bebidas lácteas, achocolatados, jugos y sobremesas (postres). La unidad también comprende la Gerencia Industrial de Línea Cazador y los departamentos de Gestión de Personal y Logística.

Descripción del Sujeto Observado: Las familias empresarias Dresch y Rofner, así como sus colaboradores.

Informe del Ambiente Social: Pude observar, primeramente, la actuación de los actuales directores de la empresa, los señores Fabio Cesar Dresch – Director Administrativo Financiero, Tarso Dresch – Director Ejecutivo Industrial, Adalberto Rofner – Director Ejecutivo Comercial; y Andre Luiz Massignani Rofner – Director de Logística y Abastecimiento. Inmediatamente después,

visitando la fábrica, pude observar la actuación de algunos de los demás empleados de la empresa, tanto de las unidades fabriles, como de los sectores de ventas, marketing y RR.HH.

Técnica de registro utilizada y registro propiamente dicho: Fotos y anotaciones.

Lo que se pudo observar durante ambas visitas es que, el ambiente empresarial es bastante tranquilo y los sucesores se encuentran completamente habituados a sus funciones. Además, los colaboradores, los reconocen como merecedores de sus respectivos cargos.

Todos los sucesores hicieron algunas aplicaciones, usando como referencia el informe de sustentabilidad 2013 de la Empresa Lacticínios Tirol Ltda., y demostraron estar aptos para ejercer los cargos para los cuales fueron elegidos por las familias empresarias.

Afirman que confían en el futuro de la empresa y que ya están preocupados por las sucesiones que están por venir. Explicaron que Tirol invierte fuertemente en la profesionalización – tanto de los familiares como de los empleados. Mencionaron que comienzan a pensar en la sucesión por lo menos dos años antes de que ocurra realmente, colocando a los probables sucesores en cargos estratégicos para que adquieran el conocimiento necesario para enfrentar los próximos desafíos.

Infelizmente, relataron que aún hay poca participación de RR.HH. en ambos procesos – tanto de la sucesión como de la profesionalización. Afirieron que

hasta ahora no asumió un rol estratégico en la empresa, pero, que su actuación viene ganando realce a cada año que pasa – principalmente con respecto a la profesionalización. Consideran que la sucesión en sí, aún debe ser encabezada por los miembros de la familia, sin interferencias de extraños.

ⁱ García, Volnei Pereira (2001). *Desenvolvimento das Famílias Empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark. “É importante para as famílias empresárias compreender como nascem as suas empresas. A partir da compreensão das suas origens pode-se entender melhor o significado da empresa para a família e transmitir às novas gerações a importância do legado que recebem.” Traducción mía.

ⁱⁱ Melo, Marcelo; Menezes, Paulo Lucena de (org.). (2008). *Acontece nas melhores famílias: Repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva: Virgília. “[...] os quais estão intimamente atrelados à formação de personalidades individuais, valores familiares e experiências (ou mesmo percepções) pessoais profundas, nem sempre muito nítidas para todos os envolvidos.” Traducción mía.

ⁱⁱⁱ Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças. (2010). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 2. Ed. São Paulo: Atlas. “Talvez alguém possa afirmar que a empresa familiar é igual a toda e qualquer empresa; entretanto, isto não é verdade, pelo simples fato de que uma estrutura familiar, quando alocada em uma empresa, leva uma série de abordagens e interações que são realidades específicas de uma família, o que provoca certas particularidades de atuação na empresa familiar.” Traducción mía.

^{iv} Bernhoeft, Renato. (1996) *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)*. 4 ed. São Paulo: Editora Senac. “Estando a empresa familiar frequentemente muito identificada com a família, a sociedade espera que ela respeite, nos seus atos, os valores geralmente aceitos no seio familiar”, “a sinceridade para cumprir suas promessas, por exemplo, em relação aos clientes, aos fornecedores e em relação ao seu próprio pessoal.” Traducción mía.

^v Grybovski, Denize, Tedesco, João Carlos. (1998) *Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito. Teor. Evid. Econ.* Passo Fundo, nov. 1998. V. 6, n. 11, p. 37-68. “Empresa familiar como sendo aquela organização empresarial que tem sua origem e história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, ou seja, empresa que é controlada e/ou administrada por membros de uma família. Não incluem nessas aquelas em que a família apenas investe o dinheiro (simples investidor) e aquelas em que o fundador não tem herdeiros.” Traducción mía.

^{vi} Moreira, A. Lourenzo Jr.; Bortoli Adelino de. (2007). *Empresa Familiar: um sonho realizado*. São Paulo: Saraiva. “Vantagens: o sacrifício familiar como instrumento para a obtenção de recursos administrativos e financeiros; imagem externa da família como credibilizadora dos relacionamentos empresariais e comunitários; lealdade e dedicação dos funcionários; identificação de proprietários e administradores

num único grupo, realmente interessado nos destinos da companhia; preocupação com questões sociais em função do prestígio familiar; continuidade e coerência em relação aos objetivos e às estratégias das firmas em função da administração familiar.” Traducción mía.

Fraquezas: divergências entre os interesses da empresa e os da família; falta de disciplina com relação à destinação dos lucros e ao desempenho nos vários setores da organização; dificuldade e lentidão na redefinição do posicionamento mercadológico; e excessiva contratação de parentes sem critérios objetivos de avaliação quanto ao desempenho pessoal.” Traducción mía.

^{vii} Dolabela, Fernando. (2008). *O segredo de Luísa - Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. Rio de Janeiro: Sextante. “Para o empreendedor, o ser é mais importante do que o saber. A empresa é a materialização dos nossos sonhos. É a projeção da nossa imagem interior, do nosso íntimo, do nosso ser em sua forma total. O estudo do comportamento do empreendedor é fonte de novas formas de compreensão do ser humano em seu processo de criação de riquezas e de realização pessoal. Sob esse prisma, o empreendedorismo é visto também como um campo intensamente relacionado com o processo de entendimento e construção da liberdade humana [...]” Traducción mía.

^{viii} Vries, Manfred F. R. Kets de; Carlock, Randel S.; Florent-Treacy, Elizabeth. (2009). *A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica*. Porto Alegre: Bookman. “Sua atitude é acentuada quando um filho ou filha torna-se um alto executivo”, “A complexa rede de dependências mútuas construída pelo predecessor ao longo dos anos é então completamente alterada, não estando acessível ao novo líder, que com isso poderá experimentar um sentimento de isolamento”. Concluem os autores dizendo que “ser o sucessor de um pai formidável pode ser um fardo pesado demais para carregar”. Traducción mía.

^{ix} Curado, Fernando. (2010). *A empresa familiar a salvo de rupturas: caminhos para que o sonho do fundador se consolide e perdure por gerações*. São Paulo: Saint Paul Editora. “Depois, se estabilizam e crescem e, numa cultura que privilegia o trabalho, as circunstancias induzem os filhos do fundador a trabalharem com ele. Com o passar do tempo, surgem novidades pouco agradáveis ou, no mínimo, problemas que fogem ao controle da família”. “o negócio não consegue mais sustentar as famílias; as famílias cresceram mais do que os negócios; os membros têm aptidões ou desejos diferentes dos necessários para administrar o negócio; as gerações envelheceram e precisam ser substituídas; ou tudo isso acontecendo simultaneamente, com diferentes intensidades”. Traducción mía.

^x Lam, Camila. (2013). *Os principais dilemas das empresas familiares*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/os-5-principais-dilemas-das-empresas-familiares>>. “Interesses comuns: Os laços afetivos entre as pessoas, a harmonia dos gostos e das formas de atuar geram interesses comuns entre os membros da família que trabalham na empresa. Há uma maior auto-exigência e auto-sacrifício em prol de um objetivo comum.

Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida: Nas empresas familiares, existe uma autoridade reconhecida e um clima de elevada confiança que evita as lutas pelo poder e as intenções menos claras, quer entre colegas de trabalho, quer entre chefes e subordinados.

Facilidade na transmissão da informação: A comunicação é intensa e fluida, sem barreiras desnecessárias, desde que haja unidade e confiança entre as pessoas.

Flexibilidade de processos: A maior simplicidade da estrutura da organização facilita a atribuição das responsabilidades, a delegação de funções, a autonomia e, conseqüentemente, flexibiliza os sistemas de informação e de controle. As empresas familiares são, em regra, menos burocráticas. As decisões são tomadas mais rapidamente, havendo maior coordenação e menos conflitos de poder.

Projeto a longo prazo: A dedicação e empenho dos membros da família que gerem a empresa é, normalmente, maior do que nas empresas com outro tipo de gestão. Os planos são feitos a longo prazo, no melhor interesse da família atual e dos respectivos sucessores que garantirão a continuidade do negócio. Há, em regra, maior estabilidade ao nível do núcleo de detentores do capital e da própria gestão.

Permanência da cultura e dos valores: As organizações de tipo familiar são, em regra, muito marcadas pela cultura e pelos valores definidos pelo seu fundador. Para o bem e para o mal, a sua personalidade e hábitos de trabalho funcionam como um exemplo a seguir pelos restantes colaboradores. Estes sabem perfeitamente o que se espera deles e que tipo de regras e comportamentos deverão respeitar.” Traducción mía.

^{xi} Bueno, José Carlos Casillas; Vázquez, Adolfo; Díaz, Carmen. (2007). *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. Traduzido por Vertice Translate. São Paulo: Thomson Learning. “O compromisso e a vontade de uma dedicação intensa e prolongada conduzem todos a um esforço para conquistar o bem do grupo, para se auto-exigir, desafiando a si próprio, a fazer cada vez melhor e para se dedicar mais do que reclamar. Esse compromisso, para qualquer empresa, é uma das mais intensas e elevadas motivações, que pode substituir várias motivações negativas e extrínsecas, frequentemente presentes nas empresas, e potencializar o efeito dos adequados sistemas de remuneração, formação e oportunidade de carreira profissional.” Traducción mía.

^{xii} Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças. (2010). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 2. Ed. São Paulo: Atlas. “No Brasil, existem dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e a das empresas familiares é de 9 anos; apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e, pior ainda, apenas 5% passam para a terceira”. Traducción mía.

^{xiii} Mamede, Gladston; Mamede, Eduarda Cotta. (2012). *Empresas familiares: Administração, Sucessão e Prevenção de Conflitos entre Sócios*. São Paulo: Atlas. “embora a empresa consiga sobreviver à sucessão improvisada, o processo improvisado cobra um preço elevado, impedindo o empreendimento de seguir o ritmo anterior de ascensão”. Traducción mía.

^{xiv} Mamede, Gladston; Mamede, Eduarda Cotta. (2012). *Empresas familiares: Administração, Sucessão e Prevenção de Conflitos entre Sócios*. São Paulo: Atlas. “recorrer a rotinas de preparação, como admitir os pretendentes na organização e submeter-lhes a um rodízio de funções (*job rotation*), fazendo com que conheçam o negócio por diversas perspectivas à medida em que alteram cargos e funções na organização” Traducción mía.

^{xv} Steinberg, Herbert; Blumenthal, Josenice. (2011). *A família empresária: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa*. São Paulo: Editora Gente. “o sucesso de um processo de sucessão depende em princípio do nível de comprometimento do sucessor com a empresa”. Traducción mía.

^{xvi} Amendolara, Leslie. (2005). *A sucessão na empresa familiar*. 2ª Ed. São Paulo: Lazuli Editora. “o trauma emocional e psicológico que acompanha a transferência de uma empresa familiar pode fazer vacilar até o mais forte empresário”. E conclui dizendo que “a implementação satisfatória de uma estratégia de transferência empresarial requer criatividade, flexibilidade e, acima de tudo, comprometimento”. Traducción mía.

^{xvii} Bernhoeft, Renato; Martinez, Chris. (2011). *Empresas brasileiras centenárias. A história de sucesso de empresas familiares*. Rio de Janeiro: Agir. “as famílias empresárias estão focadas em trabalho e resultados, aspectos racionais. Explorar aspectos invisíveis envolve resgatar histórias antigas sob os sentimentos e a visão de cada um, assim como a comunicação entre os parentes, a influência materna e paterna, a qualidade da relação entre irmãos e sua disposição para trabalhar em equipe”. Traducción mía.

^{xviii} Bernhoeft, Renato; Martinez, Chris. (2011). *Empresas brasileiras centenárias. A história de sucesso de empresas familiares*. Rio de Janeiro: Agir. “parte do desafio é construir todo o processo de transição considerando a convivência de duas ou mais gerações adultas, seus momentos de vida, as necessidades de crescimento, as possibilidades de aliança e a relação harmônica necessária para isso”. Traducción mía.

^{xix} Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças. (2010). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 2. Ed. São Paulo: Atlas. “Alguns dos aspectos que o executivo da empresa familiar pode considerar para o estudo desse importante assunto são a análise dos comportamentos e das atitudes dos proprietários quanto ao fator humano de sua empresa, a eficácia dos programas e projetos de recursos humanos, o moral e a produtividade dos executivos e funcionários, bem como a situação geral do clima organizacional”. Traducción mía.

^{xx} Drucker, Peter. (1995). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira. “A primeira regra é que os membros da família não trabalhem na empresa, a menos que sejam no mínimo tão aptos quanto qualquer funcionário não pertencente a ela e se esforcem no mínimo tanto quanto este [...]. A segunda regra é igualmente simples: independente do número de membros da família na direção da empresa e do quanto eles são eficazes, um alto cargo sempre é preenchido por alguém fora da família [...] A terceira regra é que as empresas dirigidas por uma família, com exceção talvez das menores, precisam cada vez mais fazer com que as posições-chave sejam ocupadas por profissionais que não pertençam à família e [...] confiar a decisão sobre a sucessão a uma pessoa de fora, que não pertença a família nem à empresa.” Traducción mía.

^{xxi} Bernhoeft, Renato. (1989). *Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel. “o fortalecimento e a modernização da economia brasileira passam, inevitavelmente, pela profissionalização da empresa familiar nacional”. Traducción mía.

^{xxii} Tiba, Icamí. (2009). *Família de Alta Performance: conceitos contemporâneos na educação*. 6ª edição. São Paulo: Integrare Editora. “Nenhum profissional consegue vencer uma concorrência fazendo birras ou gritando. Portanto, pais que mantêm os privilégios do filho que não os merece estão na contramão da educação saudável”. “não se premia uma promessa, mas sim uma realização”. Traducción mía.

^{xxiii} Mamede, Gladston; Mamede, Eduarda Cotta. (2012). *Empresas familiares: Administração, Sucessão e Prevenção de Conflitos entre Sócios*. São Paulo: Atlas. “é um equívoco confundir gestão profissional com gestão feita por administradores profissionais, pessoas estranhas à(s) família(s) controladora(s)”. Traducción mía.

^{xxiv} Grybovski, Denize, Tedesco, João Carlos. (1998) *Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito*. *Teor. Evid. Econ.* Passo Fundo, nov. 1998. V. 6, n. 11, p. 37-68. “Esse conhecimento prático trazido pelo fundador da empresa se perde, entretanto, total ou parcialmente, quando da transmissão do cargo gerencial para o sucessor”. Traducción mía.

^{xxv} Kignel, Luiz; Werner, René. (2007)...*E Deus criou a empresa familiar*. São Paulo: Integrare. “O conhecimento absorvido pela geração vindoura, captação de novos conhecimentos, técnicas de trabalho e produção – toda essa prática – se transforma em mera teoria se o empreendedor da empresa familiar não estiver, ele também, preparado para receber novos valores. Se a geração vindoura tem o desafio de buscar a melhor formação possível para o mundo globalizado, a geração presente dos fundadores também tem sua lição de casa: estar preparada para o diálogo e aberta para novos conhecimentos”. Traducción mía.

^{xxvi} Chiavenato, Idalberto. (2004). *Gestão de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. “Os tempos mudaram. E hoje, em plena Era da Informação e de globalização do mundo dos negócios, a crescente mudança e instabilidade ambiental colocaram em cheque o antigo modelo rígido e definitivo de organização. Ele não tem muita serventia para os tempos atuais. O ambiente que circunda as organizações tornou-se instável e imprevisível e o modelo organizacional tradicional simplesmente não funciona nessas condições. É preciso mudar as organizações para que elas possam ser competitivas na era atual”. Traducción mía.

^{xxvii} Drucker, Peter. (1995). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira. “[...] o conhecimento e a competência necessários sejam na área de produção, de marketing, financeira, de pesquisas, seja de administração de pessoal, tornaram-se muito vastos para que possam ser satisfeitos qualquer um dos mais competentes dos membros da família, independentemente de suas boas intenções”. Traducción mía.

^{xxviii} Bernhoeft, Renato. (1996) *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)*. 4 ed. São Paulo: Editora Senac. “de nada adianta profissionalizar a gestão dos negócios, seja com familiares ou não, se o mesmo procedimento não for realizado com os sócios”. Traducción mía.

^{xxix} Kignel, Luiz; Werner, René. (2007)...*E Deus criou a empresa familiar*. São Paulo: Integrare. “reconhecimento e respeito se fundem, e as divergências e diferenças naturais na forma de condução dos negócios devem ser tratados corretamente. Não se constrói uma nova etapa de uma empresa familiar subestimando ou minimizando a geração anterior que fez e criou...” Traducción mía.

^{xxx} Chiavenato, Idalberto. (2004). *Gestão de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. “As organizações não operam na base da improvisação. E nem funcionam ao acaso. Elas são intencionalmente criadas para produzir alguma coisa: serviços, produtos ou o que seja [...]. Embora possuam coisas físicas e inanimadas, como edifícios, salas, máquinas e equipamentos, instalações, mesas, arquivos etc., as organizações são, afinal de contas, constituídas por pessoas. Elas somente podem funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e são capazes de desempenhar adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas. Para tanto, as organizações desenham sua estrutura formal, definem órgãos e cargos e preestabelecem, com maior ou menor volume de regras burocráticas, os requisitos necessários e as atribuições a serem impostas aos seus membros.” Traducción mía.

^{xxxi} Melo, Marcelo; Menezes, Paulo Lucena de (org.). (2008). *Acontece nas melhores famílias: Repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva: Virgília. “um dos maiores erros que os líderes de geração podem cometer é poupar seus filhos e familiares das dificuldades da vida, ou seja, sua função como grande batalhador será garantir que ninguém precise passar pelas agruras por que ele passou”. Traducción mía.

^{xxxii} Melo, Marcelo; Menezes, Paulo Lucena de (org.). (2008). *Acontece nas melhores famílias: Repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva: Virgília. “precisamos considerar nossa origem e ainda assim acreditar na evolução, investir em boa formação, preparo, experiências, como intercâmbios e estágios, dar suporte para as escolhas de carreira dos familiares, criar bons profissionais e disseminar uma filosofia focada em proteger e multiplicar o patrimônio no longo prazo”. Traducción mía.

^{xxxiii} Melo, Marcelo; Menezes, Paulo Lucena de (org.). (2008). *Acontece nas melhores famílias: Repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva: Virgília. “uma estrutura herdada pode estar fortalecendo desequilíbrios históricos e menosprezando talentos familiares. Investir na formação de todos fortalece a inclusão e determina as bases sobre as quais o futuro pode ser construído” Traducción mía.

^{xxxiv} Kignel, Luiz; Werner, René. (2007)...*E Deus criou a empresa familiar*. São Paulo: Integrare. “é necessário também compreender os mecanismos da família que controla esse negócio” “porém deve conhecer e incorporar certos conceitos e valores próprios daquela família, exatamente para que não se crie um conflito de gestão quando os herdeiros assumirem a empresa como legítimos controladores”. Traducción mía.

^{xxxv} Kignel, Luiz; Werner, René. (2007)...*E Deus criou a empresa familiar*. São Paulo: Integrare. Seguem os autores afirmando que “dos proprietários da empresa familiar também se espera profissionalismo na relação com seus executivos, o que significa saber ouvir as expectativas de seu time” Traducción mía.

^{xxxvi} Curado, Fernando. (2010). *A empresa familiar a salvo de rupturas: caminhos para que o sonho do fundador se consolide e perdure por gerações*. São Paulo: Saint Paul Editora. “[...] a geração do fundador endereça as necessidades fisiológicas e de segurança: sustento, moradia. A sociedade de irmãos evolui para as necessidades sociais, com o aparecimento das questões ligadas ao poder. Enquanto é gerada riqueza primária e secundária, a família percorre a cadeia de Maslow, sofisticando seus gostos e desejos”. Traducción mía.

^{xxxvii} Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças. (2010). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 2. Ed. São Paulo: Atlas. “A análise estruturada e o desenvolvimento dos recursos humanos representam um dos aspectos mais importantes para a otimizada administração da empresa familiar, principalmente quando se lembra que a moderna administração procura ter o indivíduo como o foco básico para a alavancagem dos resultados de toda e qualquer empresa.” Traducción mía.

^{xxxviii} Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças. (2010). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 2. Ed. São Paulo: Atlas. “No caso da empresa familiar, o tratamento das questões inerentes aos recursos humanos pode ser mais complicado do que em outro tipo de empresa. Isso porque, de um lado, se o executivo for proprietário ou herdeiro, suas ordens e orientações podem sofrer determinados tipos de resistências, devido a sua situação privilegiada. E, de outro lado, pode ter algumas dificuldades adicionais para interagir de forma adequada com seus funcionários; e, pior ainda, em alguns casos, dificuldades e conflitos com seus próprios parentes.” Traducción mía.

^{xxxix} Bernhoeft, Renato; Martinez, Chris. (2011). *Empresas brasileiras centenárias. A história de sucesso de empresas familiares*. Rio de Janeiro: Agir. “[...] para que estes grupos possam tornar-se centenários, são necessárias pessoas determinadas, dedicadas e, principalmente, dispostas a fazer o que for necessário para deixar seu legado a uma próxima geração. Sucessores são aqueles que prosseguem, assumem o

dever da continuidade, estejam eles trabalhando ou não nas empresas da família. E, para isso, precisam escolher como agregar valor ao que foi herdado, sendo um sócio ou acionista, atuando em algum dos órgãos de governança, exercendo a função de conselheiro, etc. Considerar que o desenvolvimento pessoal precede as escolhas profissionais, criar um ambiente de estímulo ao processo de educação contínua e tratar a herança como parte da responsabilidade das próximas gerações faz parte da responsabilidade de cada um dos familiares, sócios e cônjuges. Portanto, o trabalho de continuidade começa em casa. Cada membro da família empresária deve fazer uma reflexão sobre o quanto é investido em seus familiares, nos futuros sócios e nas próximas gerações.” Traducción mía.

^{xi} Bernhoeft, Renato. (1996) *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)*. 4 ed. São Paulo: Editora Senac. “[...] com relação aos recursos humanos, podem-se observar princípios ou tradições como estes: favorecer a promoção interna, evitar demissões por razões econômicas, conservar pessoas com um rendimento apenas médio, caso durante muitos anos essa pessoa tiver prestado grandes serviços à empresa.” Traducción mía.

^{xii} Bernhoeft, Renato. (1996) *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)*. 4 ed. São Paulo: Editora Senac. “Se nenhum membro da família estiver em condições de assumir a sucessão, é indicado, recrutar em tempo útil um gerente competente vindo de fora e ocupar-se de sua formação [...]” “[...] dessa perspectiva, a empresa ganha ao aceitar a inevitável desfamiliarização, a fim de preservar sua existência.” Traducción mía.

^{xiii} Slater, Robert. (2003). *Wal Mart. Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa # 1 do mundo*. Rio de Janeiro: Campus. “Basta comparar nossa participação no mercado (7,9% nos Estados Unidos), com a de muitas empresas que conquistaram fatias de 35 a 40% de vendas.” Traducción mía.

^{xiii} Slater, Robert. (2003). *Wal Mart. Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa # 1 do mundo*. Rio de Janeiro: Campus. “Portanto, restam 92,1% do mercado americano a ser disputado com os concorrentes. Ainda temos muito espaço na periferia das grandes metrópoles. Você verá que continuaremos salpicando lojas nos subúrbios.” Traducción mía.

^{xiv} Dalla Costa, Armando. (2011). *Sucessão e sucesso nas empresas familiares*. 1ª ed. 6ª reimp. Curitiba: Juruá. “Foi decisivo para sua continuidade a maneira como o fundador conduziu a própria sucessão. Como o crescimento aconteceu de maneira muito rápida, precisou cercar-se de uma quantidade crescente de novos dirigentes, entre os quais buscou incentivar a disputa e possibilitar a ascensão profissional. Ainda em 1988 nomeou um CEO, dentre os profissionais da empresa, para assumir o seu lugar na condução dos negócios. Ele e seu filho mais velho, o único que atuava na empresa passaram a ocupar os principais cargos no Conselho de Administração. No momento de sua morte, esta estrutura foi mantida. Robson Walton permaneceu como *Chairman*, maior posto no Conselho Administrativo, e David Glass continuou como o CEO, principal posto na Direção Executiva dos negócios, caracterizando a Wal-Mart como um misto de administração profissional e familiar.” Traducción mía.

^{xiv} Walton, Sam. Huey, John. (1993). *Made in America*. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Campus. “A Kmart sempre me interessou, desde a primeira loja em 1962. Eu ia constantemente às suas lojas porque eram um laboratório e eles eram melhores do que nós. Passei grande parte do meu tempo adandando pelas lojas, conversando com seu pessoal e tentando descobrir como faziam as coisas.” Traducción mía.

^{xlvi} Slater, Robert. (2003). *Wal Mart. Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa # 1 do mundo*. Rio de Janeiro: Campus. “[...] desde que os empregados dispusessem de meios para expressar suas insatisfações, reais ou percebidas, nos mais altos níveis da empresa, não haveria razão para recorrerem a pessoas de fora.” Traducción mía.

^{xlvii} Slater, Robert. (2003). *Wal Mart. Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa # 1 do mundo*. Rio de Janeiro: Campus. “Em princípios da década de 1990 a empresa era ré em 2.000 a 2.500 processos judiciais, número que chegou a 8.000 em outubro de 2002 [...]” “[...] cresceu de apenas 20 advogados em 2000, para 90, no outono de 2002.” Traducción mía.

^{xlviii} Slater, Robert. (2003). *Wal Mart. Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa # 1 do mundo*. Rio de Janeiro: Campus. “Tínhamos enorme confiança em sua capacidade de avaliação. Todos conversamos sobre a decisão, mas nenhum de nós jamais pensou em contrapor-se ao que na opinião dele era o melhor para nós.” Traducción mía.

^{xlix} Slater, Robert. (2003). *Wal Mart. Como a nova geração de líderes transformou o legado de Sam Walton na empresa # 1 do mundo*. Rio de Janeiro: Campus. “Não somos um grupo de celebridades. Nossa força está na maneira como tudo se integra.” Traducción mía.

^l Walton, Sam. Huey, John. (1993). *Made in America*. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Campus. “Aprendi cedo, no ramo de lojas de variedades, que é preciso dar responsabilidade às pessoas, é preciso confiar nelas e, depois, fiscalizá-las” Traducción mía.

^{li} Lakatos, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. (2006). *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas. “[...] é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.” Traducción mía.

^{lii} Fagundes, Antônio Jayro da Fonseca Motta. (2011). *Descrição, definição e registro de comportamento*. 16ª Ed. São Paulo: Edicon. “A observação precisa de um comportamento e deverá ser feita diretamente quando o observador se coloca frente ao observado, dificultando o esquecimento ou dúvidas do ocorrido.” Traducción mía.

^{liii} Passos, Édio; Bernhoeft, Renata; Bernhoeft, Renato; Teixeira, Wagner. (2006). *Família, Família, negócios à parte: Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar*. São Paulo: Editora Gente. “A ideologia central de uma empresa visionária anda lado a lado com uma busca implacável pelo progresso que induz mudanças e o movimento para frente em tudo o que não faz parte da ideologia central”. Traducción mía.

^{liv} Mamede, Gladston; Mamede, Eduarda Cotta. (2012). *Empresas familiares: Administração, Sucessão e Prevenção de Conflitos entre Sócios*. São Paulo: Atlas. “[...] o sucesso da assessoria e planejamento jurídicos a empresas familiares passa pela assimilação, pela família, das vantagens decorrentes da condição de sócio, sendo preciso implementar mecanismos de proteção aos não administradores”. Traducción mía.