

El Coaching como Facilitador de la Transmisión del Liderazgo en la Empresa Familiar

Autoras: Dra. Andrea López y Lic. Valeria P. Schiavo

*La habilidad de desarrollar un sucesor capaz
es el sello de un gran líder.*

Ambrose Bierce

La Sucesión como Cambio Organizacional en la Empresa Familiar

La etapa de sucesión del liderazgo en la empresa familiar es un momento de cambio en su sentido más amplio. Cambia la organización en sí respecto de su estructura, gestión y propiedad; y cambia la vida de las personas que intervienen en el proceso.

Si bien el cambio encuentra sus raíces en la expectativa de que el negocio tenga continuidad y perdure en el tiempo, son múltiples los conflictos y ambigüedades que pueden quedar expuestos en ese momento, tanto en la vida de las empresas, cuanto en la vida de las familias.

El Coaching Organizacional como Facilitador del Proceso Sucesorio en la Empresa Familiar

Se define al Coaching Organizacional (López & Schiavo, 2012) como una disciplina que trabaja con personas, grupos, equipos y organizaciones con el objetivo de generar cambios en su forma de actuar, relacionarse y comunicarse. Su propósito es optimizar los resultados organizacionales procurando mantener y mejorar las relaciones y la calidad de vida de las personas.

De acuerdo a lo expuesto por Press (2011), el momento de transmisión del liderazgo en la empresa familiar es una oportunidad para revisar cuestiones relacionadas

con la gestión de la misma: la planificación de una actualización en su estructura, la profesionalización, la resolución futura de aspectos relacionados a la continuidad de la empresa familiar, las acciones, los activos físicos; y/o cualquier otro cambio que el mercado requiera. Asimismo, existen otros aspectos involucrados que se circunscriben al ámbito de la familia: cómo resuelven las cuestiones relacionales, si pueden conversar y discutir el tema de la sucesión, y cómo son las vivencias de los protagonistas del proceso: tanto los fundadores que delegan la dirección como los sucesores que asumen el liderazgo.

El Coaching Organizacional se presenta como una disciplina facilitadora del proceso sucesorio en la empresa familiar desde sus dos principales perspectivas: a) el cambio organizacional, y b) el proceso individual de cambio de las personas involucradas.

El cambio organizacional.

Según Kotter (2007) las fuerzas económicas y sociales que dirigen la necesidad de un cambio en las organizaciones pueden provenir de factores externos o internos a éstas. Dentro de los factores internos podemos encontrar las reestructuraciones, los cambios estratégicos y los cambios de la cultura empresarial.

Se entiende al proceso sucesorio en la empresa familiar como un cambio organizacional en el orden de los tres aspectos anteriormente mencionados.

Kotter (2007) propone un modelo de 8 etapas para guiar un proceso de cambio organizacional. Las mismas pueden ser implementadas analizando la situación particularmente compleja de la empresa familiar:

1. Infundir carácter de urgencia.

Para impulsar un cambio se requiere gran cooperación, iniciativa y voluntad de sacrificios. Si el carácter de urgencia para el cambio es bajo, el grupo no contará

con la fuerza y la credibilidad necesarias para conducir la iniciativa y lograr la adhesión de las personas para crear y comunicar una visión de cambio.

En un estudio citado por Dodero & Pithod (1997), se analizaron 42 empresas familiares en Argentina y se concluyó que un 81%, es decir 34 empresas de 42, tuvieron éxito en la transmisión del liderazgo habiendo comenzado el proceso entre 10 y 2 años antes de concluirlo.

Según los ciclos de vida de la empresa familiar desarrollados por Press (2011), ver Tabla 1, el proceso de transmisión del liderazgo sería propicio que comience en la Etapa 3. Pero si ello no ocurre, llegada la Etapa 4 el Plan de Sucesión adquirirá sin dudas carácter de urgencia si se tiene la expectativa de que la empresa perdure.

TABLA 1.

Ciclos de vida de la Empresa Familiar.

Fuente: Adaptado de Press, E. (2011). La empresa familiar (EF). En *Empresas de familia: Del conflicto a la eficiencia* (pp. 76). Buenos Aires: Granica.

	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Edad de la EF	0 – 10 años	10 – 20 años	20 – 30 años	Más de 30 años
Edad padres	25 – 35 años	40 – 50 años	55 – 65 años	65 – 80 años
Edad hijos	0 – 10 años	15 – 25 años	Aproximadamente 40 años	Aproximadamente 50 años
Características	Empresa chica. Dueño centro de todo. Muchas horas de trabajo.	Empresa mediana. Mayor complejidad. Incorporación de familiares. Necesidad de delegación. Profesionalización.	Empresa madura. Lugar de privilegio en el mercado. Nuevos negocios. Incorporación de no familiares.	Empresa consolidada. Expansión en otras unidades de negocios. Diversidad de necesidades. Varios líderes.
Objetivos	Sobrevivir. Obtener liquidez. Crecer.	Mantener estabilidad y continuidad.	Expandirse. Transición ordenada de la dirección.	Expandirse. Nuevamente sobrevivir Diversidad en la convivencia.
Expectativas de la familia	Tener éxito en el negocio.	Desarrollo personal. Crianza de hijos.	Integridad y unión de la familia.	Integración, crecimiento y armonía. Familia grande y unida.

2. *Crear una coalición rectora.*

Para sostener un proceso de cambio se necesita de una fuerza lo suficientemente poderosa, capaz de desarrollar una visión adecuada, comunicarla a la mayor cantidad de personas posible, eliminar los obstáculos básicos, generar victorias a corto plazo, liderar muchas nuevas iniciativas de cambio y anclar los nuevos comportamientos en la cultura empresarial. Es imprescindible entonces crear una coalición rectora que esté integrada por personas que posean las siguientes características: posición de poder, experiencia, credibilidad, y liderazgo.

Los líderes del cambio organizacional al momento de la transmisión del liderazgo en la empresa familiar serán sin duda el fundador y todas aquellas personas que ocupen puestos directivos dentro de la empresa. Asimismo, y dado que el objetivo de ese momento no es solamente la transición ordenada de la dirección sino también mantener la integración de la familia, resulta importante fomentar la adhesión de los familiares influyentes a la mencionada coalición rectora que impulsará el cambio organizacional en la empresa familiar.

3. *Desarrollar una visión y una estrategia.*

Crear una visión que ayude a dirigir la iniciativa del cambio y que contenga mensajes implícitos o explícitos sobre el para qué de crear ese futuro y de sobrellevar los esfuerzos que esto demande. La visión tiene tres objetivos: (a) clarificar la dirección general del cambio, (b) impulsar a las personas a avanzar en la dirección adecuada, aunque al principio pueda ser doloroso, y (c) coordinar acciones con los distintos implicados, independientemente de la cantidad de personas de que se trate.

La visión debe ser efectiva, y para ello debe contar con las siguientes características: debe ser imaginable, deseable, factible, centrada, flexible y comunicable.

Tener clarificada y comunicada la visión, permite desarrollar estrategias que la sustenten y conduzcan a hacerla realidad.

Crear una visión compartida en una empresa familiar es una tarea que conjuga sueños, deseos, expectativas, sentimientos, tanto del fundador como de los seguidores del proyecto. Las expectativas compartidas no son sólo para la empresa sino también para la familia, y el sentimiento de pertenencia que se genera al formular la visión consolida también los valores compartidos más allá del tiempo y las generaciones.

4. Comunicar la visión del cambio.

Se deben utilizar todas las formas posibles para comunicar constantemente la nueva visión y las estrategias. Cuando la visión es compartida por la mayoría de las personas contribuye a generar la motivación y la coordinación de acciones necesarias para implementar los cambios. Se debe conseguir que la coalición rectora sea el ejemplo de los comportamientos que se espera de las personas.

5. Capacitar a las personas para que actúen.

Capacitar a una base amplia de empleados para que puedan eliminar los obstáculos que impiden la implementación de la visión del cambio. Existen cuatro aspectos fundamentales para evitar obstáculos para el cambio: las estructuras deben favorecer a la acción, los sistemas deben estar alineados a la visión, se debe gestionar la influencia de jefes o supervisores que estén en desacuerdo con el

cambio, y se debe capacitar a las personas en las habilidades requeridas para implementar las iniciativas de cambio.

En el ámbito de la empresa familiar esta etapa del modelo de Kotter (2007) se ve reflejada en la necesidad de profesionalización propia de la evolución y crecimiento de la empresa.

En la Etapa 2 del ciclo de vida de la empresa familiar que describe Press (2011) se plantea la necesidad del fundador de comenzar a delegar. Para ello es necesario diseñar e implementar sistemas y procesos de trabajo que estén alineados a la visión y que faciliten la acción. De la misma forma, la profesionalización de las personas implica la preparación formal de los miembros de la familia para asumir sus funciones, conociendo en profundidad las temáticas de las distintas áreas de la empresa familiar.

6. *Generar éxitos a corto plazo.*

Planificar para conseguir mejoras visibles en el rendimiento. Generar éxitos, reconocerlos y recompensar a quienes estuvieron involucrados. Estos éxitos en el corto plazo demostrarán a las personas que merece la pena realizar el esfuerzo por el cambio.

7. *Consolidar los logros y generar más cambios.*

Utilizar el aumento de la credibilidad que aportan los éxitos a corto plazo para cambiar los sistemas, estructuras y políticas que no estén alineadas con la visión. Mantener la claridad de los objetivos compartidos y el nivel de urgencia elevado.

8. *Anclar la nueva cultura empresarial.*

Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito de la organización. Esto permitirá que los nuevos puntos de vista se sumerjan en la

cultura, cuando quede demostrado que funcionan y que conducen a un mejor rendimiento que los antiguos comportamientos.

Es sustancial destacar que en la empresa familiar el compromiso y la participación activa de los miembros de la familia que ocupan posiciones de toma de decisiones, resulta de vital importancia para consolidar la nueva cultura empresarial, ya que serán ellos los sucesores que asumirán el liderazgo y garantizarán la continuidad de los cambios y logros alcanzados.

El proceso individual de cambio de las personas involucradas.

Se mencionó precedentemente que el propósito del Coaching Organizacional es optimizar los resultados de las empresas procurando mantener y mejorar las relaciones y la calidad de vida de las personas que las integran.

Se abordó hasta aquí el proceso de sucesión y transmisión del liderazgo en la empresa familiar desde la perspectiva del cambio organizacional que tiene lugar. Pero también es un importante proceso de cambio individual para las personas involucradas, quienes podrían experimentar resistencia, temores, incertidumbre, expectativas, desconfianza, inseguridad, sentimientos encontrados.

Desde la perspectiva del Coaching, resulta relevante considerar la interpretación que cada familia realiza acerca de ese proceso de cambio. Algunas familias podrían tener una interpretación limitante al respecto, relacionar la sucesión con el cierre de una etapa, el abandono de un sueño, la vejez, el deterioro de las capacidades cognitivas, la enfermedad, la obsolescencia, la imposición de continuar, la responsabilidad de asumir un compromiso no elegido; mientras que otras familias podrían mantener interpretaciones generativas, relacionando el cambio a la continuidad de la empresa, a su perdurabilidad en el tiempo, al

desarrollo de las generaciones siguientes, al bienestar familiar, al disfrute del retiro, a la resignificación de las actividades cotidianas, a asumir nuevos desafíos elegidos, al legado familiar y social.

El Coaching Ejecutivo propone herramientas para trabajar de manera individual con las personas involucradas en el proceso de cambio que deviene de la sucesión en la empresa familiar y la transmisión del liderazgo. El trabajo desde el Coaching Ejecutivo consiste en mantener conversaciones individuales con las partes interesadas a fin de reflexionar sobre las situaciones por venir, analizar si existen factores limitantes o detractores del proceso, y diseñar planes de acción que conduzcan a los resultados deseados en forma gradual.

A continuación se desarrollan brevemente algunas áreas destacables para abordar el trabajo individual.

Clarificar el rumbo.

Se desarrolló anteriormente la importancia de crear o redefinir la visión del cambio que se desea alcanzar en la etapa de sucesión en la empresa familiar. La visión es aquella idea, sueño o imagen de futuro que delinea el camino a seguir para alcanzar los propósitos.

Clarificar la visión permite alinear todos los recursos y esfuerzos personales para ir hacia el norte establecido. No obstante, podrían aparecer en el camino desafíos que se deban superar en el proceso de cambio.

Los desafíos pueden ser múltiples y cada persona los enfrentará de una forma particular debido a la diversidad humana, relacionada con diferentes deseos, sueños, expectativas, creencias, valores, supuestos, pensamientos, interpretaciones, experiencias de vida, acerca de la empresa y de la familia.

El objetivo de clarificar el rumbo es que las personas puedan identificar dónde se encuentran en la actualidad, cuáles son sus expectativas o deseos para el futuro, para qué

desean conseguir ese futuro, y qué les otorgará el futuro deseado más allá de la situación misma, es decir buscar el fin trascendente al objetivo establecido para encontrar así la motivación intrínseca personal que les permitirá transitar el camino del cambio hacia la visión.

Desafío por elección.

Durante la conversación reflexiva, el Coach invitará a las personas a profundizar sobre las propias elecciones al momento de la transmisión del liderazgo en la empresa familiar. Tanto por parte del fundador como por parte de los sucesores, es recomendable trabajar en este aspecto al momento del proceso sucesorio.

Es una etapa en la empresa y en la familia en la que pueden predominar incertidumbres y emociones ambiguas. Por parte del fundador, menciona Press (2011) como principales incertidumbres las relacionadas con el temor a la obsolescencia del retiro, la pérdida de status social, la desconfianza en la capacidad de los familiares que asumirán el liderazgo, algunos temores económicos, temores a generar conflictos familiares, entre otros. Y por parte de las nuevas generaciones, la desconfianza en las propias capacidades, la inexperiencia, la falta de formación profesional, las relaciones familiares no fluidas, la dificultad de enfrentar la vejez de los fundadores en el caso de sus hijos.

Dichas incertidumbres conviven a su vez con los deseos de perdurabilidad de la empresa, la alegría de ver el desarrollo de las generaciones jóvenes, la satisfacción de dejar un legado a la familia y a la sociedad, que transitan los fundadores; y con la tensión creativa de asumir nuevos desafíos, la comprensión de los hijos respecto del retiro de sus padres, la adrenalina de tomar decisiones en nuevos puestos directivos, por parte de las nuevas generaciones.

Resulta importante entonces abordar las emociones que transitan las personas, identificar las creencias enemigas del cambio, revisar la ecología personal que el cambio representará, las ventajas y desventajas del proceso y de la nueva visión de futuro, y principalmente generar consciencia sobre la libertad de elegir qué camino seguir, y que no resulte una imposición u obligación la transmisión del liderazgo de la empresa.

Diseño de un plan de acción.

Finalmente, es recomendable diseñar un plan de acción para poner en práctica en forma gradual las decisiones por elección relacionadas con el proceso de sucesión, a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

El Coach realizará un seguimiento individual y periódico con cada persona, a fin de verificar las acciones realizadas, considerar su impacto en el entorno, evaluar beneficios y costos de cada acción, determinar los recursos necesarios, analizar posibles dificultades y considerar alternativas de solución.

Conclusión

Si bien el éxito en el proceso de transmisión del liderazgo en la empresa familiar no se puede garantizar, puesto depende de cada persona involucrada, de las relaciones interpersonales, y de la compleja dinámica de la empresa como organización; existen según se ha expuesto diversas metodologías que ofrece el Coaching Organizacional y Ejecutivo para facilitar el proceso de cambio de manera sistémica y en forma individual.

Referencias

Dodero, S. & Pithod, A. (1997). *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*. Buenos Aires: El Ateneo.

Kotter, J. (2007). *Al frente del cambio: La hoja de ruta del experto mundial en liderazgo del cambio*. Barcelona: Ediciones Urano.

Press, E. (2011). *Empresas de familia: Del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Granica.

López, A. & Schiavo, V. (2012). Gestionando la CONFIANZA desde el Coaching Organizacional como medio de prevención de conflictos. En E. M. Favier Dubois (Eds.), *Negociación, mediación y arbitraje en la empresa familiar*. Buenos Aires: Ad-Hoc.