



TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN RELACIONES LABORALES

CURSO ACADÉMICO 2023 / 2024

La profesionalización de las Empresas Familiares

The professionalization of family businesses

Septiembre 2024

Autora: Alba Fernández Rodríguez

Directora: Maria Concepción López Ruiz

UC



ÍNDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
1. INTRODUCCION.....	6
2. MARCO TEORICO.....	7
2.1. Empresa Familiar.....	7
2.1.2 Modelo de los 3 círculos.....	10
2.1.3 Modelo de los 5 círculos.....	13
3. DIRECCION Y SUCESION EMPRESAS FAMILIARES.....	15
3.1. Sucesión.....	15
3.2. Protocolo Familiar.....	19
3.2.1. Objetivos.....	20
3.2.2. Cuando elaborarlo.....	21
3.2.3. Contenido.....	22
3.3. Órganos de Gobierno.....	22
3.3.1. Consejo Familiar.....	23
3.3.2. Asamblea Familiar.....	23
3.3.3. Reunión Familiar.....	24
4. PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	24
4.1 Concepto.....	24
4.1.2 Integración en la gestión y administración.....	26
4.1.2.1 Efectos en la reputación de la empresa.....	28
4.1.3 Importancia de la riqueza socioemocional y la orientación empresarial.....	30
4.1.4 Orientación emprendedora.....	31
4.1.4.1 Relación de la sucesión, profesionalización e internacionalización.....	33
4.1.4.2 Influencia de la sucesión en la internalización.....	35
4.1.5 Incentivos e impedimentos.....	37
4.1.6 Impacto de la contabilidad de la gestión en los miembros de la familia.....	42



4.2 Identificación de literatura relevante.....	44
5. CONCLUSION.....	46
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47



RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo no solo hacer una revisión sobre la teoría de la empresa familiar centrándonos en un estudio del concepto en si mismo de Empresa Familiar y su evolución, ya que no es un concepto complejo. Sin embargo, el concepto general en el que se basara el trabajo es en un estudio y análisis de la profesionalización, donde analizaremos, que es, para que sirve y como influye en las empresas, así como para saber como las beneficia o las perjudica.

Palabras clave: empresa familiar, sucesión, protocolo familiar, órganos de gobierno, profesionalización



ABSTRAC:

The objective of this Final Degree Project is not only to review the theory of the family business, focusing on a study of the concept of Family Business itself and its evolution, since it is not a complex concept. However, the general concept on which the work will be based is on a study and analysis of professionalization, where we will analyze what it is, what it is for and how it influences companies, as well as to know how it benefits or harms them.

Key Words: Family Bussiness, succession, family protocol, governing bodies, professionalization.



1. INTRODUCCION

Actualmente las empresas familiares son el tipo de organización que se encuentran presente en todos los sectores empresariales. Además, son uno de los pilares fundamentales, ya que de ellas depende en gran parte, la creación de riqueza y generación de empleo y bienestar de la población. Se estima que en España el 89% sobre el total de las empresas sean familiares y tienen un 57,1% del PIB del sector privado.

A pesar de tratarse de uno de los modelos de organización mas antiguos, y que hasta ahora no había sido motivo de estudio o no en gran medida al menos, se esta convirtiendo en un gran campo de estudio, tanto es así que actualmente sigue sin existir una única definición para el concepto de “empres familiar” en sí mismo, es por ello por lo que cada vez aparecen más investigaciones y estudios al respecto.

Por otra parte, al igual que todas las empresas con indiferencia de su tamaño, numero de empleados, sector o capacidad económica, todas ellas acaban enfrentándose a uno de sus principales conflictos la sucesión. Este es un momento de conflicto ya que es una decisión que afecta a todos los ámbitos de la empresa y puede suponer un paso mas en el crecimiento y evolución de la empresa o el inicio de su fin, ya que en este proceso se discuten diferentes objetivos no solo los económicos si no que en estos casos también se suelen tener en cuenta los objetivos emocionales como son los valores, y la intención de mantener la propiedad y el control de la familia. Es por ello por lo que suele ser un tema de conflicto ya que cada empresa tiene sus propias circunstancias y manera de tomar decisiones, por lo que no existe como tal unas pautas específicas que seguir en estas circunstancias, sin embargo, lo que si

existen son unas pautas y herramientas como el protocolo familiar que pueden ayudar a que cuando suceda esta situación sea mas “amena” solventarla.

2. MARCO TEORICO

2.1. EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar es un concepto el cual mucha gente tiene una imagen equivocada respecto a él ya que, de manera general si le preguntas a alguien que es una empresa familiar la mayoría te dirá que el pequeño negocio de su barrio de toda la vida “*Mercería Lolí*” llevado por una familia de su barrio es una empresa familiar, es una visión bastante común. Esto es debido a la inexistencia en la actualidad de una única definición que recoja este concepto, ya que son varios autores los que han intentado unificar en una definición este concepto.

A pesar de existir diferentes definiciones de este concepto todas tienen en común que giran en torno a tres aspectos:

- La Propiedad de la empresa
- La Dirección de la familia en la gestión de la empresa
- La continuidad en las siguientes generaciones

En la siguiente tabla pretende hacer una muestra de las definiciones más relevantes:

AUTOR	DEFINICION
(Alcorn, 1982)	Una empresa rentable propiedad de un empresario individual. En el caso de que las acciones estén

	cotizadas la familia es la que tiene que controlar el negocio también.
(Aronoff, 1996)	Una empresa en la que el poder y el control es compartido por todos los miembros.
(Babicky, 1996)	Se trata de un negocio pequeño llevado acabo por varios miembros de la familia que tuvieron la idea y poseen una cantidad limitada de dinero. Que crecer manteniendo la mayoría de la propiedad de la empresa.
(Barnes, 1976)	Organización controlada por uno o varios miembros de la familia.
(Barry, 1989)	Únicamente controlada por los miembros una única familia.
(Bork, 1986)	Considera que para ser una empresa familiar ha tenido que ser fundada por uno de los miembros y ser transferida algún descendiente.
(Neubauer, 1999)	Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos se encuentra en una familia determinada.
(Calavia Molinero, 1998)	Aquella en la que la propiedad total o más importante pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno participa en los órganos de

	gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos principios que tiene la intención de ser transmitidos a futuras generaciones.
Carsrud, Perez Torres Lara y Sachs (1996)	Aquella en la que la propiedad y las acciones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.
(Davis, 1983)	Son aquellas en las que la política y la dirección están sujetas a uno o mas miembros de la familia.
(Gasson, 1988)	Deben cumplirse una de las siguientes condiciones: que el consejero este relacionado por matrimonio o parentesco, que la propiedad del negocio coincida con el control de la dirección y que se produzca el traspaso de ese control entre generaciones.
(Landsberg, 1988)	Los miembros tienen el control legal de la empresa.
(Le Van, 2000)	La propiedad y el control esta en manos de una familia y los miembros tiene un puesto decisivo en la compañía.
(Velez, 2008)	Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de

	la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.
(Zahra, 2004)	El rasgo diferenciador de las empresas familiares es la relación recíproca entre familia y negocio.

Tabla. 1 definiciones empresa familiar

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar a lo largo de los años se han desarrollado una gran variedad de definiciones de este término, y es hoy en día en la actualidad en la que aún sigue sin existir una única definición que recoja el este concepto. Pero lo que si podemos observar en todas las definiciones es la constante relación de la familia con la propiedad, dirección y continuidad de estas.

Dando lugar así, a que los propios miembros sean los únicos capaces de desarrollar y establecer los objetivos, estrategias y estructura que se van a seguir para su crecimiento. Esto a su vez va ligado a distintas tipologías que les pueden afectar a la hora de tomar las decisiones como son el criterio generacional, el grado de profesionalización, los criterios sociodemográficos y el nexo de unión que exista entre la unidad familiar y la empresa. Todos estas tipologías y la mezcla de estas van a dar lugar al desarrollo del “ciclo evolutivo” de la empresa.

2.1.2 Modelo de los 3 círculos

Para comprender mejor el funcionamiento y los papeles que se pueden dar en una empresa familiar debemos analizar y comprender el modelo de los tres círculos, el cual nos permite obtener una mejor visión de los tres grandes grupos que conforman las empresas y de los siete

pequeños subgrupos que se forman en colación con los tres grupos principales.

Este modelo apareció de la mano de John Davis y Renato Tagiuri en 1982, su misión con la creación de este modelo era comprender mejor los roles, desafíos y perspectivas de las personas involucradas en estas empresas. Mediante este modelo representan los tres grandes grupos que se encuentra interconectados y que lo conforman que son: la familia, la propiedad y la empresa.

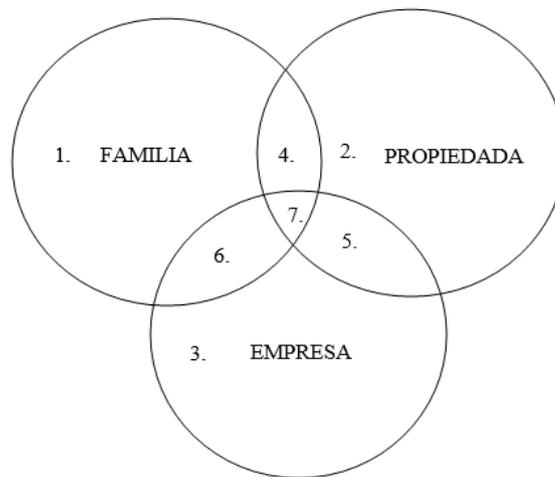


Figura 1. Modelo de los 3 círculos

Fuente: Elaboración propia

A continuación, teniendo en cuenta lo indicado en el artículo “*La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*”, de Henry Antonio

Arenas Cardona y Daniela Rico Balvín” procederé a explicar cada uno de los grupos y su participación en la empresa, de mayor a menor implicación.

- Familia, Propiedad y Gestión (7). Se encuentran aquellos miembros de la familia que tiene propiedad y poseen acciones, además poseen puestos en la dirección. Suelen tener un alto grado de implicación en la misma.
- Familia y Propiedad (4): Son aquellos miembros que son propietarios, pero no ocupan puestos de responsabilidad ejecutiva en la misma.
- Familia y Gestión (6): Pertenecen a la familia y trabajan en la empresa ocupando altos cargos en actividades directivas, pero no poseen acciones.
- Propiedad y Gestión (5): Participan en la empresa y desarrollan labores de dirección, pero no pertenecen a la familia que tiene el control de la organización.
- Familia (1): Todos los que son parte de la familia, pero no prestan actividades en la empresa y no poseen acciones
- Gestión (3): Directivos que no son partes de la familia y no tienen participación accionaria, pero son vitales para el funcionamiento de la empresa.
- Propiedad (2): Personas o entidades que cuentan con acciones de la empresa, sin pertenecer a la familia y sin desempeñar funciones

dentro de la misma. Un ejemplo de estos puede ser: Inversores institucionales, socios minoritarios...etc.

Este modelo supuso un montón de ventajas, la principal de ellas fue la simplicidad de su comprensión y su gran aplicación práctica. Ya que permite que ante cualquier conflicto se pueda dar establecer a que sector pertenece cada uno y que relación tienen entre sí. Suponiendo así una mejor comprensión del papel de cada uno y de cuáles son las funciones que tiene que desarrollar.

2.1.3 Modelo de los 5 círculos

Años después de la aparición del modelo de los 3 círculos, el autor Joan Amat en los 2000 desarrollo el modelo de los 5 círculos en el que facilita la comprensión aun más dividiendo la imagen de la empresa en dos partes quedando divididas como: la gestión de la empresa (gerencia) y la empresa como negocio. Además agrego un nuevo elemento en el centro del modelo que representa todo el proceso de la empresa familiar: la sucesión.

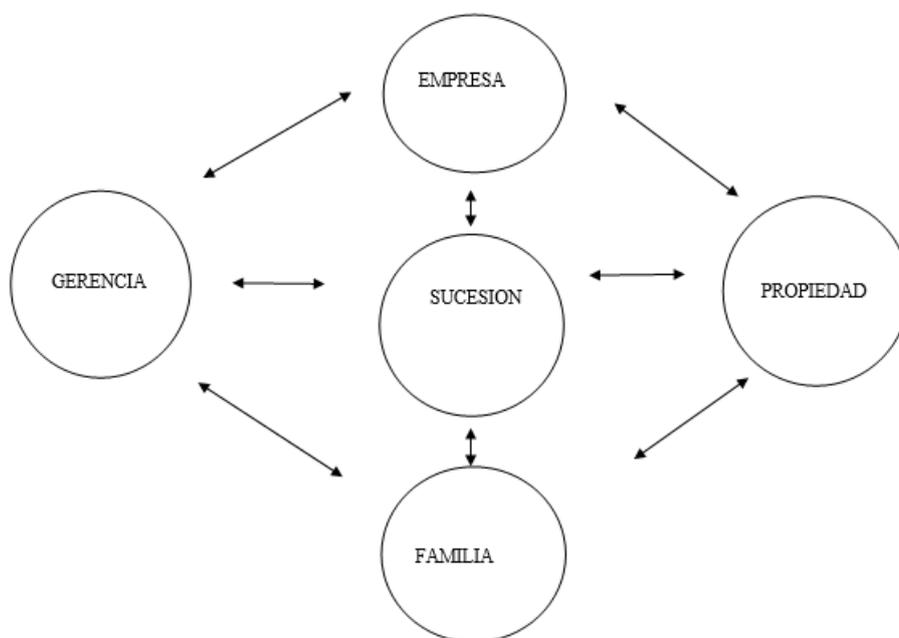


Figura 2. Modelo de los 5 círculos

Fuente: Elaboración propia

Vamos a analizar lo que significan cada uno de estos grupos según la revista ³ciencias:

- La familia: es el grupo mas personal, en el que se tiene en cuenta los valores, actitudes, relaciones y pautas de comunicación, grado de comunicación y armonía.
- La propiedad: se encuentran los accionistas, la gestión del patrimonio, los órganos de gobierno.
- La empresa: donde se recoge la visión estratégica y la competitividad, teniendo en cuenta las relaciones entre el mercado y los clientes. Así como los factores externos, de desarrollo, publicidad y promoción, la tecnología y el coste de la obtención de los recursos para llevarlo a cabo.
- La gerencia: se centra en la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales, teniendo en cuenta el grado de profesionalización y de formalización de los presupuestos, de la política de los recursos humanos.
- La sucesión: es el grupo mas crítico ya que es el que garantiza la continuidad de la empresa en manos de la familia, para ello deben considerar varios aspectos como el papel del líder, su relación con los posibles sucesores, la planificación y la administración de esta.

Este modelo es una buena herramienta para entender la dinámica que siguen las empresas familiares, pero siempre teniendo en cuenta que el mayor conflicto de las empresas familiares surge a largo plazo debido a que cuanto mas sucede en generaciones, mas complicaciones a la hora

de la comunicación, de la toma de decisiones y de la posibilidad de llegar a acuerdos.

3 DIRECCION Y SUCESION DE EMPRESA FAMILIARES

3.1. SUCESION

El proceso de sucesión es una de las mayores problemáticas a la que se enfrentan las empresas familiares ya que este proceso pone a prueba a la madurez, el asentamiento en el mercado y la adecuación del proyecto empresarial con la familia, según el autor (Handler, 1994) únicamente una de cada tres empresas familiares consigue pasar con éxito a las siguientes generaciones.

En la actualidad las empresas familiares conforman la base del sistema económico del libre mercado, ya son una parte importante de fomento de empleo en nuestra sociedad. Según Carmen Sánchez-Silva *“Por cada diez empresas que se crean en España, al menos dos se disuelven, desaparecen”* Disminuyendo las posibilidades si se trata de empresas familiares según un estudio de Josep Tàpies afirma las sociedades familiares cuya facturación supera los 50 millones al año son mas duraderas en el tiempo.

Además, este mismo autor destaca la importancia de la planificación a tiempo un buen plan de sucesión ya que una planificación tardía es incluso peor que no tenerla. Un 32% de compañías consideran esta cuestión de máxima importancia.

Teniendo en cuenta un estudio realizado por (Pueyo, 2017) vamos a analizar la ruta que han seguido las empresas para conseguir llevar a cabo un plan de sucesión con éxito:

1. Juntar y alinear los intereses de la propiedad familiar a corto, medio y largo plazo: Es uno de los puntos que mas a la ligera se toma en relación con su importancia, en este punto se trata de dejar escrito los compromisos que se pueden adoptar, así como lo relacionado con los dividendos e incorporaciones que se pueden producir de miembros de la familia al consejo familiar o a posiciones ejecutivas, financieras, nuevos socios...etc.
2. Definición de la estrategia y competencias: Afrontar objetivos realistas permitirá un mejor conocimiento de las competencias con las que debe contar el consejo y sus equipos, así como su optimización y complementariedad.
3. Identificación y evaluación de los candidatos internos: Es fundamental tener en cuenta opiniones independientes y objetivas a la hora de la selección y comparación de candidatos para una elección acertada. Junto con una buena elección de calendario para que la rotación en las responsabilidades no afecte de forma negativa a la compañía.
4. Comparar y mantener actualizada la lista de potenciales candidatos externos: Es importante tener un buen grupo de candidatos que permitan una visión realista de oportunidades accesibles, así como una visión de los costes en los que se debe invertir o no. También sirve para establecer canales de aprendizaje.
5. Monitorizar el progreso de los candidatos externos: Este es un paso muy importante ya que el proceso de sucesión no es un proceso estático, y mantener una imagen constante permitirá al consejo y los órganos de gobierno obtener una visión mas realista a largo plazo.

6. Decidir y asegurar la correcta integración y desempeño del candidato seleccionado: Por ello es importante el uso de datos tangibles, así como de referencias y algoritmos que permitan analizar las respuestas de las diferentes pruebas realizadas a los candidatos que no solo nos permitan tomar una elección más acertada, sino que también supongan una disminución de los riesgos a la hora de la incorporación y desempeño de sus funciones.

Pese a esto, en los casos en que las empresas si que cuentan con planes de sucesión desarrollados la mayoría de las empresas lo que buscan es que el sucesor reúna las cualidades idóneas para suceder al CEO, sin embargo, esto es un proceso mas complejo. Ya que el 57% de las empresas que lo poseen solo cuenta con dos o tres candidatos internos identificados, y no cuentan con planes de formación y preparación definidos.

Por ello que existen herramientas que pueden facilitar el proceso como es la creación de un Consejo familiar y la existencia en la empresa familiar de un protocolo familiar, donde se recojan una serie de explicaciones e indicaciones de como se debe actuar cuando se presente esta situación y los factores que se deben tener en cuenta a la hora de tomar decisiones.

Sin embargo, pese a la existencia de herramientas y guías para el desarrollo de un buen plan de sucesión la realidad es que a la hora de decidir se pueden presentar algunos factores que pudiese ocasionar resistencia:

1. Falta de información: En muchos casos la inexistencia de información para la planificación, diseño e implantación en lo que provoca la resistencia. Por ello la información es un arma valiosa que puede servir para un buen manejo de situaciones.
2. Factores culturales: Esto puede ser causado por la educación recibida, la influencia generacional o las ideas preconcebidas.
3. Amenaza al statu-quo: Miedo al cambio de estructuras, valores y normas muy arraigadas en la empresa, junto con el miedo al posible cambio respecto a la visión del fundador a lo largo de su vida empresarial
4. Retención del poder: Resistencia del líder o jefe a abandonar su cargo para dar paso a nuevas generaciones
5. Clima Organizacional: Se deben identificar los problemas que se pueden generar en la organización con anterioridad a realizar el cambio para prevenirlos.
6. Miedo al fracaso: es la sensación que se le genera al miembro que se retira debido al desconocimiento de como puede evolucionar la decisión y de las consecuencias negativas que esto pueda conllevar si el sucesor no se encuentra preparado.

Otro factor importante que hay que tener en cuenta son las formas en las que se puede retirar el fundador, ya que esto también va a influir en el proceso, según los autores (Sonnenfeld, 1989) (Spence, 1989) destacaron cuatro tipos:

- Monarca: Aquel que nunca dejará el mando, designará un sucesor, pero le tendrá en constante vigilancia, pendiente de ver sus fallos y errores.
- General: No se retirará de manera definitiva dejará el cargo de manera que siempre tenga la posibilidad de volver a él si fuera necesario.
- Embajador: El fundador si que dejara el cargo, pero siempre se mostrara disponible para cualquier consulta o consejo sobre como actuar en la empresa familiar.
- Gobernador: Se produce cuando el fundador se desvincula completamente de la empresa.

3.2. PROTOCOLO FAMILIAR

El protocolo familiar es un documento que se encarga de regular las relaciones entre las empresas y la familia propietaria para intentar unirla. Este documento es único y se adapta a cada empresa, es decir no hay dos protocolos familiares iguales.

Se trata de un documento vivo y flexible que se pueda adaptar a los cambios que puedan suceder tanto en la empresa como en la propia familia. Es un instrumento que permite establecer soluciones a problemas del patrimonio, así como a establecer metas y garantizar la continuidad de la empresa en manos de la familia propietaria (Gallo, 1998).

Sin embargo, previo a su elaboración se tiene que hacer una serie de análisis y comprobaciones que demuestren la viabilidad de la empresa,

tanto a nivel empresarial como familiar debido a que esto es un proceso muy costoso. Es por ello por lo que el protocolo familiar se considera un mecanismo de “provención” denominado así por (Burton, 1999), ya que tiene un sentido proactivo en la anticipación de los riesgos que pueden surgir para la supervivencia, y a su vez junto con la consideración de los objetivos y expectativas.

3.2.1. Objetivos del protocolo familiar

Como ya hemos mencionado anteriormente es un documento de “provención”, por lo que cuenta con una serie de objetivos:

- Garantizar la continuidad y proteger el vínculo de la empresa y la familia
- Identificar y delimitar los ámbitos de actuación empresariales y familiares
- Establecer las condiciones de acceso tanto para los familiares como para las personas ajenas
- Resolver anticipadamente y abordar las posibles situaciones de crisis que puedan ocurrir a raíz de acontecimientos familiares. Así mismo, como las posibles situaciones de crisis, cambio y adaptación de la empresa en el mercado y su entorno.
- Iniciar un proceso de comunicación que permita una mejora en las formas y condiciones sobre las relaciones de la familia-empresa.
- Establecer y regular el funcionamiento tanto con los órganos de gobierno de la familia empresaria con las instituciones de gobierno de la propia empresa.

3.2.2 Cuando elabora el protocolo

Este proceso puede variar en función de la familia que este elaborando el protocolo, pero lo que todas deben tener en cuenta es que tiene que considerar son tres cuestiones básicas: los conflictos, la cultura, valores,

historia de la empresa y las diferentes evoluciones posibles de la empresa.

Teniendo estas tres cuestiones en cuenta, se podría decir que el mejor momento para elaborar el protocolo familiar es:

- Cuando exista un líder claro y con autoridad moral
- Cuando la empresa se encuentre un periodo en el que no existan muchos conflictos.
- Que la mayoría de los miembros estén de acuerdo y sientan que es el momento de regular una serie de medidas para el crecimiento y éxito de la empresa.

En base a esto se pueden identificar una serie de fases en su elaboración.

Fase 1. Análisis y reflexión: En esta etapa la empresa debe identificar las metas y objetivos que va a abordar el protocolo, también es un momento en el que se va han plantear diversas propuestas por distintos miembros de la familia y deben ser aprobados por la mayoría de los miembros. Además, se determinará la estructura y el contenido.

Fase 2. Negociación. Durante esta fase se producirán diversas reuniones en las cuales se discutirán y negociarán los términos del protocolo, intentado llegar a un consenso entre todos los miembros que vayan a firmar el protocolo, en algunas ocasiones se utiliza la figura de un mediador para facilitar el proceso de llegar a un acuerdo. En esta fase se inicia el proceso de comunicación.

Fase 3. Implementación. En esta fase es cuando se produce la revisión de lo pactado y acordado en las fases anteriores, para su posterior

aprobación y formalización. Junto con la elaboración de todos los documentos legales necesario para garantizar su eficacia jurídica.

3.2.2. Contenido del protocolo

Respecto al contenido del protocolo puede variar y adaptarse en función de las necesidades de la empresa-familia que lo esté elaborando, pero existen una serie de aspectos generales que la mayoría de los protocolos suelen recoger:

- Quienes han de participar
- La forma jurídica
- La generación que va a asumir la dirección
- La fuerza vinculante de las decisiones tomadas o que se vayan a tomar en un futuro
- Como afrontar el relevo generacional
- Los órganos de gobierno
- La elaboración y establecimiento de las normas a acatar
- El régimen de participación
- Los planes estratégicos

Estos son alguno de los aspectos que suelen incluir la gran parte de los protocolos familiares, pero como ya hemos mencionado en varias ocasiones no son documentos fijos por lo que puede darse el caso de que no todos incluyan estos aspectos o que algunos posean más que estos.

3.3. ORGANOS DE GOBIERNO

Los órganos de gobierno son un sistema de estructuras que se originan dentro de las empresas familiares para dirigir, controlar y responder de ello. Estas figuras permiten a las empresas familiares definir las

funciones a desarrollar, dividir y distribuir el trabajo entre todas aquellas personas que van a realizar, así como para determinar las relaciones que van a existir entre ellas y sus responsabilidades. Dentro de ellas existan varios tipos de los cuales hablara de ellos a continuación de mayor a menor grado de complejidad:

3.3.1. El Consejo de Familia

Es un órgano de gobierno que se desarrolla en las empresas que cuentan con mas de 50 miembros, es una figura voluntaria, que se crea para encargarse de la gestión y el debate generados sobre los aspectos familiares que puedan tener un impacto directo con la compañía. Sus miembros son elegidos por la capacidad para hacer el trabajo y su carácter rotativo, es una estructura fija que se encuentra conformada por un grupo de 5 u 8 miembros los cuales se reúnen con cierta frecuencia para debatir diversos temas como la gestión y creación de mecanismos para hacer frente a posibles problemas que puedan hacer en el futuro.

3.3.2. La asamblea familiar

Este órgano, se suele crear en la empresa que están formadas por un grupo de entre 20-25 miembros, se reúnen todos los miembros de la familia de manera formal, de manera anual, la función de estas reuniones s informar a los miembros sobre los proyectos y la evolución empresarial de la compañía, su intención con esto es promover un mayor compromiso hacia el negocio, y a su vez una mejora de la comunicación y relación entre los miembros de la familia.

Estas reuniones suelen ser convocadas por el miembro que en ese momento tiene el liderazgo o que se encuentra en una posición de dominio, respecto a los miembros que deben asistir se pueden asistir

unos requisitos respecto, a la edad, el voto...etc. Otro factor que suele general conflicto es si deben asistir o no los familiares políticos

3.3.3. La reunión familiar

La reunión familiar es el órgano mas simple, y que menor complejidad representa dentro de las empresas, este órgano se desarrolla en las primeras fases de las empresas cuando la empresa recoge únicamente a los miembros de la unidad familiar, las reuniones se suele producir de manera diaria y suelen desarrollarse en ambientes muy informales como las comidas, en lo referente al contenido de las reuniones suele variar ya que se desenvuelve en función de la etapa en la que se encuentren los propios miembros que va madurando de contenido mas simple a un contenido mas complejo e importante para la compañía.

La evolución de estos tres órganos de gobierno se ve reflejada a través de una clasificación creada por Neubauer y Lank (1999)

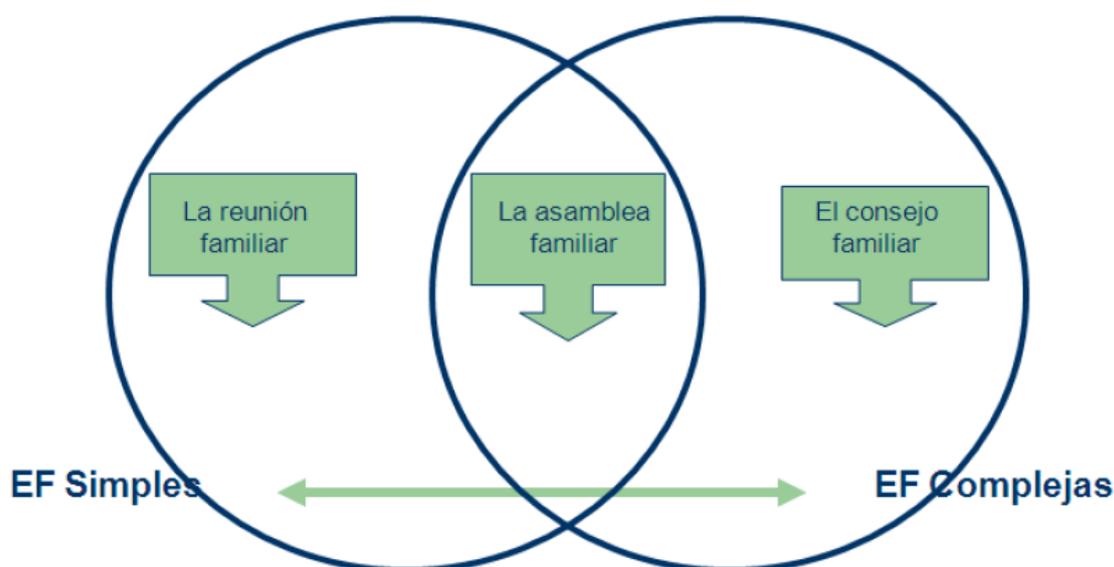


Figura 3. Clasificación Organos de Gobierno

Fuente: Modelo de Neubaur y Lank (1999)

4. PROFESIONALIZACION DE LAS EMPRESAS

4.1. Profesionalización: Concepto

Tras el desarrollo del marco teórico hemos podido analizar y comprender mejor lo que son este tipo de empresas, su definición, su organización y su desarrollo. Pero esto no es todo lo que tenemos que conocer sobre ellas, ya que la gran mayoría de empresas según van creciendo y mejorando su posición en el mercado frente a sus competidores, suelen empezar a desarrollar problemas de agencia debidos al nepotismo , el autocontrol y los altos niveles de altruismo de los padres, para ello la empresa empieza a tomar medidas para evitarlos iniciando así el proceso de profesionalización que es un conjunto de prácticas de recursos humanos que incluye la contratación de directivos no familiares, la adopción de sistemas formalizados, la delegación del control, fomentar la participación de todos los miembros familiares y no familiares y la descentralización de la autoridad.

Sin embargo, pese a ser un proceso bastante heterogéneo debido a que en cada caso se adapta de una forma y la existencia de diferentes definiciones que tratan de definir el concepto de “profesionalización”, basándonos en los autores (Bloom & Van Reenen, 2007; Chang & Shim, 2015; Lien & Li, 2014; Stewart & Hitt, 2012) la profesionalización se centra en las prácticas de gestión con independencia de si las empresas familiares están gestionadas por directivos familiares o no familiares. En consecuencia, las prácticas de gestión profesionales se basan en cuatro bases fundamentales:

1. Fijación de los objetivos: establecer objetivos claros, exigentes pero que sean alcanzables y que haya un equilibrio entre los objetivos financieros y los no financieros teniendo en cuenta los objetivos organizativos y los de corto plazo.

2. Gestión de operaciones: establecer unos modelos, que permitan aprender y tener un control sobre los documentos del proceso y conseguir una mejora continua.
3. Supervisión del documento: tener una revisión constante y paulatina de los avances.
4. Gestión del talento y los incentivos: mantener al personal contento y generar incentivos que sean recompensados como resultado de sus funciones, así como también atraer nuevos trabajadores y retener y promocionar a los que mejoran y echar aquellos que no cumplen con sus funciones.

Bien es cierto que este paso no es igual en las empresas familiares que en las no familiares, ya que en lo que respecta en las empresas familiares no solo implica el estudio de los riesgos que supone la profesionalización a nivel económico, a nivel de gestión, organizacionales, sino que también tienen que hacer frente a los posibles conflictos que puedan surgir en las relaciones personales dentro de la empresa entre los miembros familiares y el resto de los miembros. Y lo que va a suponer este cambio en el reparto de las funciones, tareas, y la dirección que va a seguir la empresa. Es por ello por lo que a lo largo de los años se ha ido estudiando la evolución de este proceso y como se han ido adaptando las empresas y como las ha influido.

4.1.1. Integración en la gestión y la administración

Como ya habíamos mencionado anteriormente cuando se produce la profesionalización se producen algunos cambios en la organización, gestión y la administración de las empresas. Es por ello que en la actualidad existen dos teorías que explican cómo afrontar este dilema, la primera de las teorías es la económica.

Según varios estudios esta teoría nos indica que esta relación se debe discutir de manera dicotómica teniendo claro en todo momento que son dos cosas separadas, y centrándose en la relación de Agente – Propietario, es decir la relación de los dueños que representaría la figura del Propietario con los expertos ajenos que se incorporan a la empresa es decir el agente, en esta teoría se estudia el conflicto que se suele desarrollar una vez transcurre un tiempo del inicio del proceso ya que se suele empezar a ver que sus intereses pueden estar separados. Y esto puede provocar que los agentes aprovechen la oportunidad para anteponer sus intereses a los del resto. Dando lugar así a los problemas de agencia.

Por ello, existen mecanismos de motorización y generando incentivos para mantener bajo control sus necesidades, vigilando de igual manera a los miembros familiares como a los no familiares evitando así sesgo o bifurcaciones que puedan afectar negativamente a la empresa. Según esta teoría, los problemas de agencia afectarán de manera severa a las empresas familiares ya que los fundadores basan sus prácticas en la empresa en la relación de confianza llegando a dar más importancia a los miembros de la familia a la hora de ofrecerles puesto en la misma frente a miembros externos sin tener en cuenta las habilidades que tienen a la hora de ejercer el rol para el que están siendo seleccionados.

Por otro lado, mientras que la agencia se centra en la teoría económica, la teoría de la administración se centra en la psicología y la sociología desarrollando así un modelo más humanista, esto permite que siguiendo la motivación intrínseca, el compromiso, la confianza e identificando a los empleados con la organización permita crear una ventaja competitiva en las empresas familiares. Dando lugar a una mejor relación entre el director y los directivos administradores que actúan de forma natural en la dirección de la empresa en el interés principal.

A lo largo de los años se han estudiado ambas teorías y se ha llegado a la conclusión de que ambas teorías se tendrían que integrar, ya que según los estudios de (Madison et al.,2016, p.82) ambos tipos de gobernanza pueden coexistir. Al igual que el autor (Chrisman, 2019) sugirió que la gobernanza eficaz de las empresas familiares requiere mecanismos de coordinación tanto de agencia como de administración del gobierno puede obligar a los directivos a abstenerse de comportamientos egoístas y reducir los costes de agencia en la empresa. Y al mismo tiempo promover comportamientos de gestión para fomentar la confianza, el compromiso y la gestión participativa dando como resultado unos comportamientos organizativos positivos.

En conclusión, teniendo en cuenta el estudio de ambas teorías tanto financieras como no financieras podemos teorizar que las prácticas de la profesionalización de las empresas pueden suponer una mejora no solo a nivel organizativo, y una mejora en los resultados financieros si no que pueden frenar el comportamiento oportunista de los agentes.

Además, de servir como medida para reducir los problemas de agencia, la profesionalización también será importante para ayudar a fortalecer las ventajas competitivas únicas de las empresas familiares que son la clave para el éxito financiero. Teniendo toda esta información en cuenta podemos deducir que la profesionalización de las empresas beneficia más el rendimiento financiero de las empresas familiares que las no familiares.

4.1.2. Efectos en la reputación de la empresa:

Las empresas familiares representan la mayoría de pequeñas y medianas empresas (PYME), normalmente este tipo de empresas se perciben como conservadoras y reacias al riesgo en comparación con

las empresas no familiares. Sin embargo, esta es una cuestión cuestionada por muchos autores y estudios. Ya que este tipo de empresas pueden aprovechar sus recursos únicos permitiéndoles ser altamente innovadores como expresaba (De Massis et al., 2016). En muchas ocasiones se ha visto como estas empresas pierden su carácter conservador cuando se enfrentan a amenazas para sus riquezas o relaciones familiares, llevándolas en varias ocasiones a compromisos de riesgos excesivos y poco saludables.

Esta dificultad de definición viene dada por la heterogeneidad de este tipo de empresas. El fundamento de las acciones empresariales reside en su orientación empresarial según los autores (Covin y Slevin, 1989)

“son los procesos de elaboración de estrategias empresariales que utilizan los principales responsables de la toma de decisiones para promulgar el propósito organizativo de su empresa, sostener su visión y mejorar la calidad de vida de sus empleados”.

Sin embargo, las orientaciones empresariales de las empresas familiares siguen siendo un área de investigación abierta estas se ven afectadas por atributos singulares con los que no cuentan las empresas no familiares, una de estas características es su conjunto de objetivos que engloban tanto el ámbito económico como el no económico. También se manifiestan en las prácticas de los recursos humanos, aunque este es reconocido como un factor crítico, aunque este inexplorado. A pesar de estar en gran parte inexplorado, estas prácticas presentan características únicas de las que depende la supervivencia, crecimiento e integración exitosa de empleados no familiares, de su implementación surge el crecimiento de la empresa y el nacimiento de la profesionalización.

Se puede establecer una relación positiva entre la profesionalización y la orientación empresarial, ya que como hemos mencionado previamente la profesionalización implica la contratación de directivos no familiares, la formalización de procedimientos y la descentralización de la autoridad, actividad que impulsan la orientación empresarial, por otro lado también puede tener su parte negativa ya que puede suponer un trato desigualdad hacia los miembros de la familia generando así un sentimiento de injusticia, desmotivación e insuficiencia del capital humano lo que dificultaría su desarrollo.

4.1.3 Importancia de la riqueza socioemocional y orientación empresarial

Aunque no existan estudios que expliquen claramente el vínculo entre la riqueza socioemocional y la orientación empresarial (OE), hay diversas líneas de estudio que demuestran que las empresas familiares tienden a asignar menos recursos a la investigación y el desarrollo y realizan menos esfuerzos de innovación en comparación a la no familiares. Sin embargo, pese a los convincentes argumentos que abalan la relación negativa entre los esfuerzos de preservación de las relaciones socioemocionales y las OE, se han propuesto otras alternativas. En las que demuestran el potencial de las microempresas para aprovechar su potencial, recursos y capacidades con el fin de fomentar su crecimiento sostenible y la innovación.

Dando lugar así a demostrar que centrarse en los esfuerzos de preservación puede mejorar la OE, como por ejemplo con el deseo de mantener la dinastía familiar promoviendo una orientación a largo plazo, promoviendo así a su vez el desarrollo de nuevos productos y la expansión de nuevos mercados (Eddlesston et al., 2012). En consecuencia las empresas que se orientan más en una visión a largo

plazo pueden obtener una mayor producción de innovación con una menor aportación en comparación con otras empresas a nivel nacional.

Sin embargo, aquellas que se enfocan más en las riquezas socioemocionales tienden a enfocarse más en mantener una reputación organizacional positiva, centrándose en la diferenciación, a través de la búsqueda de apoyo externo y cultivando actitudes proactivas y dinámicas. Además, las empresas que toman este enfoque se centran en su capital social tanto a nivel externo como interno, así mismo tienden a anticipar y satisfacer las demandas de las partes interesadas fortaleciendo los vínculos sociales, siendo este uno de los aspectos clave en la responsabilidad social empresarial (RSE), ya que en este tipo de empresa refleja los valores de lealtad, colaboración y sentimiento de mantenimiento de la empresa en manos de la familia, todos los autores coinciden en que cuando las RSE se ven amenazadas están dispuestas a protegerlas aceptando en varias ocasiones altos niveles de riesgos.

En conclusión, podemos ver como existe una relación en forma de U entre la orientación empresarial y las riquezas socioemocionales, de manera que si una empresa se centra más en las OE, es decir el desarrollo del capital centrándose en asumir riesgos como la disolución de propiedad y las ideas de los miembros alejándose así del capital social a medida que va aumentando se irá reduciendo las RSE, ya que estas se enfocan en las metas familiares tomando medidas más limitadas y sin asumir tantos riesgos. Sin embargo, las grandes empresas se centran en construir una relación horizontal entre estas dos medidas para ello se centran en tomar ciertas medidas como la construcción de una imagen corporativa sólida y cultivando su capital social a nivel interno y externo, consiguiendo así que las empresas financieras obtengan una ventaja competitiva única, facilitando así los

procesos de innovación que permitan la creación de fuertes vínculos con las partes interesadas, todo ello tiene como resultado que se asocien positivamente ambos aspectos.

4.1.4 Orientación emprendedora

A menudo las empresas familiares se enfrentan a un dilema interno a la hora de seleccionar al gerente, ya que muchas veces se niegan a contratar a una persona externa a la familia ya que no están familiarizados con los valores de la familia, desconocen su comportamiento, sus fortalezas y debilidades lo que les supone un riesgo, sin embargo también se encuentran con dificultades a la hora de elegir alguien que sea la familia ya que no cuentan con los conocimientos o la experiencia necesaria, es por ello que muchas empresas se enfrentan al conflicto de decir si dan "el siguiente paso" hacia la profesionalización o no, en general la profesionalización se trata de un proceso que permita que las empresas familiares se parezcan más a las no familiares, en términos generales como la estructura, la gobernanza y las políticas de RRHH.

Actualmente existen múltiples motivos por los cuales las empresa se profesionalizan, el primero de los motivos es la limitación de los miembros de la familia que tengan los conocimientos y las habilidades para continuar con las funciones, en segundo lugar este proceso permite implementar mecanismos para mejor el control, y en tercer lugar puede ser de gran ayuda a la hora de la sucesión ya que permite reducir el nivel de rivalidad y la posibilidad de nombrar a un directivo no familiar de confianza ante la imposibilidad de nombrar a un miembro de la familia por su formación insuficiente.

Bien es cierto que la profesionalización implica la descentralización y formalización de investigaciones que contribuyen a un aumento del riesgo organizacional, sin embargo entra en juego la proactividad, que se define como *“los esfuerzos de una empresa para aprovechar nuevas oportunidades”* esto requiere una visión a largo plazo normalmente las empresas familiares dependen de tener altos niveles de confianza para esta toma de decisiones sustituyendo así el control formal, es en estos casos donde la profesionalización puede jugar un papel crucial ya que gracias a la presencia de administradores no familiares puede contribuir a una mayor formalización aumentando así los niveles de proactividad.

Además, esto suponen mejoras en el desarrollo de sus objetivos y mejora en sus estrategias, ya que al estar desvinculados de la familia tiene una visión más amplia a la hora de reconocer y aprovechar oportunidades empresariales. En conclusión, existe una relación positiva entre la profesionalización y la organización empresarial.

4.1.5 Relación entre la sucesión, la profesionalización y la internalización.

A la hora de la internalización de las empresas la profesionalización y la sucesión de las empresas juega un papel importante, ya que según estudios de varios autores este proceso pasa por la definición de la estrategia de la planificación de la sucesión y la profesionalización, es por ello por lo que en este punto podemos identificar dos tipos de empresas: el primer tipo las de propiedad y gestión familiar aquellas en la que los miembros de la familia ocupan los puestos más importantes. Por otro lado, el segundo tipo sería las empresas de propiedad familiar pero la gestión es llevada por un equipo de profesionales contratados que ocupan los puestos de director o gerentes.

Por otro lado, varios autores han estudiado la relación que existe entre la internalización y la sucesión de las empresas la gran parte de estos estudios coinciden en que a pesar de que cada empresa se internaliza de forma diferente hay factores que son determinantes uno de ellos la sucesión. Esto es debido a que la sucesión familiar conlleva una visión a largo plazo de la empresa por lo que podría relacionarse con la decisión de internacionalizarse ya que esto supone un fuerte deseo de la empresa a la hora de facilitar un mayor crecimiento en el futuro para las siguientes generaciones, a su vez también puede suponer una situación de menor control en la familia y un mayor nivel de riesgo ya que la riqueza se encuentra más ligada a la empresa, de manera que quien ostenta el puesto de directivo jugara un papel importante en la estrategia de internalización.

El autor (Bell, 2003) desarrollo un modelo en el que explica las vías de la internalización y las tres principales corrientes en las que se puede dividir:

- El modelo tradicional: se trata de un proceso de internalización gradual que va incrementando poco a poco.
- Las empresas nacidas en un ámbito global: que se expanden al ámbito internacional en pocos años al poco de iniciar su actividad.
- Las empresas globales que vuelven a nacer: son aquellas que se internalizan después de pasar por momentos críticos.

El proceso de la profesionalización surge como una necesidad de las empresas para superar sus debilidades y potenciar sus fortalezas. Sin embargo, este concepto se ha empleado bien desde una visión más amplia, centrándose en las estructuras de gobierno, la planificación y los mecanismos de recursos humanos generando una visión de que la profesionalización se emplea en gerentes profesionales no familiares, por ello (Dekker, 2013) y (Polat, 2021) identifico cinco dimensiones

diferentes dentro de las empresas familiares, contribuyendo así a obtener una visión más amplia.

Según ellos la profesionalización abarca: La profesionalización de la gestión, la estructura organizacional, procesos y operaciones, relaciones de los familiares con la empresa, los empleados, el ambiente del trabajo y la cultura organizacional.

Por otro lado, en lo que respecta a la internalización se sabe que uno de los factores principales que marcan el ritmo y la intensidad de la estrategia en una empresa es su orientación exportadora y el compromiso de las personas involucradas con el mercado exterior, es decir tanto los directivos como los sucesores familiares deben comprometerse con ello, es por ello que los que toman las decisiones deben tener un buen nivel de educación, experiencia internacional, hablar varios idiomas, y ser abiertos a la expansión internacional.

Bien es cierto que a la hora de la internalización existen diferencias claras entre los profesionales contratados y los miembros de la familia que pueden afectar directamente a la estrategia, ya que los miembros de la familia se mostraran más interesados en mantener la importancia familiar mostrándose así más reacios a tomar riesgos prefiriendo las estrategias a largo plazo, mientras que los profesionales tienen a ser menos reacios, ya que quieren demostrar su valía a corto plazo.

Aunque realmente no exista un consenso sobre la profesionalización o la sucesión son unos de los factores más importantes de la internalización, ya que la planificación de la sucesión es como una forma de profesionalizar la relación de la empresa.

4.1.6 Influencia de la sucesión en la internalización

La sucesión familiar se puede dividir en tres aspectos: propiedad y gestión, legitimidad y crecimiento y perpetuación empresarial.

Según el primer aspecto propiedad y gestión: se considera importante por los miembros de la familia ya que si conservan la propiedad y la gestión habrá una mejor organización y dirección.

La legitimidad: es importante tanto para los miembros de la familia como para el resto, ya que supone que las nuevas generaciones se ganen un lugar dentro las empresas y tengan una mentalidad más global, de manera que tienen que aprender sobre la empresas y saber desempeñar sus funciones para que otros empleados no solo los vean como los herederos si no como personas capacitadas, además deben adaptarse no solo a las presiones económicas sino también a las estructuras y comportamientos organizacionales de su entorno institucional.

Ambos aspectos están relacionados con el crecimiento y la perpetuación empresarial, ya que ambos buscan que el sucesor sea alguien que esté dispuesto a mejorar el desarrollo y crecimiento de la compañía manteniéndose firme en su entorno empresarial.

Pese a ello se puede observar una diferencia clara entre las empresas familiares y no familiares ya que a las familiares les cuesta más asumir los riesgos de relacionados con la expansión e internalización de la compañía, mientras que a las no familiares no les cuesta tanto la toma de estas decisiones. A pesar de que las familiares suelen estar más preocupadas podemos ver cómo según van avanzando las generaciones estas se muestran más dispuestas a internacionalizarse e incluso a generar nuevas plantas en otros países ya que ellos ven nuevas oportunidades de crecimiento.

Junto con estas oportunidades de crecimiento, podemos analizar la relación de la internalización y la profesionalización ya que según va aumentando el tamaño de la empresa también lo va haciendo sus operaciones tácticas suponiendo que los miembros de la familia deleguen sus funciones a otras personas, es aquí donde entra la profesionalización ya que la empresa deja paso a que personal profesionalizado se haga cargo de funciones de la empresa mientras los directivos se centran en aspectos estratégicos del negocio.

Es por ello por lo que todos los miembros de las empresas deben tener en cuenta estos tres aspectos a la hora de desarrollar una estrategia de crecimiento a nivel internacional.

4.1.7 Incentivos e impedimentos:

La definición de profesionalización es un concepto que ha ido evolucionando tanto que se ha definido como un proceso de transformación multidimensional que crea valor no solo para el establecimiento de estructuras de gobierno, la descentralización y la mecanización de los recursos humanos y el control financiero, sino que también da cabida a la profesionalización de empleados, el entorno y la cultura.

Existen varios factores que dificultan la decisión sobre si profesionalizarse o no que las empresas tienen en cuenta, como lo son la complejidad del entorno interno y externo, la necesidad de habilidades gerenciales y la necesidad de cambio, también se ven afectados por la competencia en el ámbito global y la alta incertidumbre en el ámbito económico.

Es por ello por lo que muchas empresas lo ven como una oportunidad de obtener ventaja competitiva, también como un buen momento para relacionarse con empresas no familiares gestionadas por profesionales,

mejorando así la capacidad de las empresas de conocer y aprovechar las oportunidades mientras gestionan a su vez los riesgos de su entorno. Bien es cierto, que no solo cambian sus estructuras para adaptarse a las presiones económicas, sino que también lo usan para buscar legitimidad.

No todo son beneficios, ya que se encuentran con una gran cantidad de impedimentos a la hora de profesionalizarse ya que muchos propietarios no son capaces de identificar las necesidad de profesionalización, o si son capaces de reconocerlos retrasan el momento ya que prefieren mantener la gestión actual por el deseo de preservar la riqueza socioemocional para evitar perder el control de la empresa, aunque también se puede dar el caso de que el propietario este decidió a dar el paso pero carezca de los recursos suficientes para llevarlo a cabo.

Otra barrera son las aspiraciones de los miembros de la familia a la hora de asumir los costes de la profesionalización, ya que aquí entran en juego los problemas de agencia ya que cada uno de los miembros tiene sus pensamientos e intereses y no todos están dispuestos a dar el paso.

Según esto podríamos entender que la profesionalización se divide en cinco dimensiones principales:

1. De la gestión:

Según esta dimensión la profesionalización requiere una profunda comprensión de los objetivos y prioridades de la familia, para ello implica la participación no familiar tanto en la gestión como en la junta directiva, la delegación del control y de la autoridad para tomar decisiones. No solo implica la participación de gerentes externos con altos niveles de conocimiento y experiencia en gestión, si no que los miembros familiares encargados de ello también tengan una buena formación profesional y experiencia, de

manera que la interacción entre ambos sirva para obtener una visión más objetiva y racional a la hora de tomar decisiones estratégicas.

Desde el punto de vista de la junta directiva la profesionalización también supone una mejora ya que permite a la administración tener una visión más amplia, así como una perspectiva más diversa para poder desarrollar estrategias más eficaces, ampliar sus redes, mejorar su gestión y resolver los conflictos entre los familiares.

2. De la estructura organizacional, procesos y operaciones

En este aspecto la profesionalización lo que pretende es un cambio en la estructura organización de manera que a nivel organizativo de los procesos y operaciones no dependan de alguna persona en concreto, sino que dependa de sistema que funcione bien y sea más dinámico. Además, la adaptación de estos sistemas servirá para eliminar a la incertidumbre al respecto de quien es el personal encargado de autorizar o gestionar, a su vez también supondrá una disminución de los costes de agencia, ya que permite controlar tanto las gestiones por parte de los directivos no familiares como de los directivos familiares para evitar así la elusión y el nepotismo.

3. De la relación de la familia con la empresa

Según va a incrementando el tamaño de la empresa van surgiendo más discrepancias entre la relación de los miembros de la unidad familiar como con los objetivos, y dirección que se quiere seguir con la empresa es por ello que como ya se mencionó al inicio de este trabajo se crearon una serie de mecanismos como el plan de sucesión o la creación de un consejo familiar que permiten dar solución a posibles conflictos y sirviendo así de guía para las

futuras generaciones siendo a su vez elementos importantes para la profesionalización de esta.

4. De los empleados

Según varios estudios los empleados forman un papel clave en el desarrollo y crecimiento de las empresas, ya que tener un persona cualificado, con un buen nivel educativo puede servir para crear una ventaja competitiva que permita una mejora organizacional. Por lo que a nivel de la profesionalización de los empleados se destacan dos conceptos:

- Competencia ocupacional: la empresa tiene que centrarse en mejorar la competencia de los empleados poniendo énfasis en su formación y desarrollo. Esto lo puede hacer a través las prácticas de recursos humanos que tenga formalizadas la empresa de manera que se aumente la confianza en los empleados desarrollando así una ventaja competitiva.
- Profesionalismo conductual: hace referencia a que la forma de comportarse permita obtener resultados óptimos en las tareas. Es decir, que no solo se fomente su desarrollo con la competencia ocupacional si no también que se abarque su responsabilidad, su puntualidad, así como el cumplimiento del código ético y de conducta de manera que se consiga un mayor profesionalismo que suponga de los empleados y del sistema organizacional.

5. Del clima laboral y la cultura organizacional.

La existencia de normas éticas, que se encuentren integradas en la empresa contribuye a una mejora en las relaciones de los empleados, así como un mejor clima laboral y organizativo. De manera que la existencia de valores compartidos, respeto mutuo, confianza y cooperación también es una forma de

profesionalización. Sin embargo, el proceso de profesionalización es un proceso difícil, ya que supone la incorporación de unos nuevos valores y normas es por ello por lo que los gerentes juegan un papel de gran importancia ya que deben mantener una buena comunicación con los empleados para que estos cambios sean aceptados de manera positiva alterando lo menos posible el entorno, ya que en este momento se produce la unión de la cultura familiar y la cultura empresarial profesional.

De manera que podemos observar que la profesionalización es multidimensional ya que no solo se centra en el crecimiento y progresión de la empresa de cara al futuro si no que se centran de diferentes aspectos como son los empleados, el clima laboral, los gerentes... es decir que para dar este paso no se deben centrar solo en una dimensión y las consecuencias que va a suponer solo para ese caso.

También se han estudiado la existencia de otras dimensiones que conecten la metodología de la profesionalización, la sucesión y los valores personales. El primer término que vamos a analizar basándonos en los estudios de diferentes autores es el de valores personales, de manera genérica se entienden como aquellos comportamientos, las posiciones sociales, así como forma de actuar que las personas vamos desarrollando en función de lo que aprendemos de nuestro entorno mas cercano como la familia, amigos...etc. Estos valores no solo se pueden relacionar con nuestro desarrollo personal como individuos, sino que también se pueden relacionar con el ámbito de la empresa familiar en la que se puede ver la relación en lo que respecta a la tradición, las interacciones y las relaciones familiares.

Siguiendo esta línea podemos empezar a ver como se relaciona la gestión de la empresa con los valores, ya que como hemos mencionado

anteriormente en las empresas los valores se reflejan en la tradición y las interacciones sociales entre los miembros familiares, de manera que al nivel de gestión de los miembros van a intentar que estas tradiciones y valores perduren en la empresa a medida que vaya creciendo y vaya pasando de generación en generación de forma que acaba influyendo en la sucesión. De manera, que cuando decidan dar el paso a la profesionalización se van a tener en cuenta los otros dos factores, debido a que con la entrada de expertos externos supondrá un debate entre los miembros familiares por su riqueza socioemocional y su organización empresarial.

4.1.8 Impacto de la contabilidad de la gestión en los miembros de la familia

Hasta ahora hemos visto como afecta la profesionalización en el ámbito general de la empresa, pero no hemos concretado como puede influir esto en las relaciones familiares ni como lo gestionan a la hora de decidir si van a profesionalizarse con ayuda de agentes externos o de manera autónoma. Aunque parece ilógico pensar que se pueda dar el paso de la profesionalización sin ayuda de agentes externos ya que la mayoría de los estudios y autores señalan que las facetas principales para su desarrollo es la participación de estos agentes para el establecimiento de estructuras de gobierno, nombramiento de los miembros de la junta directiva, mecanismos financieros, y de recursos humanos.

Es por ello por lo que para estudiar realmente como puede impactar los miembros de la familia en este proceso primero nos tenemos que centrar en como ellos la puedan impulsar, lo primero que hay que tener en cuenta es la capacidad y voluntad de los miembros para realizar esta transición con éxito, además estas deben ser solidas y estar dispuestas a hacerlo. Aparte se ha descubierto que influyen en otros ámbitos

importantes de la gestión como la I+D, los procesos de innovación y una mejora organizacional.

Sin embargo, cuando la empresa decide profesionalizar dichos sistemas la mayoría de los estudios afirman que el papel de los expertos no familiares es vital en la introducción y formalización de los sistemas de contabilidad de la gestión. Esto es debido a que pueden beneficiarse de sus estudios, así como de su experiencia en empresas no familiares, de manera que son estos quienes introducen la capacidad necesaria a los miembros de la empresa familiar para profesionalizar sus sistemas de contabilidad ganándose así su confianza.

Pese a que hay múltiples casos de empresas que no han recurrido a expertos externos se ha demostrado que las empresas valoran más su libertad personal limitando la gestión más formalizada demostrando así poca capacidad y voluntad para el cambio. Es decir, si que es viable que una empresa se profesionalice sin ayuda de expertos externos pero los casos en los que se produce son menores en comparación con los que si usan la ayuda de los expertos.

Las empresas mas profesionalizadas son aquellas que muestran prácticas de responsabilidad de gestión más formalizadas ya que esto demuestra una mayor delegación de responsabilidad en los gerentes expertos destacándose así dos aspectos de la contabilidad de la gestión profesional, para ello existe un sistema de planificación de recursos empresariales (ERPS) que permiten un mayor control y una mejora de la formalización de la información. Aunque es un mecanismo que aun gran parte de las empresas familiares son reacias a introducirlos.

Pese a que una las empresas mas profesionalizadas son aquellas mas formalizadas, esto no significa siempre que una empresa formalizada lo

este, ya que la formalización de las practicas también va ligada al crecimiento de la empresa lo que supone una mayor contratación de gerentes por lo que por diferenciarlo un poco más se estableció que una señal tangible de una mayor profesionalización es el establecimiento de un departamento de contabilidad de gestión y el empleo de gerentes especializados, en las empresas esto significa que los profesionales emplean las practicas de contabilidad.

4.2 Identificación de literatura relevante

El proceso de revisión sistemática para obtener la muestra final de documentos para el análisis consta de 3 partes (Crossan y Apaydin, 2010): recopilación de datos, análisis de datos y síntesis.

Por lo que a la primera fase se refiere, la recopilación de datos se inició con una búsqueda de la información contenida en la base de datos Thomson Reuters Web of Science a fin de centrarse en revistas revisadas por pares de forma análoga a otras revisiones efectuadas en el campo. La búsqueda se realizo el 5 de abril de 2024 con los criterios que se detalla en la Tabla 1.

Se seleccionaron artículos publicados en revistas que constituyen la fuente de conocimiento mas actual y que son frecuentemente utilizadas por los investigadores de este campo de estudio para difundir sus resultados. Nos centramos solo en trabajos escritos en inglés, lo que es una práctica común en este tipo de revisiones.

Para elegir las palabras clave de búsqueda se combinaron tres bloques. Por un lado, se uso el termino mas general (“famil*”) (Hernández-Linares & López-Fernández, 2018) combinando con un grupo de palabras que asegura que los trabajos tienen que ver con la temática de gestión empresarial (“firm*” OR “busines*” OR “company*” OR

“entrepri*”). Para seleccionar los documentos relacionados con el conflicto, se incluyó el término “conflicto”. Todos los términos se buscaron en título de las publicaciones.

Palabras Clave	Web of Science
“Famil*” ^a AND “firm*” OR “business*” OR “company*” OR “entrepri*” AND “professionali*ation”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Social Science Edition ▪ Buscando en: Título (2) ▪ Categorías: Business, Management, Business, Finance ▪ Lengua: Ingles ▪ Tipo de documento: “article”, “review” y “early Access” ▪ Años: Todos
Fecha de Búsqueda	2024.05.14
Número de documentos	19 documentos
Número de documentos seleccionados tras el filtrado	6
^a Hernández-Linares & López-Fernández (2018)	

Tabla 1. Estrategia de búsqueda

La búsqueda inicial arrojó un total de 19 documentos, lo que da idea de lo limitado de la literatura científica en este ámbito. Una vez identificados los 19 artículos, en una segunda etapa se analizaron los resúmenes a fin de eliminar posibles errores de filtrado de la base de datos, es decir, documentos que no coincidían con las condiciones de búsqueda especificados. Finalmente, se identificaron los trabajos que realizaban una revisión sistemática de la literatura. En concreto, se identificaron trabajos de revisión (tabla 2).

El proceso de revisión finaliza con una tercera etapa de síntesis de la información ofrecida en la muestra final. Los principales resultados se detallan a continuación.

Título	Autor/es	Revista	Año
Effects of Family Ownershio and Professionalization on Firm's Financial Performance and Sustainability Reputation	Piyasinchai, Nareuporn (Bell); Thananusak, Trin; Hughes, Mat	Entrepreneurship theory and practice	2024
Managerialization, professionalization and firm performance in family business: A Systems Thinking perspective	Songini, Lucrezia; Armenia, Stefano; Morelli, Chiara; Pompei, Alessandro	Systems Research and Behavioral science	2024
Family firm entrepreneurial orientation: the effects of socio-emotional welth, professionalization and bifurcartion bias	Rosecká, Nikola; Machek Ondrej	Journal Of Small Business and Enterprise development	2023
The impact of family business professionalization on financial performance: a multidimensional approach	Polat, Gulcin; Benligiray, Serap	Journal Of Small Business and Enterprise development	2022

Professionalization of management accounting in family firms: the impact of family members	Hiebl, Martin R.W; Mayrleitner, Barbara	Review Of Managerial Science	2019
Professionalization of Family Business and Performance Effect	Lien Yung-Chih; Li Shaomin	Family Business Review	2014

Tabla 2. Trabajos de revisión

5 CONCLUSIONES

Finalmente, como hemos visto a lo largo de este trabajo el campo de las empresas familiares pese a ser uno de los factores claves en el ámbito de la economía y generación de empleo en la actualidad, es un área a la que aun le quedan muchos factores por estudiar y terminar de definir.

A pesar de eso, hemos podido ver como son este tipo de empresas, y nos ha permitido analizar las distintas herramientas con las que cuentan para conocer la situación y estado de los miembros de la empresa, como el modelo de los 3 círculos o el modelo de los 5 círculos. Junto con ello también hemos visto la participación, la creación y las funciones que tienen los distintos órganos de gobierno como son el consejo de familia, la asamblea familiar, y la reunión familiar.

A lo largo de este trabajo también hemos podido analizar cómo afecta, y las ventajas y desventajas que supone la sucesión y su planificación. Por otro lado, también hemos hablado del protocolo familiar y hemos visto que es una herramienta de gran utilidad para este tipo de empresas

a la hora de planificar la sucesión y de la toma de decisiones importantes.

Además, tras la investigación y estudio de diferentes artículos y estudios que se les han hecho a las empresas sobre la profesionalización y como afecta esto a las empresas, esto nos ha permitido ver y entender que es realmente a la profesionalización y porque esto está relacionado con varios aspectos principales para las empresas como son su crecimiento y permanencia. También ver los diferentes enfoques y visiones que tienen las diferentes generaciones sobre el concepto y como esto se ve reflejado en las empresas, así como hacer una comparación de como afecta en las empresas familiares y no familiares. Así mismo hemos visto como ha ido evolucionando su estudio a lo largo de los años y como se han ido descubriendo nuevos factores y circunstancias que influyen en este proceso.

También nos ha permitido saber el impacto que tiene en las diferentes dimensiones que tiene las empresas, tanto como su implementación en la gestión y administración, sus ventajas e inconvenientes además, de ver como en este tipo de empresas en específico se diferencia el proceso en comparación en las empresas no familiares a la hora del impacto en las relaciones de los miembros y su reacción a la hora de tomar esta decisión, y como esto se puede ver relacionado con diferentes herramientas de organización de la empresa como son el protocolo familiar o el modelo de sucesión.

Por otro lado, nos ha permitido analizar las diferentes formas que existen y que estudian las empresas para profesionalizarse, ya que no solo existe una única forma pues se adapta a cada tipo de organismo y a sus circunstancias.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA

Alcorn, P. B. (1982). *Success and survival in the family-owned business*. McGraw-Hill. New York

Arnold Araya Leandro: (2012) *El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización*. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4004912>

Aronoff, C. y Ward. J. (1996). *Family Business Governance*. Marietta, Georgia: Business Owner Resources.

Babicky, J. (1987). *Consulting to the family business*. *Journal of Management Consulting*, 3(4), 25-32

Barnes, L.B., & Hershon, S.A. (1976). *Transferring power in the family business*. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114

Barry, B. (1989). *The development of organization structure in the family firm*. *Family Business Review*, 2(3), 293-315

Beatriz Hernández Hernández (2021): *El consejo de familia en la Empresa Familiar*: Disponible en: <https://tfab.es/consejo-familia/>

Bell, et., al. (2003) *Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation*

Bork, D. (1986). *Family business, risky business*. *American Management Association*.

Calavia Molinero, J. M. (1998). *Aspectos societarios de la empresa familiar: raíces históricas y nuevas opciones*. *Alta Dirección*, 33(202), 31-38

Camfield, C (Camfield, Claudio); Franco, M (Franco, Mario) (2019): *Professionalisation of the Family Firm and Its Relationship with Personal Values*

Camfield, C (Camfield, Claudio); Franco, M (Franco, Mario) (2019): *Theoretical framework for family firm management Relationship between personal values and professionalization and succession*

Carmen Sánchez-Silva. (2010) *La sucesión enfrenta a la empresa familiar*. Disponible en:

https://elpais.com/diario/2010/02/21/negocio/1266763648_850215.html#

Costa, AD (Costa, Augusto Dalmoro); Zen, AC (Zen, Aurora Carneiro); Spindler, ED (Spindler, Everson dos Santos) (2022): *Family succession, professionalization and internationalización; a study of Brazilian family businesses*

Davis, P (1983): *Realizing the potential of the family business*, *Organizational Dynamics*, vol.12, issue.1, pp.47-56, 1983

Dekker, J (Dekker, Julie); Lybaert, N (Lybaert, Nadine); Steijvers, T (Steijvers, Tensie); Depaire, B (Depaire, Benoit) (2015): *The Effect of Family Business Professionalization as a Multifimensional Construct on Firm Performance*

Dekker, JC (Dekker, Julie C.); Lybaert, N (Lybaert, Nadine); Steijvers, T (Steijvers, Tensie); Depaire, B (Depaire, Benoit); Mercken, R (Mercken, Roger) (2013): *Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research*

Deloitte, Boletín Gobierno Corporativo (2010): *Sucesión en la Empresa Familia*

E.J Santamaria, F.P. Pico (2014): *Sucesión en las Empresa Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa*. Disponible en:

https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383/pdf

Family Business Central: *Direction vs Decision: The Differences Between the Family Council and the Board in a Business*. Disponible en:

<https://www.familybusinesscentral.com/direction-vs-decision-the-differences-between-the-family-council-and-the-board-in-a-business/#:~:text=In%20general%20terms%2C%20the%20Family,important%20issues%20facing%20the%20family.>

Gasson, R., Crow, G., Errington, A., Hutson, J., Marsden, T., & Winter, D. M. (1988). *The farm as a family business: A review*. *Journal of Agricultural Economics*, 39 (1), 1- 41

Gallo, M. A. (1998): *La sucesión en la empresa familiar*, Barcelona, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.

Habba, B (Habba, Badr); Alliou, A (Alliou, Azzeddine); Farhane, F (Farhane, Farah) (2023): *Moroccan family businesses professionalization; benefits and challenges*

Handler, W. C. (1994). *Succession in family business: A review of the research*. *Family Business Review*, 7(2), 133--157

Hernández-Linares, R.; López-Fernández, M. C. 2018. *Entrepreneurial orientation and the family firm: Mapping the field and tracing a path for future*

research. *Family Business Review*, 31 (3), pp. 318-351. Disponible en:
<https://doi.org/10.1177/0894486518781940>.

Hiebl, MRW (Hiebl, Martin R.W.); Mayrleitner, B (Mayreleitner, Barbara) (2019): *Professionalization of management accounting in family firms; the impact of family members*

Howorth, C (Howorth, Carole); Wright, M (Wright, Mike); Westhead, P (Westhead, Paul); Allcock, D (Allcock, Deborah) (2016): *Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts*

Joaquín Aragonés (2023): *El conflicto entre sucesores es el principal problema para la continuidad de los negocios familiares*. Disponible en:
<https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/noticias-de-empresa/conflicto-sucesores-es-principal-problema-continuidad-negocios-familiares/20230509132749030389.html>

John Davis y Renato Tagiuri (2023): *Los Tres Círculos en la empresa familiar*
[John Davis y Renato Tagiuri: Los Tres Círculos en la empresa familiar - Instituto Nexia](#)

John L. Ward, Craig E. Aronoff *Family Business Governance* (1996): *Maximizing Family and Business Potential*.

Landsberg, E. L. Perrow, and S. Rogolsky (1988) *Editors' Notes, Family Business Review*, vol.25, issue.2, pp.1-8

Le Van, G. (2000): *Guía para la Supervivencia de la Empresa Familiar*, Ediciones Deusto, Bilbao

Leonardo Cardenas, Francisco Adame Martínez, Amparo Hidalgo, Javier M. Juarez Gonzalez, Estrella Martín Dominguez, Manuel Pavon, Isabel Sánchez Ayuso, Angel Valverde Huerta, Sofía Varea Peris (2019). *El protocolo familiar: Consejos prácticos para su elaboración*.

Lien, YC (Lien, Yung-Chih); Li, SM (Li, Shaomin) (2014): *Professionalization of Family Business and Performance Effect*

Lissioni, J (Lissioni, Juliano); Pereira, MF (Pereira, Mauricio Fernandes); Almeida, MIR (Ribeiro Almeida, Martinho Isnard); Serra, FR (Serra, Fernando, Ribeiro) (2010): *Family Business: how family and ownership shapes business professionalization*

Madison, K (Madison, Kristen); Daspit, JJ (Daspit, Joshua, J); Turner, K (Turner, Kyle); Kellermanns, FW (Kellermanns, Franz, W) (2018): *Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance*

Mastreempresafamiliar (2018) Universidad Camilo José Cela: *El papel de las empresas familiares*. Disponible en:

<https://masterempresafamiliar.com/blog-empresas-familiares/el-papel-de-las-empresas-familiares-en-espana/#:~:text=Las%20empresas%20familiares%20en%20Espa%C3%B1a%20aportan%20aproximadamente%20el%20doble%20de,de%20las%20empresas%20no%20familiares.>

Neubauer, F., Lank, A., G., Ward, J., L., (1999): *La empresa familiar ¿cómo dirigirla para que perdure?* Bilbao, Ediciones Deusto

Piyasinchai, N (Piyasinchai, Nareuporn (Bell)); Thananusak, T (Thananusak, Trin); Hughes, M (Hughes, Mat) (2024): *Effects of Family Ownership and Professionalization on Firms' Financial Performance and Sustainability Reputation*

Polat, G (Polat, Gulcin) (2021): *Advancing the multidimensional approach to family business professionalization*

Polat, G (Polat, Gulcin); Benligiray, S (Benligiray, Serap) (2022): *The impact of family Business professionalization on financial performance: a multidimensional approach*

Pueyo, R., Tápies, J, Anitua, J., Goenaga, P. (2017). *La sucesión del Primer ejecutivo*. Disponible en:

https://www.iese.edu/es/search/publicaciones/?q=josep+t%C3%A0pies&post_ty pe=professor

Razzak, MR (Razzak, Mohammad Rezaur); Jassem, S (Jaseem, Suaad); Akter, A (Akter, Alima); Al Mamum, SA (Al Mamum, Syed Abdulla); (2021): *Family commitment and performance in private family firms: moderating effect of professionalization*

Revista ³Ciencias Henry Antonio Arenas Cardona y Daniela Rico Balvín [fecha de publicación 01-06-2012]: *El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales: La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. Disponible en:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>

Rosecká, N (Rosecka, Nikola); Machek, O (Machek, Ondrej) (2023): *Family firm entrepreneurial orientation: the effects of socio-emotional wealth, professionalization and bifurcation bias*

Songini, L (Songini, Lucrezia); Armenia, S (Armenia, Stefano); Morelli, C (Morelli, Chiara); Pompei, A (Pompei, Alessandro) (2023): *Managerialization, professionalization and firm performance in family business: A Systems Thinking perspective*

Sonnenfeld J., A., (Sonnenfeld, Jeffrey) Spence P., L., (Spence, Padraic) (1989): *The Parting Patriarch of a Family Firm*

Steward, A (Stewart, Alex); Hitt, MA (Hitt, Michael A.) (2012): *Why Can't Family Business Be More Like Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms*

Yildirim- Öktem, Ö (Yildirim- Öktem, Özlem); Üsdiken, B (Üsdiken, Behlul) (2010): *Contingencies versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family BUSINESS Groups in Late-Industrializing Countries*

Zahra, S.A. & Sharma, P. (2004). *Family Business Research: A Strategic Reflection. Family Business Review, vol. XVII, 4, 331-46.*