



## **Departamento Académico de Administración**

*Extensión al trabajo de Graduación*

*Trabajo de Graduación de Contador Público*

**El traspaso generacional en la empresa familiar: “Stakeholders internos.  
Adaptación del equipo frente a la sucesión ”**

*Martin Fidani*

*Legajo: 17073*

*Mentor*

*Jorge Fantín*

## **1. Índice**

<b>1. Índice</b>	<b>2</b>
<b>2. Resumen</b>	<b>3</b>
<b>3. Introducción</b>	<b>4</b>
<b>4. Capítulo 1: El cambio de liderazgo</b>	<b>7</b>
4.1 Empleados: Cambio de Liderazgo.	8
4.2 Obstaculizando las primeras etapas de la sucesión.	9
4.3 Razones para resistir el cambio.	10
<b>5. Capítulo 2: Superando las resistencias al cambio</b>	<b>13</b>
5.1 Comprometer al equipo	14
5.2 Lograr un mejor rendimiento	15
5.3 Mantener la cultura de la empresa	16
5.4 Inducción a los cambios.	17
<b>6. Capítulo 3: <i>Consolidar el cambio</i>: La renovación de los procesos en la empresa familiar</b>	<b>19</b>
6.1 Procesos de planificación	20
6.2 Procesos de participación	21
6.3 Procesos de comunicación efectiva	24
<b>7. Conclusiones</b>	<b>26</b>
<b>8. Bibliografía</b>	<b>28</b>

## **2. Resumen**

El presente trabajo actúa como una extensión a mi tesis de graduación para la Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés denominado “*El traspaso generacional en la empresa familiar: Factores para un cambio de gestión exitoso*”. El objetivo de dicho trabajo inicial fue, tomando como análisis a cuatro empresas familiares, identificar la existencia o inexistencia de factores comunes de gestión que hayan permitido el éxito y durabilidad de la compañía a través de las siguientes generaciones. A lo largo del trabajo, se llevo a cabo una revisión bibliográfica que permitió identificar y exponer características comunes de empresas familiares, para luego adentrarse en cuatro casos facticos que actuaron como base para establecer conclusiones a la hipótesis planteada.

A partir de mi trabajo de graduación, esta extensión pretende hacer foco en los stakeholders internos de las empresas familiares y el proceso de adaptación que enfrentan luego de producirse una sucesión, ya sea hacia un management familiar como hacia un management externo a la familia fundadora. Dicho trabajo intentará adentrarse en tres aspectos fundamentales del proceso de adaptación: (i) La resistencia al cambio que presentan los empleados de la organización cuando se produce un cambio de liderazgo, (ii) el liderazgo del sucesor y la necesidad de trabajar junto con el equipo para consolidar su posición, y por ultimo (iii) la renovación del la organización con vistas a una mayor profesionalización. Dentro de esta etapa, nos adentraremos en la necesidad de modificar procesos de trabajo y gestión que permitan consolidar a la segunda generación con vistas al futuro.

The logo of the University of San Andrés, featuring a central shield with a white 'X' on a grey background, flanked by two thistle-like plants.

# **Introducción**

Universidad de  
**San Andrés**

### **3. Introducción**

*El presente trabajo considerará para su desarrollo a empresas familiares a aquellas empresas creadas por uno o más socios fundadores y cuyo control se encuentre bajo el poder de una familia, independientemente de su carácter societario.*

Para comenzar a introducir el presente trabajo, es importante explicar las bases que permitieron desarrollar una extensión de un tema que ya se ha presentado en innumerables oportunidades: La empresa familiar. Dicho trabajo actúa como una extensión a la tesis de graduación “*El traspaso generacional en la empresa familiar: Factores para un cambio de gestión exitoso*”. El objetivo de este primer trabajo fue, tomando como análisis a cuatro empresas familiares, identificar la existencia o inexistencia de factores comunes de gestión que hayan permitido el éxito y durabilidad de la compañía a través de las siguientes generaciones. En dicho trabajo, se estudio la relación que se genera entre las diferentes generaciones dentro del mismo ambiente laboral, con el objetivo de identificar elementos que hacen a una transición “sana” y que hayan permitido mermar las diferencias que se pueden ocasionar por esta interacción, para luego poder definir la existencia o no de factores comunes que hayan permitido “pegar el salto” hacia una nueva generación, sin perder la identidad de los fundadores que llevo al presente de la compañía.

Para ello, se dividió el trabajo en diferentes etapas. Primero, se llevo a cabo una revisión bibliográfica donde se expusieron características comunes de empresas familiares. Seguido a ello, se presentaron cuatro casos de empresas familiares en Argentina que han implementado medidas concretas a efectos de lograr una transición exitosa. Estos casos sirvieron como base para la ultima etapa del trabajo de graduación, donde se establecieron conclusiones que posibilitaron lograr el objetivo planteado al inicio del trabajo.

Como se menciona anteriormente, el contenido del trabajo de graduación estuvo centrado en el traspaso generacional y en los factores que colaboran con una sucesión exitosa, haciendo foco en el sucesor como una de las partes fundamentales de este éxito. Pero si bien efectivamente es uno de los pilares de la compañía, existen más individuos que colaboran en la continuidad de la misma y en el éxito futuro. No solo el fundador debe transferir la empresa a su heredero, sino que el heredero debe ser capaz de hacer frente a los nuevos desafíos y proyectar la empresa hacia el futuro (Jaffe, 1994). Para ello, el sucesor debe aprender a trabajar con otro de los pilares de la

compañía, los cuales serán objeto de estudio en esta extensión: Los Stakeholders internos y sus procesos de trabajo. En concreto, el desarrollo de este trabajo estará centrado en el proceso posterior a la sucesión, haciendo foco en la perspectiva de los empleados frente al nuevo liderazgo y como esta nueva etapa afecta tanto a los procesos como al factor humano que rodea a la empresa. Para ello, se pretenderá contestar la siguiente pregunta:

***“Luego de producirse una sucesión hacia una segunda generación de líderes (familiares o ajenos a la familia), ¿ Que factores del cambio de liderazgo afectan a los stakeholders internos de la compañía? Y considerando esos factores, ¿Qué medidas debe implementar el sucesor con el objetivo de consolidar su liderazgo, mantener el compromiso de sus empleados y por ende, el éxito de la empresa?”***

Para intentar responder a esta pregunta, Dicho trabajo intentará adentrarse en tres aspectos fundamentales del proceso de adaptación: (i) La resistencia al cambio que presentan los empleados de la organización cuando se produce un cambio de liderazgo, (ii) el liderazgo del sucesor y la necesidad de trabajar junto con el equipo para consolidar su posición, y por ultimo (iii) la renovación de la organización con vistas a una mayor profesionalización.

Haciendo base en estos tres aspectos, se abarcarán conceptos de management y se utilizará bibliografía académica de autores reconocidos en la materia, con el objetivo de que este trabajo funcione como una pequeña inducción para futuras generaciones que afronten un proceso sucesorio en pequeñas y medianas empresas.

# Capítulo 1



Universidad de

# San Andrés

## El cambio de liderazgo

## **4. Capítulo 1: El cambio de liderazgo**

### **4.1 Empleados: Posición frente al cambio de liderazgo.**

El traspaso generacional en la empresa familiar no es un proceso sencillo. No solo existen las variables complejas que hacen a una empresa sino también porque se suma la presencia de otra institución: La familia (Martínez Nogueira, 1984). Este conjunto de variables que afectan a la empresa familiar dificulta aun más el ya complejo mundo de las empresas. Dentro de este mundo, existen diferentes actores con intereses diversos (stakeholders) que tienen mayor o menor incidencia en el éxito/fracaso de la misma. Nos enfocaremos en una parte de estos stakeholders: Los empleados y su posición frente al cambio de liderazgo.

Durante los primeros años, las empresas familiares suelen beneficiarse de la superposición que existe entre los principios familiares y los principios de negocios. Durante este periodo, las dinámicas sociales son altamente orgánicas, con todos los empleados reportando directamente al fundador. La naturaleza informal de las relaciones familiares suele llevarse al ámbito laboral, sirviendo para fortalecer el compromiso y la sensación de identificación con “el sueño” del fundador. (Lansberg, 1983). Esta identificación que menciona Lansberg genera un vínculo estrecho entre los empleados de la organización y la persona/personas que comenzaron con este emprendimiento.

A medida que el tiempo transcurre, el fundador llega a un punto en su vida donde debe elegir a su sucesor para la empresa que creó. Como se menciona en el trabajo de Graduación de mi autoría, la sucesión del liderazgo es sin duda la transición más crítica para cualquier empresa familiar, independientemente de su tamaño, su estrategia o su desempeño. La sucesión del liderazgo trastorna un equilibrio que se ha hecho cómodo para los principales integrantes del sistema empresarial familiar (Ward, 2006). Este equilibrio debe recuperarse rápidamente si se quiere continuar con la empresa familiar, por lo que la elección del sucesor se convierte en una parte fundamental de este proceso, ya que será él la persona que guíe a la empresa y a los empleados durante los próximos pasos.

Para que la sucesión ocurra de manera exitosa, el fundador debe considerar la visión de todos los miembros de la organización, especialmente la de sus empleados. Es fundamental que los



empleados encuentren en el nuevo sucesor una persona en quien confiar y en quien depositar su futuro. Hay una serie de factores que pueden facilitar que las personas puedan identificarse más fácilmente con la “nueva” organización: La existencia de un líder carismático que genera ilusión y seguridad en el resto de los miembros de la organización; la personalidad de los propios individuos (ya sea la edad o la experiencia anterior en otras organizaciones); el estilo de resolución de los conflictos y de las crisis que se presentan, todo como objetivo de favorecer el respeto a los sentimientos y a las personas (Amat, 1998). Pero, no siempre los empleados encuentran este perfil o estas características en el sucesor, lo cual deriva en una normal resistencia a este acontecimiento. De acuerdo a Leach (1993), los empleados se sienten inseguros de su estabilidad laboral cuando el propietario no se ocupa de planear la sucesión del management. Sumado a esto, los empleados pueden sentir que los hijos quizá no estén capacitados para manejar la empresa y los más probable es que la compañía tenga que ser vendida.

#### **4.2 Obstaculizando las primeras etapas de la sucesión**

Continuando con la línea de inseguridad que existe en los empleados, el personal de la firma puede interponer obstáculos a la sucesión, aun cuando la prosperidad y la continuidad de la empresa los beneficien. Para muchos empleados, su relación personal estrecha con el fundador constituye una de las mayores ventajas de trabajar para una empresa familiar (Leach, 1993). Sin embargo, a medida que el negocio madura y más complejas formas organizacionales emergen, la superposición entre la familia y la empresa comienza a generar conflictos en la organización. Estos conflictos se manifiestan como contradicciones, ya que lo que se espera de los individuos en términos familiares difiere de lo que se espera de ellos en términos de principios de negocios. (Lansberg,1983).

En muchos casos, este “nueva” empresa no se adecua a los intereses de los empleados, ya sea porque su nueva manera de trabajar no les satisface, el estilo de liderazgo de la nueva generación no es compartido por el resto del equipo, o simplemente el hecho de que el fundador no se encuentre en la empresa es un signo de que la cultura ha cambiado. Por cualquiera de estas razones, algunos empleados claves pueden considerar que el cambio de gestión es un buen momento para mirar hacia otro lado (Lea, 1993).

Ahora, planteemos la siguiente pregunta, además de los puntos mencionados anteriormente, ¿Cuáles son las razones por las cuales los empleados de una empresa familiar exitosa presentan resistencia al cambio de liderazgo?.

### **4.3 Razones para resistir el cambio**

Para contestar la pregunta realizada unas líneas atrás, es importante considerar que todo tipo de cambio tiende a generar miedos. En el caso de los empleados de una organización que ven como el *status quo* del lugar donde han trabajado durante años se ve modificado por nuevas decisiones y nuevos procesos de trabajo, la primer reacción que presentarán es sentir miedo y por consiguiente, resistirse a ese cambio. La resistencia al cambio puede tener muchas formas e involucra un espectro tan amplio que podría desarrollarse en un trabajo aparte, por lo que nos limitaremos a considerar a la resistencia al cambio dentro de la relación empleado/empleador y definiéndola como “todo lo que hacen los trabajadores que el management no quiere que ellos hagan” (Davidson, 1994).

Volviendo a la pregunta, ¿Por qué los empleados presentan resistencia al cambio?. De acuerdo a la noción de Dent y Goldberg (1999), las personas dentro de una organización no se resisten al cambio ‘per se’, sino a las consecuencias que anticipan o a los efectos esperados que están asociados a ese cambio, ya sea una pérdida de su status, una pérdida de confort o una modificación en su ganancia. En el caso concreto de la empresa familiar, existen varias razones por la cual los empleados se resisten. Una de ellas puede ser el miedo que la nueva generación que lidera la compañía imponga cambios que afectaran su bienestar en el trabajo, desde tareas en las que no se sentirán cómodos realizando o nuevos procesos y reglas que afectaran su manera de trabajar. Otra razón esta asociada a la personalidad del nuevo líder, la cual muchas veces no comparten (por diferencias personales, generacionales, políticas, etc.), lo que genera una cierta melancolía con respecto a la generación anterior, la generación que los trajo a trabajar en la empresa familiar y con la cual han compartido un “sueño”.

Van Dijk y Van Dick (2010) proponen tres motivos distintos por lo que los empleados se resisten a los cambios organizacionales. Analicemos los motivos a continuación:

### Resistencia orientada a la persona

La “resistencia orientada a la persona” deriva de la creencia o preocupación del empleado de que el cambio tenga un impacto negativo en su experiencia personal o en la experiencia personal de sus colegas de trabajo. Es un tipo de resistencia que proviene del impacto que tiene este cambio en las relaciones personales del empleado dentro de la organización. La preocupación del empleado se centra en el posible cambio de su relación con la organización (el contrato psicológico que tiene con la empresa) o en su posición dentro de ella.

### Resistencia orientada a los principios

Este tipo de resistencia se enfoca en la empresa misma. La “resistencia orientada a los principios” incluye la creencia del empleado que el cambio propuesto o que se esta llevando a cabo puede no ser beneficioso o lastimar a la organización. Este tipo de resistencia esta orientada a las tareas que llevan a cabo los empleados, pensando que ellas pueden dañar la posibilidad de lograr los objetivos y las metas de la empresa.

### Resistencia orientada a la identidad

Este tipo de resistencia puede ser considerada como una derivación de la “resistencia orientada a la persona”, ya que involucra un impacto negativo en el cambio personal que sufre el empleado (personalmente o sus colegas cercanos). La diferencia con la “resistencia orientada a la persona” reside no en su posición frente a la organización sino frente a los grupos que lo rodean dentro de la organización. La resistencia se genera frente al medio de la perdida de status/valor que tiene el individuo frente los distintos grupos que trabajan en la empresa (*social categorization*).

Cabe destacar que no siempre la visión del empleado sobre como lograr los objetivos de la empresa se encuentra en concordancia con la visión de los lideres sobre como lograr ese objetivo. Dentro de toda empresa hay diferentes perspectivas sobre como cumplir los objetivos que establece la empresa. Esto se debe a que las personas provienen de diferentes antecedentes y experiencias que les permiten apreciar las cosas de diferente manera y muchas veces esos cambios son en pos de lograr esos objetivos (aún cuando no todos en la compañía puedan apreciarlo). Es fundamental que la nueva generación de lideres que se presentan luego de la

sucesión sean muy claros a la hora de comunicar las metas y objetivos de los próximos años, con vistas a generar la menor cantidad de fricción posible. Si se logra imponer un estilo sólido y sereno al proceso de transición, será posible reducir al mínimo el estrés de los empleados que no pertenecen a la familia. Indudablemente, ellos sufrirán cierta tensión, causada quizá por la incertidumbre acerca de la gestión de la nueva generación, el futuro de la empresa, la seguridad del empleo o, simplemente, el natural impacto del cambio (Lea, 1993), pero esta tensión debe ser tomada como un punto crítico que la nueva generación debe mitigar, ya que puede tener un impacto y una influencia significativa en el éxito o fracaso de un proyecto de cambio (Van Dijk, Van Dick, 2010) como es el traspaso generacional.

El siguiente capítulo estará enfocado en cómo deben trabajar los nuevos líderes de la empresa familiar para mitigar esta resistencia, generando el compromiso del equipo y fortaleciendo el liderazgo dentro de la compañía.



# Capítulo 2



# Superando las San Andrés resistencias al cambio

## **5. Capítulo 2: Superando las resistencias al cambio**

### **5.1 Comprometer al equipo**

Como mencionamos en el capítulo anterior, la resistencia al cambio por parte de los empleados es un acto natural que deriva de los miedos que pueden afrontar ellos frente al cambio de liderazgo. A su vez, hemos presentado algunas de las razones que tienen para presentar resistencia al nuevo líder, generando obstáculos que impidan el crecimiento pleno de la compañía.

Para que el sucesor pueda mitigar esta resistencia, es fundamental que trabaje junto con el equipo para entender las principales razones por las que ellos ven que alguna variable de cambio va a tener un impacto negativo en su vida laboral o en la de sus compañeros. Parte del trabajo del sucesor con el equipo es encontrar los “drivers” de su equipo, lo que realmente los motiva, para poder primero acompañarlo en el logro de esos objetivos y luego comprometerlo con el proyecto futuro. Como menciona Leach (1993) existe un concepto erróneo muy frecuente acerca del hecho de que la mejor manera de motivar a los empleados es con el “cebo” de los incentivos financieros y el “garrote” para penalizar la deficiencia. Si el sucesor le pregunta sus empleados más motivados cuál es el mayor estímulo para ellos, por lo general los pagos y beneficios no encabezaran la lista, sino que escuchará “sentirme muy a gusto con el trabajo”.

Ahora bien, ¿Cómo hace el sucesor para conocer esos “drivers” del empleado? La respuesta recae en conocerlos. La mejor manera de que el sucesor conozca a sus empleados y luego pueda comprometerlos con el fin de lograr los objetivos personales es darles participación, es hacerlos parte de las decisiones que se toman en la compañía. Es cierto que en la práctica de la empresa familiar es imposible que todos participen en todas las decisiones, pero si es importante que el sucesor los haga participar en *su propuesta* para la organización. Cuando el nuevo elegido pasa a liderar la empresa familiar, trae consigo una propuesta de trabajo que puede afectar a toda la empresa, por lo que es importante que esta nueva propuesta sea compartida y consensuada. Hay que dar una oportunidad a todos los que están comprometidos directamente a discutir sus ideas y temores de forma abierta. Una manera de hacerlo es organizar una reunión de trabajo acerca del tema, con la presencia del fundador, el sucesor y algunos empleados claves de la empresa

(Leach, 1993). La posibilidad de proporcionar un espacio abierto de debate ayuda a eliminar las tensiones producto de la incertidumbre y colabora en un mayor compromiso por parte de todos los miembros de la empresa, ya que este espacio les permitirá conocer en mayor profundidad las intenciones del nuevo líder.

## **5.2 Lograr un mejor rendimiento**

Como mencionamos anteriormente, los incentivos financieros no son el principal driver para motivar a los empleados pero si existen herramientas asociadas que actúan como factores claves de incentivación en vistas de lograr un mejor rendimiento y por consiguiente un mayor compromiso con la empresa. Si el sucesor pretende eliminar las resistencias al cambio de gestión que existe en su organización, deberá aplicar una estrategia que motive a los empleados a creer en la nueva gestión.

A continuación veamos dos maneras que Lea (1993) presenta como incentivos seguros para la productividad y la lealtad de los empleados: El ascenso y el enriquecimiento del trabajo.

*Ascenso:* El ascenso es una promoción a una posición mejor paga y de mayor responsabilidad dentro de la empresa. Aún con los costos adicionales que supone, este incentivo es razonable cuando hay una vacante en un cargo superior y el empleado es calificado.

*Enriquecimiento del trabajo:* Este expediente puede ser usado eficazmente como recompensa al buen desempeño o como incentivo para permanecer en la empresa familiar. Enriquecer el trabajo significa ampliar las responsabilidades y los contactos de trabajo de un empleado clave, asignándole un nuevo proyecto para que lo dirija, delegando más y desplazando sus actividades hacia un terreno más satisfactorio, sin recargar con ello sus horarios. Puede incluir nuevos desafíos, horarios de trabajo más flexibles, un ambiente de trabajo más amplio y cómodo y mayor acceso a recursos de la compañía.

Ambos tienen sus ventajas y desventajas. Por ejemplo, el ascenso no es razonable si se utiliza no con el objetivo de ocupar una necesidad de la empresa sino con el objetivo de evitar protestas por el nuevo cambio de liderazgo. A continuación se veamos un breve resumen de las ventajas y desventajas de los incentivos de Lea:

Beneficiario	Opciones	Ventajas	Posibles Desventajas
Empleados	Mejora en los empleos: promociones, otros incentivos financieros	Funciona bien con empleados motivados fundamentalmente por una compensación económica	Puede ser visto como un soborno, o crear mayores exigencias en cuanto a promociones, salarios o beneficios
	Enriquecimiento de los empleos: Incentivos no financieros	Menor costo adicional; mejores retenciones a largo plazo	Funciona mal con empleados motivados fundamentalmente por una compensación económica

El objetivo de dichos incentivos no debe ser con el fin de disminuir tensiones que pueden existir dentro de la empresa, sino que tiene que ser aplicados siempre pensando en las necesidades de la empresa y en el momento en que la empresa lo requiera. Un aumento salarial o un cambio de posición debe decidirse basado en criterios objetivos y de necesidad.

### **5.3 Mantener la cultura de la empresa**

Las empresas familiares que hay tenido éxito durante largo tiempo pasan indefectiblemente por varios periodos de renovación que incluyen importantes cambios de personal, estrategias, formas y estructuras de dirección (Jaffe, 1994). Pero uno de los valores fundamentales que el sucesor debe mantener para poder llevar tranquilidad a los stakeholders internos es la cultura de la empresa. No necesariamente la cultura “mala” de algunas formas o procedimientos, pero si la cultura que se identifica con los principios de la compañía y del fundador. Como menciona Vancil (1990), las fuentes de la continuidad residen en el pasado; los beneficios se hallan en el futuro, si se mantiene la continuidad.

Es imprescindible que el sucesor tenga un deseo de mantener la cultura que llevo al éxito de la compañía desde el primer día, ya que no solo es una cultura que solo afecte a él, sino que es la cultura que todos los miembros de la empresa y las personas externas que trabajan relacionadas a



ella comparten y pregonan. La cultura se refleja en los valores, las normas, los mitos, los comportamientos y las formas de pensar (paradigmas) que comparten los integrantes de la empresa, que además, tienden a perpetuarse en el tiempo (Carrión Maroto, 2006). Los empleados tienen un sentido de pertenencia a la pequeña y mediana empresa familiar, es el lugar que eligieron para trabajar y con el cual comparten sus principios y su ética de trabajo, por lo que el sucesor debe también aprender a apreciar el pasado de la compañía, que esto tendrá un efecto importante en su capacidad de producir cambios (Ward, 1994). La empresa familiar llega a la segunda generación porque muchas personas internas y externas colaboraron para que ello suceda. Le dedicaron horas y horas de esfuerzo para lograr perdurar en el tiempo. El sucesor debe entender que la continuidad que sostiene una política empresarial la proporciona la gente, cuadros de personas en todos los niveles de la organización cuya propiedad crece “estando allí” (Vancil, 1990).

Según menciona Ward (1994), muchos sucesores, sin embargo, se revelan contra las prácticas empresariales del pasado en lugar de tratar de comprenderlas. La gestión anterior les parece gastada, vieja, y el modo en que se hacen las cosas les parece pasado de moda. Proponen nuevos sistemas, buscan introducir cambios que reflejen su propia identidad. Este tipo de cambio muchas veces es lo que genera la resistencia al cambio que mencionamos a lo largo del trabajo. Los empleados reaccionan frente a esto con una resistencia natural provocada por el miedo a perder su manera de trabajar, sus tareas e incluso su puesto dentro de la empresa. Una actitud constructiva respecto de los negocios no debería ser revolucionaria sino evolutiva, debería promover un proceso gradual y relativamente pacífico de pasaje de una etapa a la siguiente (Ward, 1994).

#### **5.4 Inducción a los cambios**

Como mencionamos en el párrafo anterior (y si nos enfocamos en disminuir la resistencia interna), el proceso de cambio debe ser lo suficientemente gradual y pacífico para permitirle a los miembros de la organización adaptarse a los nuevos procesos. Si el sucesor desea llegar a la empresa y proponer cambios drásticos se encontrará con la resistencia de aquellas personas que llevan más tiempo en la organización y están acostumbrados a una cierta manera de trabajar que es muy difícil de desarraigar. En muchos casos no es el cambio “per se” lo que genera la

resistencia, sino la manera en que ese cambio es introducido en el proceso de trabajo de las personas. El sucesor debe trabajar en su ansiedad para poder lograr un equilibrio entre su proceso ideal y el tiempo que efectivamente demora lograrlo. Existe una brecha entre lo conceptual y la práctica que el sucesor debe entender, las aplicaciones prácticas no marcan los mismos ritmos, y la desconexión entre lo conceptual y lo que efectivamente pasa en la realidad es cada vez mayor, creando situaciones de mayores problemas y conflictos sociales y psicológicos en las personas del interior de las organizaciones (Alhama y Martínez, 2006).

Veamos dos tipos de cambio de manera que podamos entender sus ventajas y desventajas. McGill et. al. (en Carrión Maroto, 2006) presentan un cuadro donde diferencian el cambio gradual del cambio de “transformación”:

		Naturaleza del cambio	
		Cambio Gradual	Cambio de Transformación
Papel de la Dirección	Proactivo	Armonización	Transformaciones planificadas
	Reactivo	Adaptación	Transformaciones forzadas

Como podemos identificar, el cambio gradual es el cambio menos “traumático” dentro de la empresa, ya que la planificación y la comunicación del mismo permiten reducir la brecha de expectativas entre los empleados y lograr una armonización en la relación empleados/dirección. Ahora, no siempre el sucesor va a tener la oportunidad de aplicar cambios graduales en los procesos de trabajo. El tipo de cambio va a depender de muchos factores que están fuera de control del sucesor, por lo que debe planificar y comunicar lo mejor posible su propuesta a todos los empleados con el fin de reducir la incertidumbre.

En el próximo capítulo veremos como debe trabajar el sucesor en esta gestión del cambio para poder implementar nuevos procesos que permitan llevar a la empresa familiar a una nueva etapa de mayor tamaño y complejidad.

# Capítulo 3

*Consolidar el cambio:*

**La renovación de los  
procesos en la  
empresa familiar**

## **6. Capítulo 3: Consolidar el cambio: La renovación de los procesos en la empresa familiar**

### **6.1 Procesos de planificación**

La presente extensión se ha enfocado a lo largo de los dos primeros capítulos en explicar la resistencia de los stakeholders internos frente al cambio de liderazgo que se produce en la sucesión. En el primer capítulo presentamos la renovación del liderazgo y la resistencia de los empleados por diversos factores. En el segundo capítulo nos adentramos en como superar esa resistencia y trabajar con los empleados para lograr consolidar el nuevo liderazgo del sucesor. Por ultimo, este capítulo se enfocará en la etapa siguiente de la empresa familiar, donde se intentará presentar tres caminos para renovar los procesos y así consolidar el cambio tanto con los empleados como con todas aquellas personas que tienen incidencia en la empresa.

Cuando el fundador crea la empresa, la estructura es simple. Esta solo o con pocos empleados, tiende a comenzar con un solo producto o servicio, su incidencia en las actividades es absoluta y sus procesos son inexistentes. Pero cuando la empresa madura, es necesaria la creación de procesos y estructuras que permitan crear una dinámica de trabajo donde la comunicación, la información y las decisiones fluyan a lo largo de toda la empresa con el objetivo de mejorar el rendimiento de la misma.

Leach (1993) presenta tres etapas de desarrollo de las empresas, la primera es la etapa de desarrollo “orientado al producto”, la segunda es de desarrollo “orientado al proceso” y la última etapa, y en la que nos enfocaremos aquí, la etapa de desarrollo “orientado a la planificación”. Durante esta etapa, la empresa madura, se planifica para formalizar las actividades permanentes y proporcionar una base para una efectiva gestión, con el objetivo de identificar nuevas oportunidades y promover el futuro crecimiento de la empresa.

Ahora, esta planificación implica cambios, y como hemos visto en los capítulos anteriores, este cambio tiene un impacto en los empleados y por consiguiente se generan dinámicas de reacción y objeción frente al mismo. Por suerte, y si se trabaja correctamente en los puntos mencionados en el capítulo dos, para el momento en que la empresa decide adoptar esta planificación, la empresa (en la relación personal/directivos) ha logrado un nivel de profesionalización suficiente para afrontar esta etapa. Esta etapa es un periodo de integración: el personal, los sistemas y los

proceso operan juntos y ya no enfrentados entre si; se crea un equipo de management y comienza a tomar forma una cultura empresarial sobre bases sólidas y duraderas (Leach, 1993).

Para que el sucesor y su equipo logren desarrollar un proceso de planificación estratégica, deben estudiar el entorno en que funciona la empresa, definir el área de trabajo, desarrollar los planes operativos, establecer las metas y crea una organización para llevarla a cabo (Jaffe, 1994). Todo esto no puede ni debe recaer en el sucesor solamente, sino que debe trabajar con todos los miembros de la empresa; dueños, directivos y empleados, todos en su conjunto deben participar en la planificación.

Es importante destacar que los empleados deben ver a esta planificación como un paso para alcanzar nuevos niveles de crecimiento y rentabilidad y no como una amenaza al *status quo*. Es cierto que la creación de procesos de planificación no significará la eliminación de tensión y de dificultades normales que enfrenta la empresa, pero si servirá para obtener mayor previsibilidad de esos conflictos y disminuir la dependencia de acontecimientos puntuales.

## **6.2 Procesos de participación**

Para establecer procesos de participación dentro de la empresa, es fundamental que el sucesor y su equipo entiendan que la participación tiene varias aristas. Analicemos la participación de los empleados bajo dos aspectos diferentes: La participación en las tareas y la participación económica en los resultados.

### **Participación en las tareas**

La participación es una consecuencia natural del crecimiento de las organizaciones. A medida que la empresa tiene mayor complejidad resulta imposible que todas las decisiones recaigan en el sucesor, por lo que naturalmente existirá una mayor participación de personas ajenas a la cúpula directiva. Ahora, la manera en que se planifica y se generan procesos de participación es distinto a que sea una evolución natural no planificada. La mayor participación de los empleados debe ir acompañada con lo que la empresa espera de la persona. El problema de la descentralización es que debe asegurarse que la persona a quien se otorga una mayor autonomía actúe de la misma manera y con los mismos criterios y prioridades que lo haría la dirección de la empresa (Amat,

1998). Para que esto ocurra, deben existir normas y sistemas de trabajo que promuevan la coordinación de todas las unidades con el objetivo de actuar alineadamente a los objetivos que tiene la empresa.

Quinn Mills (1985) presenta dos sistemas de trabajo que contrastan entre si para mostrar la diferencia entre un sistema tradicional (rígido e inflexible) vs un sistema no tradicional que nos permite obtener mayor participación y “empowerment” de los empleados. Analicémoslo a continuación:

<b>Sistemas de Trabajo</b>	
<b>Tradicional</b>	<b>No tradicional</b>
Trabajos muy acotados Especialización del trabajo Pago por trabajo	Trabajos amplios Rotación entre trabajos Pago por habilidades
Información del negocio reservada para los managers	Información del negocio compartida
Trabajo supervisado de cerca	Poca supervisión del negocio
Presión de los supervisores orientada a performance	Presion ejercida por pares
Poco Entrenamiento	Entrenamiento continuo
Trabajo individual supervisado	Trabajo en equipos

Mientras que el sistema tradicional no permite mayor flexibilidad para el empleado, el sistema de trabajo no tradicional le permite al empleado tener mayor participación en las actividades de la empresa y por ende sentir que su esfuerzo y trabajo tiene un impacto directo en los resultados de la organización. Compartir la información del negocio (la necesaria) con todo el equipo hace que

ellos sientan que toda la empresa trabaja bajo un mismo fin y que todos tenemos la misma responsabilidad para lograrlo.

### Participación económica en los resultados

En el segundo capítulo vimos como los incentivos financieros no son el principal motor de los empleados pero si una herramienta útil para lograr su motivación. El objetivo de este capítulo es mostrar como debemos crear un proceso para que esto ocurra de manera sistemática y clara para los empleados.

La motivación del personal está ligada a las características individuales de cada persona y puede ser mayor o menor según las expectativas de satisfacer sus necesidades en el ejercicio de su trabajo (Amat, 1998). Como vimos en el apartado anterior, esta motivación puede provenir de aspectos emotivos o de desarrollo personal, pero también existen motivaciones económicas que hacen que una persona se oriente a los objetivos de la organización.

Para sistematizar esta participación como un proceso regular e uniforme, es fundamental que la empresa elabore un programa de incentivos. Leach (1993) considera que para que la empresa establezca un programa de incentivos para sus empleados, debe cumplir con siete etapas.

- a) *¿Porque introducirlo?* El rendimiento no es simplemente una cuestión de motivación. También depende de la habilidad de los empleados y de su conocimiento de las tareas. Poco importa proporcionar incentivos si los empleados no tienen la necesaria habilidad o no saben hacer lo que se les pide.
- b) *Identificar los objetivos.* Los programas de incentivos deben adaptarse a los objetivos empresariales. Es importante que no existan incompatibilidades entre los objetivos y los incentivos. (Ej. Incentivo de dinero por aumento en ventas. Puede que el vendedor venda con malos plazos de cobro, ganando más sin pensar en los objetivos de la empresa).
- c) *Seleccionar a los participantes.* No tiene sentido incluir a aquellos empleados cuya contribución a los objetivos de la empresa puede ser mínima o inexistente. Deben planearse incentivos diferentes para diversos grupos de empleados.

- d) *Elegir la medida de rendimiento.* La medida de rendimiento debe responder a ciertas pautas sobre las que el empleado pueda influir en forma directa. (Vendedor con ventas). Debe existir un vínculo directo entre los esfuerzos realizados por el empleado y los beneficios que se obtiene. Es fundamental que los empleados opinen en esta elección, ya que la participación va a eliminar tensiones futuras.
- e) *Elaboración del programa.* Hay que asegurarse que las pautas que regulan el programa sean suficientemente comprensibles para todos los miembros de la empresa.
- f) *Lanzamiento.* Cualquier programa de incentivos solo es eficaz cuando es percibido como tal por los empleados, por lo que el instrumento clave es la comunicación.
- g) *Pos lanzamiento.* La parte final es la supervisión. Se debe resaltar continuamente la importancia de los objetivos para asegurar el compromiso. Hay que efectuar reuniones periódicas de seguimiento.

Finalmente, es importante destacar que todo este proceso debe estar enmarcado en un sistema de comunicación claro, intentando eliminar todo tipo de confusión que pueda generar resistencia por parte de los empleados involucrados en el programa. La introducción del programa debe ser aceptada por todas las partes interesadas y hay que dejar bien en claro las reglas y los beneficios que implica para todos los empleados. Veamos a continuación como crear un proceso de comunicación claro y efectivo.

### **6.3 Procesos de comunicación efectiva**

En la medida en que las organizaciones alcanzan una mayor complejidad y dimensión es conveniente realizar una progresiva descentralización de las decisiones para permitir que las tareas operativas sean efectuadas por quienes están más en contacto con ellas. Al existir una mayor autonomía y discrecionalidad también es necesario asegurar que su actuación sea coherente con los objetivos de la empresa. Igualmente, dado que la descentralización implica que la dirección tenga una menor información directa sobre el funcionamiento de cada unidad es necesario que existan mecanismos mas formalizados que permitan compensar la perdida de información que se produce (Amat, 1998).



Esta necesidad de mecanismos de comunicación existe en ambos sentidos, tanto la dirección necesita conocer que esta pasando en las operaciones como los empleados necesitan conocer cuales son los objetivos de la empresa en la que trabajan. Estos caminos de comunicación pueden ser formales o informales, pero es necesario que el equipo que dirige la empresa pueda hacerle llegar a los empleados su visión y sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo. La comunicación abierta con los empleados puede ejercer un impacto en la organización positivo que luego se traduzca en mayores rendimientos para todos. Además, la existencia de canales de comunicación entre los distintos niveles de la organización hace que sea más fácil para los empleados comunicarse y compartir el conocimiento de tal manera que puedan aprender, de unos y otros, formas para realizar sus trabajos de manera más eficiente y eficaz (Robbins y Coulter, 2005).

Finalmente, y concluyendo la presente extensión, la comunicación abarca todos los aspectos mencionados a lo largo de este trabajo como una condición *sine qua non* para relacionarse con los stakeholders internos de cualquier organización, familiar o no. Esta comunicación actuará como pilar fundamental en cualquier proceso de transición, y funcionará como un canal para permitir eliminar la tensión entre las partes involucradas y así disminuir la resistencia inherente al cambio, con el objetivo de alinear a la empresa hacia un futuro exitoso.

Universidad de  
San Andrés

## **7. Conclusiones**

Es importante resaltar que no siempre ocurrirá que el 100% de los miembros que pertenecen a la empresa familiar estarán de acuerdo con el cambio de liderazgo. Muchas personas que no fueron elegidas pueden sentir que han sido ignoradas o que su desarrollo dentro de la empresa, ahora que hay un nuevo líder que ha llegado para quedarse, se verá limitado. En las compañías donde los principios empresariales no están bien separados de los valores de la familia, los problemas pueden llegar a ser muy graves. Los empleados suponen que en las compañías familiares prevalece el nepotismo, y que esto limitara sus oportunidades. (Leach, 1993).

Siempre habrá empleados que estén descontentos y hasta enojados con el nuevo líder. No obstante, es fundamental que la empresa trabaje para solucionar estas diferencias y lograr unificar nuevamente al equipo con vistas al futuro. Conceptualmente, y de acuerdo a la opinión de Maslow (1987), todas las personas comparten, en términos generales, los mismos deseos básicos. Las diferencias, están en que expresamos y como satisfacemos nuestros deseos (acá es donde debe prevalecer la comunicación). A su vez, es absolutamente normal que esta resistencia ocurra, muchas personas y organizaciones no son capaces de entender la necesidad de cambio cuando se ven amenazadas. El problema es que muchas veces esa amenaza existe pero nadie la ve (Carrión Maroto, 2006) y es por eso que es necesario estar alertas y dispuestos frente a la necesidad de cambiar.

A lo largo de ambos trabajos de mi autoría (el presente trabajo y “*El traspaso generacional en la empresa familiar: Factores para un cambio de gestión exitoso*”) el foco ha estado en la empresa familiar y el traspaso de generaciones, presentando desde el comienzo de la transición hasta la consolidación del nuevo líder en una empresa establecida. En ambos trabajos se puede apreciar como el sucesor tiene que atravesar varias etapas antes de consolidarse como el referente de la empresa. En esta segunda fase, y objeto de la presente extensión, vemos como puede afrontar una cierta resistencia por parte de los empleados que naturalmente sienten temor frente al cambio del *status quo* y frente a situaciones que pueden afectarlo directa o indirectamente (compañeros directos del empleado). Cualquiera sean sus razones, el sucesor tiene que trabajar para mitigar esta resistencia si quiere posicionar a la compañía para la siguiente etapa. Para ello, debe comprometer al equipo que lo acompaña, debe “venderles” la propuesta con la que arriba como

nuevo líder con el objetivo de que la acepten, la interioricen y la apoyen como si fuera propia. Parte de ese compromiso estará basado en principios de participación e integración de los empleados, todo dentro de un marco de respeto y valoración. Como mencionamos en el capítulo dos, el sucesor debe tener respeto por la cultura y los valores que llevaron a la empresa a ser lo que es hoy. Toda empresa, familiar o no, tiene una serie de principios que el sucesor debe conocer y respetar, ya que en parte, son la razón por la que el sucesor está presente.

Ahora, una vez que se limaron las asperezas existentes, el sucesor debe trabajar en establecer procesos que le permitan consolidar a la empresa y librarla de potenciales riesgos circunstanciales. Es importante aclarar que estos nuevos procesos no implican cambiar lo que se viene haciendo dentro de la empresa, sino trabajar para mejorar aquellas tareas o procedimientos que pueden potenciar a la compañía. Esto debe ser comunicado de manera clara y explícita a los empleados, ya que no se busca poner en riesgo sus puestos, sino trabajar en conjunto con él o ella para mejorar su posición actual dentro de la empresa. Ahora, cabe destacar, que la continuidad del personal no significa necesariamente permanecer en los términos de “como se hacen las cosas por aquí”; adaptaciones pequeñas y crecientes a un ambiente cambiante son una necesidad para una buena salud permanente (Vancil,1990).

Para ello, los tres procesos mencionados en esta extensión se vuelven fundamentales a la hora de consolidar este cambio. Tanto la planificación de las tareas y de los procesos como la participación de todos los miembros de la empresa en esta planificación se vuelve un pilar imprescindible si se quiere lograr este cambio con éxito, ya que sin planificación no se podrá crecer de manera estable, y sin los empleados como motor de ese cambio, no habrá empresa consolidada.

Para terminar, la comunicación envuelve todo este trabajo y el trabajo precedente, actuando como la principal variable del éxito o fracaso de la transición generacional. Sin comunicación no habrá un claro entendimiento de lo que ocurre dentro de la empresa y por contraste, con comunicación toda la empresa se podrá alinear, eliminar aquellas tensiones que pudieran ocurrir por incertidumbre y finalmente encaminar a la empresa familiar a una etapa de prosperidad y de un futuro previsible.

## **8. Bibliografía**

Alhama Belamaric, R. y Martínez Núñez, T.; *Enfoque sistémico para el cambio. La manera para que los procesos orientados a resultados se conviertan en procesos de crecimiento y aprendizaje*. Cuba.2006;

Amat J. M.; *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Ediciones Gestión 2000. 1998.

Carrión Maroto J.; *Estrategia. De la visión a la acción*. ESIC. 2006.

Davidson, O'C. 'The sources and limits of resistance in a privatised utility'. 1994. En Van Dijk R, Van Dick R.; *Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based identities*.

Dent E. B., Goldberg S.G.; *Challenging Resistance to Change*. The Journal of Applied Behavioral Science. (1999).

Jaffe D. T.; *Trabajar con los seres queridos*. Conari Press. Berkeley, CA. 1994.

Kotter J. P.; *El factor Liderazgo*. Ediciones Diaz de Santos S.A. 1990.

Lansberg I. S.; *Managing Human Resources in Family Firms: The problem of Institutional Overlap*. Elsevier Science Publishing Company. 1983.

Lea J. W.; *La Sucesión del Management en la Empresa Familiar*. Ed. Granica, 1993.

Leach P.; *La Empresa Familiar*. Ediciones Granica. 1993.

Maslow A. H.; *Motivation and Personality*. Harper and Row. 1987.

Miller D., Le Breton-Miller I.; *Managing for the Long Run*. Harvard Business School Press. 2005.

Mills D. Q.; *The New Competitors: A report on American Managers*. Harvard Business School. 1985.

Neubauer F. y Lank G. A.; *La Empresa Familiar*. Ediciones Deusto, 1999.

Quinn Milss D.; *The New Competitors. A report on american Managers*. Harvard Business School. 1985.

Robbins, S. P. y Coulter M.; *Management*. Pearson Education Inc. And Prentice Hall Inc. 2005.

Rosenblatt, Johnson, Mik, Anderson; *La Familia en la Empresa*. Ediciones El Ateneo 1994.

Van Dijk R, Van Dick R.; *Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based identities*. London School of Economics and Political Science, U.K. 2010.

Vancil R. F.; *Relevo en la alta dirección*. Plaza & Janes Editores. 1990.

Ward J. L.; *Cómo Desarrollar La Empresa Familiar*. Ediciones El Ateneo. 1994.



Universidad de  
**San Andrés**