



**UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLAS DE HIDALGO**

FACULTAD DE CONTADURIA
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

“LA VERDAD SOBRE LAS EMPRESAS FAMILIARES”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

MA. GUADALUPE CHAVEZ PARTIDA

Director de tesis:

M.C. Virgilio Ortuño Ortiz

Apatzingán Mich., Agosto 2006



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la vida que me ha dado y por las oportunidades que me ha dejado disfrutar.

A mis hijos Oscar Omar, Paloma Guadalupe, Berthalizet y Perla Sofía, por apoyarme los mayores en el cuidado de las más pequeñas y principalmente por esperarme en las horas en que le dedique a este proyecto; robándoles horas de estar con mamá, días que eran de salir y que por motivos de sacar el proyecto había que quedarse en casa, mil gracias hijos.

A mi esposo Fidel, por el apoyo para realizar este proyecto.

Mi mayor agradecimiento a mi familia, mis padres y hermanos, por la comprensión y el apoyo incondicional que siempre me brindaron.

Agradezco también al Director de mi Institución el Lic. Virgilio por el apoyo brindado.

Agradezco a mis profesores que con sus conocimientos y dedicación hicieron posible que se cumpliera el proyecto anhelado.

INDICE

| | Pág. |
|------------------|------|
| RESUMEN | 6 |
| ABSTRACT | 7 |
| ANTECEDENTES | 8 |
| JUSTIFICACION | 11 |
| OBJETIVO | 13 |
| MARCO CONCEPTUAL | 15 |
| INTRODUCCION | 16 |

| | |
|---|------|
| INDICE TEMATICO: | Pág. |
| CAPITULO I | |
| EL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL | 21 |
| 1.1 LA DIMENSION EVOLUTIVA DE LA PROPIEDAD | 21 |
| 1.2 LA DIMENSION EVOLUTIVA DE LA FAMILIA | 30 |
| 1.3 LA DIMENSION EVOLUTIVA DE LA EMPRESA | 35 |
| CAPITULO II | |
| CUATRO TIPOS CLASICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR | 41 |
| 2.1 LOS FUNDADORES Y LA EXPERIENCIA EMPRENDEDORA | 41 |
| 2.2 LA EMPRESA FAMILIAR QUE CRECE Y CAMBIA | 46 |
| 2.3 LA EMPRESA FAMILIAR COMPLEJA | 53 |
| 2.4 LA DIVERSIDAD DE LAS SUCESIONES: SUEÑOS Y RETOS | 60 |
| CAPITULO III | |
| PROCESOS HUMANOS EN LA EMPRESA FAMILIAR | 68 |
| 3.1 LA NECESIDAD DE TRABAJAR EN GRUPO | 68 |
| 3.2 CARACTERISTICAS DEL FENOMENO GRUPAL | 69 |
| 3.3 PROCESOS DE GRUPO | 72 |
| 3.4 COMUNICACIÓN ASERTIVA | 75 |
| 3.5 EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO | 83 |
| 3.6 MANEJO EFECTIVO DEL ESTRÉS | 87 |
| 3.7 INTELIGENCIA EMOCIONAL | 91 |
| 3.8 EL LIDERAZGO EFECTIVO | 93 |
| 3.9 ADMINISTRACION EFECTIVA DEL TIEMPO | 94 |

| | |
|--|-----|
| CAPITULO IV | |
| EJEMPLOS REALES DE EMPRESAS FAMILIARES | 96 |
| BIMBO Y COMEX | 96 |
| KATINKA | 98 |
| FAMILIA HERNANDEZ | 100 |
| FAMILIA GONZALEZ | 103 |
| | |
| CONCLUSIONES | 107 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA | 110 |

RESUMEN

En este trabajo se estudia principalmente, el cuidar el proyecto de la sucesión de la empresa a los familiares más jóvenes y para lo cual también se plantean algunas propuestas utilizando el modelo de los tres círculos.

El modelo de los tres círculos ha tenido gran aceptación porque combina una elegancia teórica y una aplicabilidad inmediata. Es una herramienta muy útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, los roles, las prioridades y los límites de las empresas familiares.

El hecho de especificar diversos roles y subsistemas, permite dividir las interacciones tan complejas dentro de la empresa familiar. Además, facilita ver lo que está ocurriendo y porqué.

El cambio evolutivo que puede darse dentro de la misma empresa es importante, y se presenta algunas propuestas que deben ser analizadas para lograr dicho cambio.

La propiedad de la empresa puede darse mediante diferentes clases de acciones, en una diversidad infinita de fideicomisos y mediante complejas combinaciones generacionales. Lo más común es que la propiedad se genere de un sólo dueño mayoritario a varios dueños y luego se distribuya de manera más amplia. Para todas las personas, la transición de la propiedad de una modalidad a otra es evolutiva, pues sigue una secuencia predecible y se debe al envejecimiento y crecimiento de la familia.

También en este trabajo, se propone como lograr equipos de alto rendimiento dentro de la empresa y con lo que se debe de trabajar para lograr una interacción entre los intereses de la empresa y los intereses de la familia. Además de una administración óptima del tiempo dentro de la sociedad, si se aplica la inteligencia emocional.

Para esto, se propone trabajar con los objetivos de la empresa y hacerlos compatibles con los objetivos de las personas que la integran.

ABSTRACT

In this work, how to take care the company succession from older to younger relatives is mainly studied. Also, some strategies are proposed using three circles model.

This model, called three circles, has had great acceptance because it combines a theoretical elegance and an immediate applicability. It is a very useful tool for understanding the source of interpersonal conflicts, the roles, the priorities and the limits of family companies.

The fact of specifying many roles and subsystems, allows dividing the interactions very complex in the family company. Moreover, it facilitates to see what is happening and why.

On the other hand, the evolutionary change that can be given inside the same company is very important, and some proposals are presented to achieve this evolutionary change.

The property of the company can be given by different ways, through of an infinitive diversity of support and genealogical complex combinations. The most common thing is that the property is generated from only one majority owner to several owners and then it is distributed in a wider way. For all the people, the property transition from a modality to another is evolutionary, because it follows a predictable sequence and it is due to the aging and growth of the family.

Also in this work, how to achieve high performance teams in the company, what must be worked to achieve an interaction between interests of the company and interests of the family. And how to get a good time management in the society applying the emotional intelligence is proposed.

For achieving this, working with the objectives of the company and making them compatible with the objectives of people that integrate such company must be considered.

ANTECEDENTES

La Empresa Familiar, es aquella que está influenciada en su administración y gerencia por lazos familiares. Durante su fundación diversas instancias de la familia pueden ser inscritas o contratadas. Lo más común es que el capital sea de uno de los cónyuges y que con el tiempo también los hijos formen parte de la compañía. Muchos de los grandes conglomerados han surgido de esta manera y es muy interesante descubrir como estos núcleos, han podido llevar sus ideales con orgullo hasta ser gigantes industriales. Ford, IBM, y Microsoft, son sólo algunos ejemplos de empresas que se iniciaron como familiares.

Como todas las empresas, las de tradición familiar tienen muchas ventajas pero también desventajas, que si se descuidan pueden estas llevarlas al fracaso.

Las empresas familiares son la base de la economía de cualquier país. En EUA, por ejemplo el 90% de las compañías son negocios familiares. Pero a pesar de la importancia de esta comunidad de empresarios no muchas logran sobrevivir al paso de unos años y sólo unas cuantas logran institucionalizarse. Investigaciones en Estados Unidos indican que sólo 3 de cada 10 empresas familiares sobreviven a la muerte o retiro del fundador, mientras que sólo el 13% de los negocios se mantiene activo en la tercera generación. La principal causa del desmoronamiento de la empresa familiar tiene que ver con los conflictos entre familia y negocio, además de la falta de claridad a la hora de planear la transición entre generaciones. Por eso, es importante tener en cuenta temas como el protocolo o acuerdo interfamiliar, la sucesión, la continuidad, la estructura organizacional, la profesionalización de los miembros de la familia, la

creación de consejos familiares y juntas directivas las cuales ayudan a ponerle claridad a la relación entre familia y empresa.

Vale la pena enfocarse un poco más al concepto de continuidad, con el hecho de seguir con un negocio y con las iniciativas que se han planteado para su futuro. Las empresas de familia deben hacer énfasis, en planear continuamente por lo menos a mediano plazo de (3 a 5 años) revisando los planes cada año, así como proyectando a su vez el siguiente, con el fin de mantener un plan estratégico continuamente. Esto es básico para el éxito de una empresa familiar pero es sumamente fácil que se omita con el paso de las generaciones. También se podría llegar a confundir este punto con la modernización de la empresa, la cual es muy importante ya que se deben hacer actualizaciones en la misma, conforme a la tecnología y a la situación actual del país en el que radique.

Al hablar de actualización podemos hablar también de estructura organizacional y de su importancia en la empresa familiar como herramienta estratégica. La mayoría de estas empresas manejan su estructura organizacional informalmente, especialmente en las que todavía se encuentran bajo el control de la primera generación. El líder de una empresa debe dominar el diseño de las estructuras organizacionales, sistemas de monitoreo del desempeño, mecanismos para guiar y motivar las actividades, así como también las determinaciones de sus empleados.

Es decir, la organización es la herramienta con la que cuenta un líder de empresa familiar para llevar a cabo sus objetivos. Los cambios a nivel organizacional son tal vez los más complicados de llevar a cabo y los menos satisfactorios una vez que se desarrollan, por las decisiones drásticas que hay que tomar en la gran mayoría de los casos. Un ejemplo, muy claro es cuando el desempeño y las

habilidades de un familiar no son del cien por ciento, como las de los empleados que laboran dentro de la empresa, dando como resultado la aparición de ciertos aspectos negativos dentro de esta gracias a dicho sujeto. Por lo que siendo complicado el despido de este no suele llevarse a cabo dicha acción.

En las empresas familiares existen ciertos conflictos enredados con los afectos, por lo que suele ser muy importante contar con todos los puntos anteriores vistos, logrando de esta forma un mayor profesionalismo en las relaciones personales dentro las empresas familiares, así como pensando que en vez de afectar esto, servirá de gran ventaja para su propio desarrollo e institucionalización.

JUSTIFICACION

En la actualidad, no existe la menor duda del predominio de la Empresa Familiar Mexicana sobre otras formas de organización empresarial. En México, se estima que el 90% de las empresas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia lo que revela su importante contribución al desarrollo económico, social y cultural.

Durante los últimos años se ha producido un gran interés por el estudio de las Empresas Familiares desde diversos ángulos y disciplinas: Psicología y Terapia Familiar, Economía, Historia, Administración y Sociología entre otras, con la única intención de tener una visión más integral de la Empresa Familiar como campo de estudio.

Por otra parte, no es sólo un asunto de interés por parte de los académicos, también los empresarios, los profesionales e inclusive los medios de comunicación reconocen la importante contribución de la Empresa Familiar en la construcción de una sociedad con valores.

De hecho, los valores son los cimientos de toda organización exitosa que se transmiten de generación en generación, siendo éste el tema medular y el interés primordial para explorar los terrenos de la Empresa Familiar

En todas las economías, principalmente en la mexicana y porque no en todo el mundo es importante tomar en consideración a las empresas familiares pues es la forma en que han iniciado algunos de los grandes consorcios económicos que existen en la actualidad y que a la fecha prevalecen.

Sus socios son todos ellos presidentes, consejeros delegados o miembros del consejo de administración de las empresas de las que son propietarios

Las empresas familiares como fuente generadora de riqueza y empleo y que son entidades comprometidas con su entorno, una consideración que se corresponde con su importancia en la sociedad.

La importancia creciente de estas empresas en el mundo, tanto a nivel económico como social, hace que en muchos sectores se hayan convertido en motores del tejido empresarial mostrando un alto grado de innovación y capacidad para emprender.

El empresario familiar desea transmitir su empresa a la generación siguiente y, sin embargo, sólo una pequeña parte de las empresas familiares consigue mantener el carácter familiar por más de una generación.

Las empresas familiares constituyen la mayoría del tejido productivo de cualquier economía avanzada. Esta ruptura en la continuidad es debida a que el empresario familiar no siempre consigue superar con éxito los siguientes desafíos:

- Planificar la sucesión.
- Vencer la resistencia de los seniors a dejar sus puestos en el momento oportuno.
- Incorporar directivos no familiares.
- Solventar los problemas financieros del cambio generacional.
- Garantizar que el sucesor familiar sea competente.
- Tener la capacidad para atraer y retener a directivos seniors no familiares.
- Conseguir recursos financieros externos o establecer alianzas con otras empresas sin perder el control efectivo de la empresa.

OBJETIVO

Objetivos de los Sistemas Familia y Empresa.

El objetivo de la empresa es lograr la mejor competitividad en el mercado, ya sea una empresa de servicio, de producción o comercialización. Si es de servicio, (Ej.: Productora de seguros), debe prestar el mejor servicio, y su sistema interno de relacionamiento entre el personal, debe ser el adecuado, para dar la mejor respuesta al cliente. Si es una empresa de producción, su producto debe ser excelente, tanto en precio como en calidad, y además la empresa debe tener una excelente organización comercial. Y así, estos conceptos se aplican a cualquier empresa, independientemente del rubro que comercialice.

El cambio en la adecuación de las nuevas formas comerciales, debe ser uno de los factores estratégicos de la empresa.

El objetivo de la familia social es transmitir sus propios valores y permitir el desarrollo de sus miembros. Por un lado protege el sistema, tendiendo a que permanezca igual, protegiéndola del medio que la rodea y filtrando la información que llega del exterior: le da identidad a la familia. Por otro lado tiene una aptitud para el cambio, pues siendo la organización fundamental para el desarrollo del individuo, su estructura no puede entorpecer el crecimiento de sus miembros.

Este principio de aptitud para el cambio es el que hace posible su modificación para adaptarse a las nuevas condiciones que demanda la realidad social.

Tanto la familia como la empresa conforman un sistema vincular, que es necesario conocer en sus diferentes dimensiones, a los efectos

de potenciar las relaciones que favorezcan la optimización de la empresa.

Cada familia tiene una estructura interna, que le ha permitido a sus miembros desarrollar determinada forma de relacionamiento entre sí. Este sistema de comunicación, ejercido por los miembros de la familia, y que no es consciente en el grupo familiar, no siempre sirve a los intereses de la empresa.

MARCO CONCEPTUAL.

Se procederá a realizar una síntesis de la teoría del material bibliográfico que se consulta, buscando que sea lo más relevante, con el propósito de formar el marco teórico.

La investigación se llevará a cabo a través de información bibliográfica, se aplicaran algunas encuestas y estudios de campo para conocer de parte de los propios familiares que integran dichas empresas.

Se plantearan algunos ejemplos de empresas familiares que han logrado el éxito mediante diferentes estrategias que han implementado, así como también de empresas que no han podido lograr el éxito, esto con el fin de que el lector sepa diferenciar y aplicar las mejores estrategias para llevar su empresa al éxito que quiere lograr.

Los cuestionarios también servirán para evaluar cada una de las empresas encuestadas y darnos una idea para el análisis pertinente de cada empresa o negocio familiar que existe.

Se llevarán a cabo análisis de casos reales.

INTRODUCCION

Hasta hace pocos años se le ha prestado una especial atención al estudio de las empresas familiares, por su importante aportación a la economía global en general y de nuestros países en particular.

Sumando a esto el impulso que se ha dado a las PYMES (Pequeñas Y Medianas Empresas), por parte de los gobiernos estatales y federales, ya que son estas las que constituyen un alto porcentaje de las empresas en total, cercano al 90%.

Cuando funcionan bien las empresas familiares, es porque las familias aportan un gran compromiso persona, una inversión a largo plazo, una acción rápida y un amor por la empresa que otro tipo de empresas desean ardientemente pero que rara vez alcanzan.

Las empresas familiares se distinguen de las institucionales por su flexibilidad, capacidad de adaptación al cambio, su personal comprometido y entregado, así como una fuente de bienestar familiar.

Para poder estudiar adecuadamente la empresa familiar, es convenientemente diferenciarla por subsistemas: El Subsistema de la Propiedad; El Subsistema de la Empresa; y El Subsistema de la Familia.

La idea de este estudio es proporcionar al lector elementos de administración del negocio familiar, muy sencillos y prácticos para aquellos integrantes del negocio, sean propietarios, familiares o empleados.

EL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL

La intimidad familiar a veces se da en detrimento de un comportamiento ejecutivo verdaderamente profesional. Los antecedentes y la dinámica de una familia pueden obstaculizar las relaciones de los negocios.

En ocasiones es más difícil ejercer la autoridad con los parientes. Cuando trabajan en forma deficiente, las familias pueden provocar mucha tensión, enojo, confusión y desesperación capaces de destruir un buen negocio y arruinar con extraordinaria rapidez la salud de la familia.

Cuando funcionan bien, las familias aportan un gran compromiso personal, una inversión a largo plazo una acción rápida y un amor por la empresa que otro tipo de empresas desean ardientemente pero rara vez alcanzan.

LA EMPRESA FAMILIAR COMO UN SISTEMA

El primer concepto práctico en esta especialidad fue la presión contrastante que la familia y los círculos de la empresa imponen a quienes se encuentran en esa situación.

El estudiar compañías de diversos tamaños apoya la confirmación de que muchos de los dilemas más importantes de este tipo de organización –por ejemplo la dinámica de empresas familiares complejas controladas por primos- se relacionan más con la distinción entre propietarios y dirigentes que con la relación entre la familia y el negocio en general.

MODELO DE TRES CIRCULOS DE LA EMPRESA FAMILIAR



De aquí surgió el modelo de tres círculos:

El modelo de tres círculos ha tenido una excelente acogida porque combina una elegancia teórica y una aplicabilidad inmediata.

Es una herramienta muy útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares.

El hecho de especificar diversos papeles y subsistemas permite dividir las interacciones tan complejas dentro de la empresa familiar y además facilita ver lo que está ocurriendo y porqué.

EJEMPLO 1.-Las luchas familiares por la política de dividendos o la planeación de la sucesión pueden entenderse desde una perspectiva,

si tenemos en cuenta el lugar que cada participante ocupa en el modelo de tres círculos:

Un individuo del sector 4 (miembro de familia-propietario-no empleado) posiblemente desee aumentar los dividendos, pensando que este es un premio legítimo por pertenecer a la familia y un rendimiento razonable por ser propietario.

Por el contrario, una persona del sector 6 (miembro de familia-empleado-no propietario) querrá suspender los dividendos para reinvertirlos en una expansión, la cual significará mejores oportunidades de progreso profesional.

Quizá esos dos individuos son además hermanos –de personalidad y estilos semejantes u con un fuerte vínculo emocional-, que no aciertan a entender porqué discrepan en esta cuestión.

EJEMPLO 2.- Se refiere a las decisiones difíciles que ha de tomar una familia sobre ofrecer o no algún puesto a sus miembros. ¿Qué hijos conviene emplear en la empresa? ¿Cuánto debe pagárseles? ¿Se les promoverá? Vistas desde la perspectiva de los tres círculos, se entienden mejor las opiniones concernientes a este tipo de preguntas.

Un individuo del sector 1 (el círculo de la familia exclusivamente) podría pensar: “Démosle una oportunidad a todos. Son nuestros hijos”.

En cambio, otro del sector 3 (círculo de la empresa exclusivamente) dirá: “Sólo contrataremos a parientes si son mejores que el resto de los candidatos, y su progreso profesional dependerá estrictamente del desempeño”.

El modelo de tres círculos nos permite ver cómo el papel organizacional determina el punto de vista; los conflictos de personalidad no son la única explicación.

EL TIEMPO Y LA INELUDIBILIDAD DEL CAMBIO

Los sistemas y las organizaciones también envejecen y cambian. La familia formada por un matrimonio joven y su hijo de seis meses no es la misma que la que tiene hijos adolescentes o la familia con abuelos, hijos adultos y una nueva generación que inicia su instrucción escolar.

De manera análoga, las empresas que apenas empiezan no son iguales a las compañías que tiene ya un lugar en el mercado, pero que se preocupan por crecer.

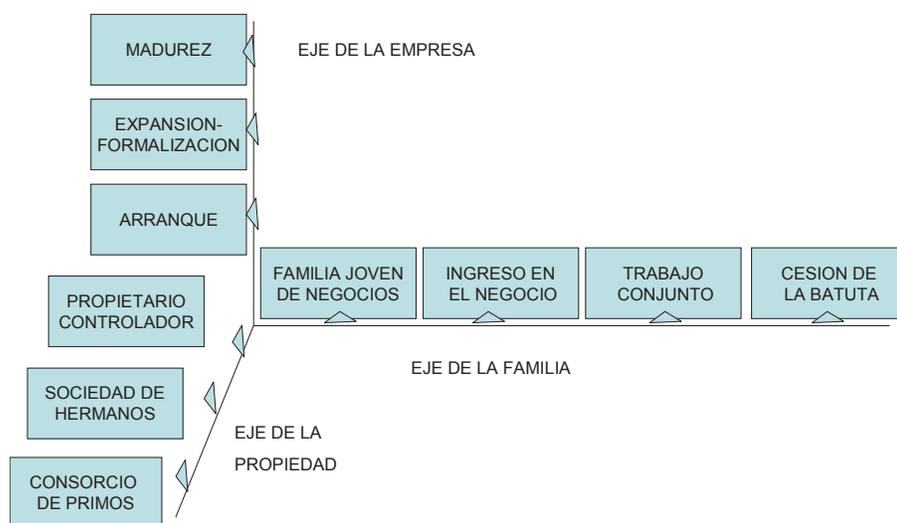
La lección más importante que se ha aprendido en los últimos quince años de trabajar con empresas familiares es que nuestros modelos deben tener en cuenta el tiempo y el cambio, si es que quieren captar fielmente el mundo real.

CAPITULO I

EL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL

Este modelo es el resultado de incorporar a los tres círculos el desarrollo a lo largo del tiempo.

MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL



1.1. LA DIMENSION EVOLUTIVA DE LA PROPIEDAD

La propiedad puede tenerse mediante varias clases de acciones, en una diversidad infinita de fideicomisos y mediante complejas combinaciones multigeneracionales de distribuciones pequeñas y grandes.

La propiedad vista desde una perspectiva evolutiva

Lo más común es que la propiedad se diluya de un solo dueño mayoritario a poquísimos o a varios dueños y luego se distribuya de maneras más amplia.

Para todas las personas, la transición de la propiedad de una modalidad a otra es evolutiva, pues sigue una secuencia predecible y al menos parcialmente se debe al envejecimiento y crecimiento de la familia.

Etapas de la propiedad en la empresa familiar

En estados Unidos y en la mayor parte de las economías del Mundo Occidental, estimamos que cerca del 75% de las empresas familiares son propiedad de una persona o de un matrimonio; las clasificamos como empresas familiares de propietario controlador. Aproximadamente 20% de las de Estados Unidos están bajo el control de sociedades de hermanos. Finalmente, estimamos que cerca del 5% de las Empresas familiares son consorcios de primos.

ETAPA DEL PROPIETARIO CONTROLADOR

Características:

- Control de la propiedad consolidado en un individuo o matrimonio
- Otros propietarios, en caso de que los haya, tienen sólo acciones nominales y no ejercen una importante autoridad de propietarios

Principales retos:

- Capitalización
- Equilibrar el control unitario con los puntos de vista de los principales accionistas
- Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación

Los parientes empleados casi siempre se limitan a la familia nuclear del dueño. El consejo de administración, especialmente en la primera generación de una empresa familiar de propietario-director, suele ser una mera instancia burocrática: su único fin es atender los requisitos

de incorporación, pero sin que cumpla una verdadera función de asesoramiento.

Principales retos:

Tres retos fundamentales caracterizan la etapa del propietario controlador: obtención de suficiente capital, afrontar las consecuencias de la concentración de la propiedad y diseñar una estructura de la propiedad que garantice la continuidad.

El hecho de que evadiera el reto de la continuidad puede significar que su negocio nunca irá más allá de la etapa del propietario controlador.

Capitalización. Aunque pueden haber importantes vínculos psicológicos, los siguientes siguen siendo las fuentes más accesibles: el cónyuge (invierte sus propios fondos o lo que heredó de su familia política), los padres, los hermanos y hasta los hijos del propietario-gerente.

Otras veces la propiedad se transmite a las familias de cada fundador, dando origen a una empresa multifamiliar. Este tipo de organización es una subdivisión fascinante de la empresa familiar, con capacidad de mantener su estabilidad a través de varias generaciones. Sin embargo, las fuerzas desvinculadoras son extremadamente fuertes; si la empresa logra sobrevivir, lo más común es que las familias se separen o vendan la empresa y se desvinculen de ella en la segunda o tercera generación.

Cuando un individuo actúa como propietario controlador con entera libertad en la dirección de la empresa, nos hallaremos ante una empresa de propietario controlador si el resto de los miembros de la familia tienen intereses minoritarios y algunos derechos legales. En la medida en que el dueño tenga en cuenta las opiniones de otros accionistas de la familia, la empresa empezará a operar más bien como una sociedad de hermanos.

Equilibrio del control unitario con la participación de los principales interesados en la empresa.

En ninguna empresa se concentra tanta autoridad como en la que es propiedad de una sola persona quien además la dirige. Este tipo de organización puede aprovechar las ventajas de claridad y eficiencia que significa tener un solo líder bien identificado.

Los interesados internos (directivos y empleados) aprecian que no haya confusión respecto a las directrices del dueño; además se corre menos riesgo de perder una oportunidad por la diferencia de opinión de los dueños y por sus luchas de poder.

Un solo líder contribuye mucho a crear un buen ambiente organizacional (bancos y otros acreedores, clientes, proveedores, contadores y abogados), que prefieren tratar con una sola persona cuando necesitan una decisión.

A menudo el éxito de esta clase de organización depende de la competencia, energía, flexibilidad y suerte del dueño. Muchos propietarios controladores piensan que deben estar presentes en todo momento e intervenir en cualquier decisión. La empresa puede quedar paralizada si él se enferma, sufre una depresión, se distrae o se fatiga.

Están convencidos de que son indispensables. A menudo se niegan a buscar la asesoría o la ayuda de los miembros de la familia o de otras personas, porque temen perder su independencia. Esto puede convertirse en un serio problema, si la compañía obtuvo su éxito inicial esencialmente por la situación del dueño; pero ahora el rápido crecimiento y desarrollo exigen ideas y habilidades que superan la capacidad de él.

Los aspectos positivos y negativos de la concentración del liderazgo también pueden reforzarse en el círculo familiar. Especialmente en la

generación del fundador, los propietarios controladores a menudo representan una gran fuerza psicológica en su familia.

Elección de una estructura de propiedad para la siguiente generación.

Al preparar un plan de sucesión, el propietario controlador ha de ponderar muchas consideraciones financieras respecto a la participación de la propiedad: minimización de los impuestos, necesidades financieras de la jubilación, la responsabilidad de proveer el mantenimiento del cónyuge y de otros dependientes, endeudamiento y otros aspectos afines.

Los fideicomisos aunque ofrecen innegables beneficios fiscales, también pueden hacer (de manera deliberada o no) que el control del propietario se perpetúe de manera indefinida, incluso después de su muerte.

La principal decisión del propietario controlador sobre la estructura de la propiedad se basa en un juicio de valor sobre que forma es la más adecuada para la empresa y la familia.

Por ejemplo: algunos dueños temen que una distribución no igualitaria de las acciones provoque celos e impulse a un hijo rival a luchar por el poder.

Cuando las familias tienen la tradición de identificar un líder de la empresa en cada generación, la mayoría de los miembros de la generación más joven saben desde muy temprana edad que no podrían hacer carrera en ésta.

Si al propietario controlador le interesan principalmente la autonomía y la claridad del círculo de la empresa y si piensa que una buena operación requiere a un líder sin compromisos, es muy probable que busque un sucesor que también tenga el control. Por el contrario, si aprecia la equidad, la armonía familiar y la distribución justa de los activos como lo más importante para el futuro de la familia, habrá mayores probabilidades de que prefiera la sociedad de hermanos.

ETAPA DE LA SOCIEDAD DE HERMANOS

En esta etapa el control de la propiedad lo comparten dos o más hermanos y hermanas, quienes pueden o no participar activamente en el negocio.

Principales retos:

En una modalidad, uno de los hermanos asume el papel del líder casi paternal.

Etapa del desarrollo de la propiedad correspondiente a la sociedad de hermanos

Características

- Dos o más hermanos con el control de la propiedad
- Control efectivo en manos de una generación de hermanos

Principales retos:

- Establecer un proceso para compartir el control entre los propietarios
- Definir la función de los propietarios no empleados
- Retener el capital
- Controlar la orientación partidaria de las ramas de la familia

Una segunda modalidad de la sociedad de hermanos es la de "primero entre iguales". En este caso, un individuo actúa como hermano líder, pero no ejerce el papel casi paternal. Esta forma suele darse cuando los accionistas minoritarios quieren ejercer algunos derechos, pero no desean la responsabilidad de una participación igualitaria.

La función de primero entre iguales es difícil de desempeñar. Un liderazgo excesivo hará que los hermanos se rebelen contra las actitudes paternas del líder; un liderazgo demasiado débil hará que el sistema se colapse en medio de riñas y grupúsculos.

El éxito de la forma "primero entre iguales" depende un poco de cómo se elija al líder. El líder posee cualidades bien comprobadas de ser la gente con más visión de la empresa, aunado esto a un estilo que comunica respeto y apertura ante los hermanos. Conviene que el padre opte por este sistema de sucesiones., pero se requiere además la aceptación de todos los hermanos y hermanas.

Paro a pesar de esto se debe realizar la ardua tarea de establecer los aspectos específicos de la autoridad, aportación y premios que todos los hermanos considerarían justos.

Algunas sociedades de hermanos funcionan como verdaderas estructuras igualitarias. Esto sucede sobre todo cuando la propiedad está distribuida de modo muy uniforme. En ausencia de un fuerte liderazgo individual, la autoridad de la propiedad la ejerce el equipo de hermanos, a menudo a través de la función que desempeñan en el consejo de administración.

Estas empresas encuentran formas creativas para que todos los socios compartan el poder y la gloria.

Otras familias han probado las copresidencias o la alternativa de que ocupe la presidencia un miembro del consejo que no pertenezca a la familia.

Si los hermanos siempre han funcionado como un grupo sin líder o se han intercambiado el liderazgo según las tareas y sus habilidades especiales, el equipo igualitario será satisfactorio y productivo.

La mayor parte del gobierno organizacional se opone al poder de la propiedad compartida. Y, sin embargo, en algunas empresas familiares sí funcionan.

Definición de la función de los propietarios no empleados. Un segundo reto en la etapa de la sociedad de hermanos consiste en crear una relación funcional entre los hermanos propietarios que laboran en la empresa y los que no lo hacen.

En el caso de las familias afortunadas que se hallan en esta situación, la transmisión de la propiedad sólo a los hijos empleados simplifica las cuestiones relacionadas con la equidad; pero difícilmente las resolverán por completo.

Otras familias distribuyen la propiedad en todos los hijos. Esto refleja su convicción de que la empresa es un legado familiar, creado por los padres a favor de todos sus hijos. En tales casos, encontrar un proceso que responda a las necesidades de los hermanos empleados y no empleados es quizá el reto más difícil de esta etapa de la propiedad.

Los hermanos no empleados casi siempre buscan la manera de hacer una aportación responsable.

En las sociedades exitosas de hermanos se presta atención a esta dinámica y se hace lo necesario para aprender y tratar de responder a las diversas necesidades de los individuos. Se recurren a varias técnicas para salir adelante: Los mercados internos y las oportunidades de vender acciones, una buena comunicación, consejos de familia y estructuras bien construidas de gobierno, entre ellas el consejo de administración.

Estas sociedades se cuentan entre las más satisfactorias e impresionantes empresas familiares, cuando logran resolver los problemas relacionados con la comunicación y los papeles entre hermanos empleados y no empleados.

Conservación del capital. Un tercer reto de la etapa de la sociedad de hermanos consiste en atraer y mantener el capital. Las empresas más viejas tienden a ser deudores más confiables para los bancos y otras instituciones de crédito. Pero, como en esta etapa puede aumentar la cantidad de propietarios no empleados, puede cambiar el equilibrio entre reinversión y dividendos.

En ocasiones esto hace que la sociedad de hermanos extraiga una cantidad excesiva de fondos de la empresa, con lo cual se reducen involuntariamente las perspectivas de crecimiento.

Una de las más importantes responsabilidades de los líderes de este tipo de empresa familiar consiste en dar a conocer las necesidades de capital a todos los interesados en ella.

LA ETAPA DEL CONSORCIO DE PRIMOS

En esta etapa, el control de la propiedad lo ejercen muchos primos provenientes de varias ramas de hermanos; ninguna de las ramas cuenta con suficientes acciones con derecho a voto para controlar las decisiones.

Etapa de desarrollo de la propiedad correspondiente al consorcio de primos.

Características

- Muchos primos accionistas
- Mezcla de propietarios empleados y no empleados

Principales retos

- Administración de la complejidad de la familia y del grupo de accionistas
- Creación de un mercado de capitales para la empresa familiar

La complejidad de este singular tipo de empresas se manifiesta en dos formas:

- 1) La creciente complejidad de la familia a medida que crece por matrimonio y nacimiento se convierte en una red de hermanos, cónyuges e hijos
- 2) La complejidad de la propiedad, a medida que los planes de sucesión de los hermanos y de las ramas familiares originan diversas modalidades de accionistas.

Administración de la complejidad de la familia y del grupo de accionistas

Uno de los aspectos más delicados de la transición de la sociedad de hermanos al consorcio de primos es que los hermanos logren percatarse de que los vínculos familiares entre sus hijos no pueden ser los mismos que los del grupo de hermanos.

Las familias que afrontan más eficientemente semejante complejidad son aquellas que definen las distinciones entre pertenencia al grupo de propietarios y pertenencia a la familia. Se esfuerzan por crear fuera del negocio una identidad familiar compartida.

Las empresas exitosas de sociedades de primos no obligan a los parientes a retener sus acciones si prefieren vender y destinar el dinero a otros fines.

A los parientes que deciden no ser propietarios no se les excluye del estatus de "primera clase", ni tampoco del liderazgo de la familia.

1.2 LA DIMENSION EVOLUTIVA DE LA FAMILIA

En nuestro modelo tridimensional la dimensión familiar es la más fácil de conceptualizar desde el punto de vista evolutivo, porque estamos acostumbrados a observar como nuestra familia cambia año con año. Cada nueva familia nuclear forma a sus miembros en los primeros años de la edad adulta, crece y funciona en modalidades cada vez más diversas durante los años de la madurez, ve independizarse una nueva generación y poco a poco se desvanece conforme las personas envejecen y mueren.

PERSPECTIVA EVOLUTIVA DE LAS FAMILIAS

Muchos de los problemas centrales que afronta este tipo de organización –el ingreso de una nueva generación, la transmisión de autoridad de los padres a los hijos, las relaciones entre hermanos y

primos, los efectos del matrimonio y la jubilación- tan sólo pueden describirse a lo largo del tiempo.

Entre los modelos que los sociólogos han aplicado al desarrollo de la familia hemos encontrado dos:

El primero es el concepto del desarrollo normal del adulto. La vida normal del adulto no es estática después de la adolescencia. Por el contrario, esta constituida por épocas y periodos en forma muy semejante a cómo la niñez se divide en etapas de desarrollo. Las transiciones son los momentos en que el individuo reconsidera la estructura de su vida: las prioridades, actividades, adopta decisiones y opciones respecto a lo que será más importante en su vida (su estructura vital) a lo largo del siguiente periodo.

Los periodos de estabilidad son momentos en que utiliza esa estructura vital para llevar una vida normal día con día. Las personas muestran tenacidad durante un periodo de estabilidad, pues se aferran a la estructura vital que crearon. Se percatan de sus fuerzas e insuficiencias.

Este modelo de desarrollo del adulto lo usamos para entender muchas cuestiones evolutivas en la empresa familiar. Es una guía del comportamiento de la generación mayor como propietarios y gerentes de empresa; nos ayuda además a explicar los periodos de una gran ambición y de los cambios auto reflexivos actuales que forman parte de la carrera de la mayor parte de los propietarios gerentes. También nos ofrece un marco conceptual para comprender las fluctuaciones del desarrollo de la generación más joven a lo largo de su carrera. En particular, como veremos más a fondo en la etapa de trabajo conjunto, contribuye a explicar algunos de los patrones de la calidad de las relaciones laborales entre generaciones, a medida que cada miembro de la familia se relaciona con los demás desde su etapa de desarrollo.

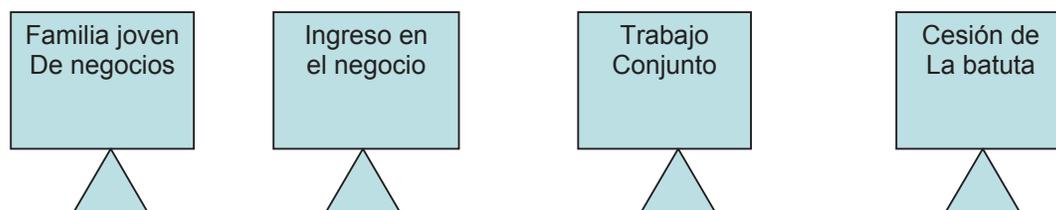
El segundo enfoque que nos ha ayudado mucho a entender el desarrollo de la empresa familiar es el concepto de los ciclos de la vida familiar. La mayor parte de los modelos describen un ciclo que comienza al formarse la nueva familia: con el matrimonio.

La familia es una institución social de gran durabilidad, pero ello no significa que su estructura no cambie de manera impresionante. Según las estimaciones de los estudios demográficos, casi la mitad de los matrimonios en Estados Unidos terminan en divorcio.

Las familias de negocios pueden ser agrupadas en etapas dentro de un ciclo normal de desarrollo. También hemos comprobado que esas etapas contribuyen de manera significativa a entender los retos especiales que afrontan las relaciones familiares en las familias que poseen una empresa.

Etapas del desarrollo de la familia

El eje del desarrollo de la familia comprende cuatro etapas consecutivas, que se muestran gráficamente:



Dimensión del desarrollo de la familia

FAMILIA JOVEN DE NEGOCIOS

Características

En la familia joven de negocios, la generación de los padres suele tener menos de cuarenta años; sus hijos, en caso de que haya, tienen menos de dieciocho años. Esta etapa puede abarcar un largo período, desde los primeros años de adultez de jóvenes emprendedores o herederos hasta la adolescencia de sus hijos. Así pues, en una etapa quedan incluidas muchas de las que proponen las teorías tradicionales del desarrollo de la familia: cortejo, matrimonio, establecimiento, nacimiento del primer hijo, nacimiento de otros hijos y los primeros años de instrucción de la prole.

principales retos

- Crear una empresa conyugal funcional
- Tomar las decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia
- Crear relaciones con la familia extendida (familia política)
- Criar hijos

FAMILIA QUE INGRESA EN EL NEGOCIO

Características

En la etapa de ingreso en el negocio, el propietario gerente y el otro cónyuge suelen tener de treinta y cinco a cincuenta y cinco años, están haciendo la transición a la edad madura y pasan por ella y están ajustando la estrategia de negocios y su estilo de vida a las nuevas exigencias. Casi todos los hijos son ya adolescentes y adultos jóvenes, empiezan a vivir su propia vida y toman las primeras decisiones respecto a trabajar o no en la empresa. Necesitan que les expliquen las oportunidades que les brinda la empresa familiar, como futuros dueños y como posibles líderes.

principales retos

- Manejar la transición de la edad madura
- Separar e individualizar la generación de los hijos
- Facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera

LA FAMILIA QUE TRABAJA EN FORMA CONJUNTA

Características

Durante la etapa del trabajo conjunto, dos o más generaciones participan plenamente en la empresa familiar. La generación de los padres, generalmente entre los cincuenta y sesenta y cinco años, se encuentra en la cima de su autoridad en el círculo de la empresa. Los miembros de la generación joven tienen de veinte a treinta años, de treinta a cuarenta y de cuarenta a cincuenta años.

principales retos

- Fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones
- Alentar el manejo constructivo de los conflictos
- Dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta

LA FAMILIA QUE CEDE LA BATUTA

Características

Es irónico, pero esta fase del desarrollo de la familia es la etapa de la vida de la empresa y la propiedad que ha sido investigada más exhaustivamente y que menos se conoce. La etapa comienza cuando la primera generación llega a los últimos años de la edad adulta, generalmente hacia los sesenta años, y termina con la muerte. Ahora es la segunda generación la que lucha con los retos de la edad madura o bien acaba de superarlos. Casi siempre habrá una mezcla de familias intactas, familias de un solo progenitor, segundas nupcias y familias políticas, algunas relaciones estrechas y duraderas y algunas separaciones.

principales retos

- La primera generación se desvincula de la empresa familiar
- Se transfiere el liderazgo de la familia a la siguiente generación

1.3 LA DIMENSIÓN EVOLUTIVA DE LA EMPRESA

Además de la dimensión evolutiva de la propiedad y de la familia, hay que tener en cuenta el tamaño, la edad, la estructura, y el desempeño financiero del negocio para entender como funciona actualmente y como necesita desarrollarse más la empresa.

Las empresas jóvenes pequeñas y simples, imponen cierto tipo de exigencias en los grupos de familia y de propiedad. Les preocupa sobre todo la supervivencia; muchas veces ven a la familia fundamentalmente como una fuente de trabajo barato y generoso y del efectivo que se requiere con tanta urgencia. La familia sigue desempeñando una función crítica en la propiedad y, frecuentemente, también en la dirección.

PERSPECTIVA EVOLUTIVA DE LA EMPRESA

El desarrollo de la compañía en las empresas familiares representa un caso especial del tema general del cambio organizacional. Nuestro modelo tiene en cuenta las perspectivas fundamentales sobre porqué y cómo la organización cambia con el tiempo. La primera se centra en el efecto que los factores externos de carácter económico y social ejercen sobre la organización. Estos modelos, entre los que cabe mencionar las teorías institucionales, la dependencia de los recursos y la ecología, revelan que observamos el mundo donde tratan de

sobrevivir; para averiguar de dónde provienen las presiones del cambio.

Algunos de estos modelos indican que las organizaciones poseen poca capacidad del cambio. Un proceso natural de selección entra en juego, de manera que el campo entero de las empresas se altera porque prosperarán o morirán por el influjo de los factores ambientales.

Otros modelos proponen que las empresas puedan adaptarse al ambiente, si prestan suficiente atención, si lo hacen con toda oportunidad y si cuentan con un liderazgo excepcional. Haciendo hincapié en los factores externos, es posible describir el proceso en virtud del cual una empresa responde a su ambiente y se adapta a él; pero resulta sumamente difícil predecir cuáles cambios ocurrirán o cuándo lo harán.

En cambio desde otra perspectiva se considera que las empresas cambian en una serie predecible de etapas, impulsadas en parte por las condiciones del ambiente externo, pero fundamentalmente por los complejos factores de maduración dentro de ellas. Esta clase de modelos se centran en los ciclos de la vida organizacional. Hablan de las organizaciones como si fueran organismos biológicos: nacen, crecen, cambian y finalmente deben afrontar eficientemente la madurez de lo contrario declinarán y desaparecerán.

Entre todos los indicadores posibles del desarrollo de la compañía, dos parecen ser los más universales y aplicables a este tipo de organización.

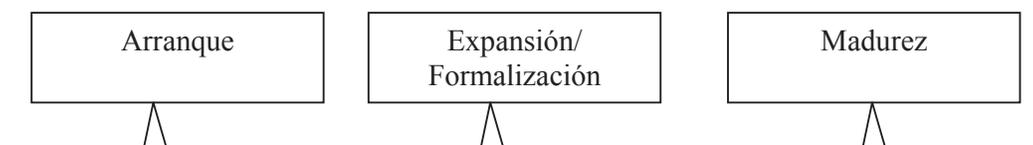
El primero es el *crecimiento*, el cual se cuantifica con relativa facilidad y es atractivo desde el punto de vista intuitivo. Hay muchas formas de medirlo: Volumen de ventas, número de empleados, valores de los activos, participación en el mercado, líneas de productos. Tomados en conjunto, forman un indicador básico de la etapa de desarrollo de la organización. El crecimiento es la medida por el cual el propietario-

gerente valora el progreso de la compañía en el pasado y planea su futuro a corto y a largo plazo.

La otra medida del desarrollo de la empresa, la *complejidad*, posiblemente guarde estrecha correlación con el crecimiento, aunque presenta un aspecto diferente del cambio. La complejidad es una medida de gran utilidad para cuantificar el desarrollo de la empresa una teoría de etapas, porque las distinciones entre dos estructuras organizacionales se captan fácilmente. Las empresas que se encuentran en las etapas iniciales a menudo adoptan estructuras simples, con sistemas unitarios de control y comunicación, y una dirección individual por parte del líder. Casi todas las empresas familiares de un solo propietario presentan esta clase de estructura, al menos en sus inicios. Si la empresa logra sobrevivir esa primera fase, generalmente comienza a diferenciar su estructura en varias unidades funcionales o líneas de productos, un nivel creciente de gerentes de nivel medio, más control formal, sistema de recursos humanos y procesos más descentralizados aunque todavía coordinados en forma rigurosa.

ETAPAS DEL DESARROLLO DE LA EMPRESA

Cada una de estas medidas del desarrollo (el crecimiento y la complejidad) contribuyen a entender el cambio en la empresa familiar. De ahí que las tres fases evolutivas de esa dimensión: arranque, expansión/formalización y madurez, apliquen criterios tomados de ambos indicadores.



Dimensión evolutiva de la empresa

La etapa de arranque, abarca los primeros años de la empresa y comprende dos fases: formación y supervivencia. Esto incluye el período en que la compañía es una simple idea que intenta realizarse y también el periodo en que el emprendedor y, a menudo, los miembros de la familia dedican todo su tiempo a iniciar el negocio.

Características:

- Estructura informal de la organización, con el propietario en el centro de todo
- Un producto

Principales retos:

- Supervivencia (ingreso en el mercado, planeación de los negocio, financiamiento)
- Análisis racional frente al sueño del fundador

La segunda etapa, la de expansión/formalización, puede ser un periodo breve pero de mucho dinamismo, en que la empresa explota una idea o un producto muy novedoso o bien una fase demasiado prolongada de evolución gradual. Una vez más aunque otros modelos más detallados a menudo subdividen esta etapa en periodos temprano y tardío, el modelo de cuatro dimensiones es adecuado para centrarse en las características generales de la empresa familiar que crece y se transforma en una estructura más compleja.

Características:

- Estructura cada vez más funcional
- Múltiples productos o líneas de negocios

Principales retos:

- Cambio de la función de propietario-gerente y profesionalización del negocio
- Planeación estratégica
- Administración de efectivo

La etapa final, la de la madurez, se alcanza cuando la estructura organizacional y los productos principales han disminuido gradualmente su evolución. Es en esta etapa en la cual las empresas encaran un dilema ineludible: renovarse o desaparecer. Conforme a una autentica perspectiva del ciclo de vida, nuestro modelo supone que las organizaciones morirán si tratan de mantenerse indefinidamente en la etapa de madurez sin efectuar un gran esfuerzo de renovación.

Características:

- Una estructura organizacional que apoya la estabilidad
- Una base estable (o decreciente) de clientes, con un crecimiento modesto
- Una estructura divisional dirigida por un equipo de gerentes de alto nivel
- Procedimientos organizacionales bien establecidos

Principales retos:

- Reenfoque estratégico
- Compromiso de los directivos y de los dueños
- Reinversión

La transición de una etapa a otra puede ser gradual o drástica, según nuestra observación de la vida de la empresa familiar, la transición muchas veces se da de manera repentina y, frecuentemente, en respuesta a eventos desencadenantes. Una amplia gama de

acontecimientos en el mundo de los negocios –por ejemplo, la imprevista apertura de un mercado nuevo o la adquisición de un cliente muy importante- puede impulsarla hacia la vida del desarrollo. Además, los cambios de propiedad y de las relaciones familiares son otro factor capaz de iniciar (o retrasar) el crecimiento organizacional.

CAPITULO II

CUATRO TIPOS CLASICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

2.1 LOS FUNDADORES Y LA EXPERIENCIA EMPRENDEDORA

El emprendedor es una figura compleja en la mitología cultural del mundo moderno: en parte es un aventurero y en parte es un inadaptado, en parte es un benefactor y en parte es un explotador, en parte es un genio y en parte un loco.

Es razonable preguntar si las empresas en la etapa de arranque son en verdad empresas familiares. En las fases iniciales, la mayoría de los fundadores controladores no invitan a sus familias a colaborar como empleados ni les ceden parte de la prioridad. Algunas siguen siendo el dominio personal del fundador, nunca contratan a parientes ni comparten la propiedad con ellos, se venden o liquidan sin pensar para nada en la continuidad dentro de la familia. Pero el hecho de que muchas se conviertan en empresa familiar no menoscaba la importancia decisiva de esta etapa en la que sí adquieren esa categoría.

-TRANSFORMACION DE LA NUEVA EMPRESA EN EMPRESA FAMILIAR

Independientemente de cuales sean los motivos del fundador para iniciar negocio, éste tiene pocas probabilidades de éxito. En Estados Unidos, 40% de esta clase de compañías fracasan en el primer año, 60% fracasan en un lapso de dos años y el 90% al final del décimo año de existencia. La competencia del fundador en algunas áreas decisivas influirá en el éxito.

En algunos aspectos la función de emprendedor parece incompatible con el líder de la empresa familiar. La concepción clásica del emprendedor pone de relieve su individualismo, determinación, actitud positiva ante el cambio rápido y una obsesiva inmersión en la empresa. En cambio, el jefe de una empresa familiar debe orientarse

al grupo, ser un buen colaborador, comprometerse con la continuidad a largo plazo y prestar igual interés a la empresa y a la familia.

La transición de la compañía del propietario controlador a la empresa familiar exige acciones concretas y un paso psicológico. Las acciones concretas comprenden uno a varios de los siguientes aspectos: contratar miembros de la familia, prepararlos para que ocupen puestos gerenciales, distribuir la propiedad entre los herederos y, normalmente, prever la transición del control dentro de la familia. El paso psicológico consiste en que el dueño controle la percepción de la compañía, deje de verla como una actividad personal para considerarla como un activo familiar cuya existencia y esperanza de vida no están ligados a la del fundador.

Sin embargo, salvo que los hijos del fundador ya sean adultos y hayan participado explícitamente a forjar el sueño, a los fundadores les espera una amarga desilusión si el resto de la familia no comparte su entusiasmo por el negocio ni la idea de una empresa familiar.

Al ir madurando los fundadores, empiezan a sentir el deseo de dejar un legado que los perpetúe. Finalmente, los miembros de la familia pueden ejercer presión para que a sus miembros se les brinde la oportunidad de hacer carrera en la empresa.

Propietario controlador, familia joven de negocios, empresa en la etapa de arranque

Características

Aunque lo más común es pensar que un nuevo negocio nace simplemente de las ideas y del dinamismo de un emprendedor, ello no suele corresponder a la realidad.

La mayor parte de ellos se originan como parte de un proceso que comprende muchos esfuerzos más pequeños, algunos éxitos y algunos fracasos de los que aprende el fundador lo que necesita saber. Otras personas aportan ideas, dinero y aliento.

Hemos observado que los fundadores controladores a menudo no escogen una estructura organizacional que estimule el trabajo de equipo entre los principales integrantes de la compañía, prefieren favorecer estrechas relaciones con los altos directivos en forma individual. Se sienten más cómodos en una estructura organizacional centralizada, donde el propietario-gerente se encuentra en el centro, participa en todas las decisiones importantes y cumple la función de intermediario en todas las comunicaciones. Será eficaz mientras la organización no crezca demasiado y el propietario gerente conserve su vitalidad física y mental, mantenga su contacto con el mercado y sea muy competente en la tecnología de la compañía. En caso de no cumplirse las condiciones anteriores, la estructura centralizada puede inhibir el crecimiento y la rentabilidad.

En la etapa de propietario controlador-arranque, las dos condiciones indispensables de la supervivencia de una empresa son que responda con flexibilidad a las necesidades de los clientes y que maneje muy eficientemente los costos.

Ni las políticas, ni los procedimientos en la etapa del arranque-propietario controlador suelen estar formalizados. Esta falta de sistematización y de controles favorece la flexibilidad, si los empleados son de buena calidad y están facultados para obrar independientemente dentro de las limitaciones de las metas y valores globales y si la comunicación es lo bastante buena para que la compañía aprenda rápidamente y haga los ajustes que van requiriéndose. La ausencia de sistemas de operación también puede indicar deficientes habilidades gerenciales de esa persona. En estas compañías se advierte poca delegación de autoridad, un grupo de gerentes con pocos conocimientos especializados y una toma autoritaria de decisiones por parte del propietario-gerente.

La etapa de arranque es una época en que se sientan las bases de tres aspectos fundamentales de la empresa familiar: cultura organizacional, estrategias y valores de la administración de activos.

La CULTURA de una empresa, la constituyen sus valores y suposiciones arraigadas sobre el comportamiento correcto en varios campos: la autoridad encargada de tomar las decisiones (jerárquica, colateral o individual), la función de los directivos, el estilo ideal del liderazgo (autocrático, consultivo, participativo), normas de apertura en lugar de sigilos, orientación hacia los empleados y no hacia las tareas, lealtad con el líder frente a lealtad con la organización respecto a la jerarquía y a la estructura de la administración, función de la familia en el negocio y la orientación hacia el tiempo (centrada más en el pasado, en el presente o en el futuro).

Dyer identificó cuatro tipos de culturas en la empresa familiar.

La más común LA PATERNALISTA, se caracteriza por relaciones jerárquicas y por una autoridad centralizada. Los líderes, generalmente los miembros de la familia, toman las decisiones más importantes y ejercen una estrecha supervisión sobre los empleados.

El segundo patrón, EL DE NO INTERFERENCIA (laissezfaire) se asemeja a la cultura paternalista; sólo que a los empleados se les considera personas confiables y se les permite tomar decisiones. La familia decide lo que se hará y los empleados como realizarlo.

La cultura PARTICIPATIVA, una variedad especial de la empresa familiar, es radicalmente diferente. Está orientada al grupo, estructurada para favorecer la intervención de otros, reduce el poder de la familia y estimula el crecimiento y desarrollo de los empleados.

A la última forma cultural Dyer la llama PROFESIONAL; generalmente se encuentran en organizaciones que contratan a gerentes profesionales externos. Se caracteriza por individualismo, competencia y relaciones impersonales entre los empleados.

El fundador también ejerce una gran influencia en la ESTRATEGIA duradera de la compañía. Con frecuencia, en una empresa familiar existe una fuerte y, a veces, irracional lealtad a la empresa original o a los negocios iniciados por el fundador. Éste puede convencer a la familia y a los directivos de que el éxito requiere mantenerse en cierta línea de negocios o en dirigir a la empresa en cierta forma. En las ideas referentes al crecimiento, la diversificación, el endeudamiento, el control de la propiedad y el posicionamiento competitivo (en cuanto a calidad, precio, servicio y otras variables) influirán muchísimo las ideas del fundador respecto a las prácticas inteligentes de negocios. Es posible que el fundador tenga una gran lealtad con la comunidad donde nació la empresa y con los primeros clientes o mercados que fueron atendidos. Finalmente por lo general tiene su filosofía personal sobre la medida en que la compañía va a satisfacer las necesidades de la familia. Todas esas ideas repercuten de manera significativa en la estrategia actual de la organización. Pueden tener consecuencias positivas o negativas en el entorno organizacional.

Los fundadores pueden influir durante generaciones en los VALORES DE ADMINISTRACION DE LOS ACTIVOS de un accionista de la familia y en prácticas conexas. La orientación de una familia hacia la preservación o consumo del capital de la empresa y la riqueza de la familia generalmente se remonta al fundador en la primera generación. Las acciones y las actitudes del fundador original. La lealtad de los accionistas con las compañías bien establecidas, el interés por las nuevas compañías y por el espíritu emprendedor, el compromiso del dueño con los gerentes que son de la familia y con quienes no lo son, la separación de las funciones de los accionistas y las de los directivos, la responsabilidad de la empresa ante las necesidades de los accionistas y la administración de la información a favor de éstos, para lograr su participación.

2.2 LA EMPRESA FAMILIAR QUE CRECE Y CAMBIA

Relaciones Familiares ¿Ventaja Competitiva en la Transición en los Negocios?

Técnicas para mantener el Control y la Competitividad, durante la Transición de una Empresa Familiar.

Los negocios familiares en México buscan mantener o lograr su competitividad. Cuando enfrentan el cambio del director general, durante estos tiempos es importante usar las relaciones familiares como una ventaja competitiva de la empresa que va a necesitar de la efectividad del trabajo en equipo a través de la unidad familiar. Por eso el objetivo en ésta transición es lograr analizar la dinámica familiar y una vez hecho esto, proporcionar una perspectiva estratégica administrativa en las relaciones familiares con el objeto de ser exitosa.

En el argot de las empresas familiares la transición en altos mandos principalmente en la dirección de la empresa se llama transición generacional el cual debe de ser un proceso planeado estratégicamente para su eficacia antes, durante y posteriormente. Cuando se analiza el negocio en ese momento se debe de contemplar primero el desempeño futuro que se quiere del negocio basándose principalmente en:

- El análisis de la industria.
- El análisis financiero.
- El análisis de valuación del negocio.
- La participación estructural de los dueños.
- Composición de la administración.

Este tipo de análisis nos ayudará a entender a profundidad el manejo de fuerzas que intervienen en el negocio y la dirección futura de la empresa.

Y segundo analizar la inclusión de la familia en el negocio y las relaciones dinámicas dentro de la familia contemplando análisis de regresión de variables cuantificables de las relaciones familiares como sus modos, dificultades, la buena coordinación, etc.

El desarrollo del modelo de Morris y Williams, a través de un cruce sectorial definido por tres factores, determinan la naturaleza de la transición, el turno y el desempeño posterior a la transición. Este modelo en los negocios familiares contempla la preparación de los herederos, la naturaleza de la familia con la relación del negocio y las actividades de planeación y control.

De acuerdo al modelo conceptual se explica su desempeño a través de 5 secciones:

1. Desempeño financiero.
2. Relación familiar.
3. Estructura accionaria y administrativa.
4. Experiencia de la transición.
5. Actividades de planeación y control.

Las empresas familiares que han llegado a esta fase, por heterogéneas que sean afrontan varios retos comunes: terminar de consolidar el control de la propiedad en la generación de hermanos, diseñar un proceso de ingreso para ella, reestructurar la empresa y sus sistemas para iniciar y sustentar el crecimiento.

El tipo de empresa familiar como una sociedad de la segunda generación o de una generación posterior en la etapa de expansión/formalización, con la tercera generación lista para entrar en el negocio; no es la empresa familiar "típica" desde el punto de vista estadístico. Sin embargo se trata de una etapa crítica entre las que sobreviven y prosperan. En el seno de la familia, el aumento del

tamaño de la empresa probablemente significa que más miembros de la familia se relacionan con ella en calidad de accionistas o de empleados. La empresa poco a poco se transforma en elemento central de la identidad familiar.

La transición psicológica –de la búsqueda individualista del único propietario al esfuerzo de equipo de la sociedad de hermanos- es un tema que recurre una y otra vez a lo largo de las tres dimensiones de la empresa familiar (propiedad, familia y empresa). La coordinación, la comunicación y la planeación son habilidades esenciales de los directivos y de los miembros de la familia durante esta etapa. La creciente complejidad de la empresa a veces requiere formalizar muchas directrices y políticas que antes podían permanecer informales; la misma clase de cambios pueden ser útiles en la familia para lograr que a todos se les dé trato igual, para resolver los conflictos inevitables y para aclarar las expectativas acerca de la participación de la tercera generación en la compañía.

Cuestiones referentes a la propiedad

Las cuestiones más comunes de la propiedad en esta área se agrupan generalmente en dos temas.

El primero proviene de la interacción de la etapa de desarrollo de la empresa (expansión/formalización) con la etapa de la propiedad (sociedad de hermanos). Se relaciona con la eficacia con la que se integran los intereses de la propiedad y las necesidades de la compañía para hacer posible el crecimiento y alentar la profesionalización del sistema gerencial.

El segundo tema proviene de la interacción de la sociedad de hermanos con la etapa de desarrollo en que se encuentra la familia: ingreso en el negocio. Se relaciona con la planeación de la distribución de la propiedad entre la generación más joven, la cual está tomando las decisiones concernientes a la carrera.

Cuestiones de la sociedad de hermanos en la etapa de formalización/expansión de una empresa

Se entiende fácilmente que una compañía en crecimiento necesita efectivo. La reinversión de las utilidades parece una decisión automática desde la perspectiva del negocio. Sin embargo como mencionamos antes, en esta fase la familia afronta un problema serio pues también ella presenta urgentes necesidades actuales y futuras de capital.

Es importante examinar las exigencias legítimas de efectivo que las siguientes familias afrontan a corto plazo:

- 1 Reinvertir en la compañía
- 2 Iniciar a los hijos (instrucción escolar, ayuda para comprar una casa)
- 3 Otros gastos relacionados con el estilo de vida (hipotecas, gastos médicos, viajes)

Además hay que encarar el problema de la diversificación. En esta etapa las familias han de considerar la conveniencia de tener todos los activos ligados a una sola inversión: la empresa familiar.

Las necesidades financieras de la etapa de expansión/formalización casi siempre requerirán una combinación de reinversión y de nuevas fuentes de capital. Una ventaja de la sociedad de hermanos radica en que, si la compañía ha administrado bien su transición de la etapa del propietario controlador, existirán sólidas relaciones profesionales con las principales instituciones financieras que servirán para conseguir los préstamos necesarios. Puesto que los prestamistas institucionales vigilan el desempeño de la familia, en esta fase aumenta la presión de reinvertir las ganancias para ampliar la capacidad, para adquisiciones y nuevas líneas de productos o bien para el marketing.

Cuestiones de la sociedad de hermanos en la familia que ingresa en el negocio

El segundo reto de la prioridad que se presenta en esta etapa consiste en planear la estructura futura de la propiedad a la luz de la transición de la generación más joven a la edad adulta. En términos generales, pese a las recomendaciones de algunos consultores de empresas familiares, la propiedad accionaria tiende a dispersarse más con cada transferencia generacional. Ello sucede en parte porque para una familia tratar a los hijos "con justicia" significa tratarlos "de manera idéntica".

La coordinación entre los hermanos socios suele verse entorpecida por varios factores nuevos cuando la familia inicia la etapa de ingreso en el negocio.

Primero, la mayoría de los hermanos socios desean que su parte del negocio conserve el mismo control en el futuro que el que tenían en la generación anterior. Difícilmente tendrán acceso a dejar en desventaja a sus hijos, aún cuando todos los socios coincidan en que conviene consolidar las acciones.

Segundo, las sociedades de hermanos con frecuencia presentan distintas necesidades de planeación financiera, que influyen en como quieren manejar sus intereses en la propiedad.

Tercero, los hermanos frecuentemente abordan la planeación de la sucesión desde otro ángulo. Por ejemplo, tiene diferentes valores que repercutirán en su punto de vista sobre regalar las acciones a la siguiente generación o hacer que las compren.

Por último muchos hermanos socios, no piensan discutir con los hermanos sus planes de sucesión. Después de todo, sus acciones les pertenecen. Sin una perspectiva amplia sobre la propiedad y sin una relación de colaboración entre hermanos, no es posible llegar a un acuerdo acerca de las futuras estructuras de la propiedad de la empresa.

Cuestiones relativas a la familia

Los retos del desarrollo de la familia durante la etapa de ingreso en el negocio surgen de los diversos grados de interdependencia psíquica, financiera y profesional entre las generaciones. Los retos del individuo en las generaciones de ingreso (jóvenes), edad madura y jubilación influyen en cómo responder de manera individual y colectiva a las decisiones concernientes a la manera en que la generación más joven entrará en la compañía. Las necesidades de las tres generaciones a veces son antagónicas, y entonces las relaciones familiares se deterioran por la tensión.

Transiciones del ciclo de vida de las personas

La etapa de ingreso en el negocio se inicia cuando las tres generaciones de la familia se encuentran en importantes momentos de la transición. Cuando los socios se encuentran entre los treinta y ocho y cuarenta años, la tarea del desarrollo consiste en revalorizar las estructuras y estilos de vida, preparar la transición a los años intermedios y más allá de ellos. La presión ejercida sobre la empresa familiar puede ser fuerte, cuando los líderes cuyos hijos estudian la posibilidad de colaborar en ella ponen en tela de juicio las estructuras básicas de su vida. Algunos se divorcian, con lo cual se rompe la unidad familiar donde sus hijos habían crecido. Algunos abandonan su empleo; otros empiezan a trabajar por primera vez. Tiene la impresión de que disponen de poco tiempo para cumplir sus sueños y experimentan una sensación de urgencia.

Relaciones entre los hermanos

En la etapa de ingreso en el negocio, los hermanos socios necesitan sostener una relación capaz de soportar las tensiones, lo cual generalmente significa una relación en que los socios se comunican con franqueza, resuelven conflictos y se apoyan mutuamente en sus decisiones.

En ocasiones surge una inevitable competencia entre los hermanos en relación con las oportunidades disponibles para sus hijos. Las diferencias percibidas del estilo de vida entre las familias nucleares provocan la preocupación de que salga perjudicada una de las ramas de la familia fundadora. Esta preocupación, si se maneja adecuadamente, hará que las familias establezcan políticas y directrices respecto a las condiciones en que la tercera generación colaborará en la empresa. Si no se manejan bien, pueden ocasionar interminables comparaciones y altercados.

Cuestiones relacionadas con el negocio

Es variable el momento de la transición de la etapa de arranque a la de expansión/formalización en la dimensión evolutiva de la empresa. Algunas compañías alcanzan la segunda etapa después de algunos años del arranque. Para ello es preciso que el propietario gerente actúe rápidamente y resuelva los retos estratégicos planteados por el crecimiento y la complejidad. Otras compañías, logran el crecimiento acelerado al cabo de cierto tiempo, cuando una combinación de condiciones internas y externas altera el mercado, su producto y sus costos. En tales casos, la expansión y reestructuración pueden coincidir con el ingreso de la segunda generación.

Siempre que una empresa llega a la fase de crecimiento, el propietario gerente encarará los mismos retos generales. Por lo que respecta a la organización, la profesionalización es la palabra clave. Los directivos suelen requerir habilidades y conocimientos especializados; las estructuras y procesos organizacionales han de ajustarse más estrechamente a las normas de la industria; y los sistemas, en particular los de información so un elemento importante para mejorar la coordinación.

Durante la etapa de la sociedad de hermanos, la formalización comúnmente significa que la dirección ha de pasar por un cambio

importante. Los gerentes propietarios estaban acostumbrados a un estilo personal de dirección en la etapa de arranque; ahora sienten mayor presión para delegar. Simplemente ya no pueden administrar solos todos los elementos de la organización. También las estructuras organizacionales cambian, originando una diferenciación más formal de la jerarquía y de las funciones. La organización descubre la necesidad de nuevos sistemas formales de todo tipo, sobre todo para administrar la información y los recursos humanos y para permitir a los ejecutivos analizar el desempeño de la empresa y coordinar el trabajo en varias funciones.

Cambios estructurales y de sistema

En esta etapa las compañías a menudo inician el proceso de formalización incorporando gerentes de nivel medio; por ejemplo, un jefe de distribución y un supervisor de representantes. En cierto modo el viejo organigrama incluye el mayor crecimiento y el mayor número posible de puestos nuevos. Ello provoca una reorganización más exhaustiva por unidad de negocio, tipo de producto o zona geográfica, por mencionar un ejemplo. Es el momento en el desarrollo de una empresa en que un consultor externo será de gran utilidad: ayudará a definir las descripciones formales de puestos, a reelaborar un organigrama (o, en algunos casos, a diseñarlo por primera vez) y agregará líneas formales interfuncionales de comunicación y responsabilidad.

2.3 LA EMPRESA FAMILIAR COMPLEJA

Aspectos Positivos y Negativos, que Engloban a una Empresa Familiar

Una empresa de tipo familiar se puede considerar como aquella que está constituida y manejada por los miembros de una misma familia, los cuales asumen por completo la responsabilidad de sus acciones.

Cuando los dueños deciden que su empresa continúe siendo familiar, implica que el control del negocio se mantendrá dentro de la misma familia pasando por generaciones.

Algunas empresas familiares evolucionan y permiten la participación de amigos, empleados o ejecutivos que no son miembros de la familia, pero que aún así la empresa continúa con la esencia de su organización y control. En otros casos, algunas empresas prefieren dejar este modelo a fin de evolucionar hacia diferentes estadios, lo que implica el incorporar a accionistas o inversionistas de manera directa o a través del mercado accionario.

Los fenómenos en torno a la empresa familiar son muy variados según el contexto en donde se esté hablando. Así en México, las empresas familiares ocupan entre el 60 y 90% del total de las organizaciones, la tasa de mortandad de las Pymes ha sido del 80% durante los primeros dos años. Por otro lado, en España se presenta otro escenario, ya que el 87% de los propietarios planifican su sucesión, esperando que tanto la propiedad de la empresa como su dirección se mantengan dentro de la familia; en este último país, sólo el 13% restante planea venderla a terceros.

Las empresas familiares casi siempre empiezan siendo pequeñas y van creciendo con el paso de los años. En México existen muchas empresas familiares muy destacadas como lo son Bimbo y Comex que son excelentes ejemplos de lo anterior.

Existen tres elementos que intervienen en una empresa familiar: la propiedad, el control y la dirección.

Una empresa familiar tiene ventaja en cuanto a que el control se mantiene dentro de la familia, sin embargo no por el hecho de que esté compuesta por integrantes de una misma familia quiere decir que no tenga problemas, muy por el contrario muchas veces resulta mucho más complicado que una empresa familiar tenga éxito que

una empresa pública, debido a la dificultad para separar lo empresario de lo familiar, los diferentes criterios para manejar el negocio, la difícil comunicación incluso formal, la desconfianza en alguno de los miembros, los diferentes objetivos entre los socios, la sucesión, la superposición de roles, el vencer la resistencia de los seniors dejando sus puestos en el momento oportuno, el incorporar directivos no familiares, el garantizar que el sucesor sea competente, etc.

Todos estos problemas pueden llegar a afectar a la empresa porque se mezclan dentro de el negocio, con las relaciones familiares, por eso se tiene que tener mucho cuidado en no involucrar las relaciones familiares con las relaciones de trabajo.

Adicionalmente, las empresas familiares también se enfrentan a otros retos como lo son el allegarse del capital para operar y poder crecer, la conciliación entre los intereses de la familia con los de la empresa en materia de liquidez además de disposición de efectivo, la planificación financiera en momentos de cambio generacional, etc.

Por otra parte es indispensable superar las debilidades o conflictos que también atañen a la empresa familiar, tales como el nepotismo (cuando la dirección de la empresa tiende a favorecer a los parientes en detrimento de 'la mejor elección' de personas, o bien, a pagar un mejor sueldo a un pariente o a alguien por ser de la familia), la autocracia (que por lo general se presenta en el fundador que tiende a ver a los hijos como 'más pequeños' de lo que vería a un profesional de la misma edad), la dificultad general al delegar (dado que el emprendedor-fundador posee un elevado afán de logro quizás mayor que el director de una empresa no familiar), el paternalismo, el anquilosamiento en las cabezas (que aunque esto se da también en las empresas no familiares, es más común observarlo en las familiares, donde el ritmo de relevo es más por 'biología' que por el análisis de conveniencia).

Finalmente, existen varios factores que hacen que una empresa familiar pueda tener éxito, entre ellos está una planificación a largo plazo, la tradición y continuidad, el ambiente empresarial familiar, la responsabilidad social, la calidad de producción y el ser innovador y emprendedor.

Si todos estos factores se llevan a cabo, es muy probable que una empresa familiar tenga éxito y se desarrolle muy bien. Cuando esto pasa es cuando las empresas enfrentan el reto de institucionalizarse haciendo de esta etapa, la evolución decisiva para el futuro de la empresa.

Como ejemplo de lo anterior basta con mencionar que en Estados Unidos en 1973, el 20% de las 500 mayores empresas eran familiares (Motorola, Ford). En 1983 el porcentaje de empresas familiares había aumentado hasta el 40%. Hoy se encuentran en torno al 95%. Además las mismas producen entre el 40 y 50% del PIB de ese país y representan un 40% aproximadamente de la fuerza laboral de la nación.

En España, las empresas familiares suponen entre el 65 y el 80% del total de las empresas, generando entre el 50 y el 65% del PIB y el 60% de las exportaciones. Además dan trabajo al 65% de la población activa española (8.5 millones sobre un total de 13 millones de personas).

En países como Gran Bretaña, Alemania, Francia, Estados Unidos o Japón, estas cifras son incluso superiores. México tiene grandes posibilidades para poder generar un desarrollo económico sustentable a través de sus empresas. Ejemplos de las mejores prácticas con resultados positivos son viables de ser observados en todo el mundo, por lo que la probabilidad de lograr el éxito es muy alta.

En que Radica Desarrollar una Empresa Familiar

La Empresa Familiar, es aquella que está influenciada en su administración y gerencia por lazos familiares. Durante su fundación diversas instancias de la familia pueden ser inscritas o contratadas. Lo más común es que el capital sea de uno de los cónyuges y que con el tiempo también los hijos formen parte de la compañía. Muchos de los grandes conglomerados han surgido de esta manera y es muy interesante descubrir como estos núcleos, han podido llevar sus ideales con orgullo hasta ser gigantes industriales. Ford, IBM, y Microsoft, son sólo algunos ejemplos de empresas que se iniciaron como familiares.

Como todas las empresas, las de tradición familiar tienen muchas ventajas pero también desventajas, que si se descuidan pueden estas llevarlas al fracaso.

Las ventajas:

- Compromiso.
- Conocimiento.
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero.
- Planeación a largo plazo.
- Una cultura estable.
- Rapidez en la toma de decisiones.
- Confiabilidad y orgullo.

Las desventajas:

- Rigidez del fundador.
- Desafíos comerciales.
- Falta de modernización de las técnicas obsoletas.
- Conflictos de sucesión y manejo de transiciones.
- Conflictos emocionales.
- Mezcla de intereses.

Las empresas familiares son la base de la economía de cualquier país. En EUA, por ejemplo el 90% de las compañías son negocios familiares. Pero a pesar de la importancia de esta comunidad de empresarios no muchas logran sobrevivir al paso de unos años y sólo unas cuantas logran institucionalizarse. Investigaciones en Estados Unidos indican que sólo 3 de cada 10 empresas familiares sobreviven a la muerte o retiro del fundador, mientras que sólo el 13% de los negocios se mantiene activo en la tercera generación. La principal causa del desmoronamiento de la empresa familiar tiene que ver con los conflictos entre familia y negocio, además de la falta de claridad a la hora de planear la transición entre generaciones. Por eso, es importante tener en cuenta temas como el protocolo o acuerdo interfamiliar, la sucesión, la continuidad, la estructura organizacional, la profesionalización de los miembros de la familia, la creación de consejos familiares y juntas directivas las cuales ayudan a ponerle claridad a la relación entre familia y empresa.

Vale la pena enfocarse un poco más al concepto de continuidad, con el hecho de seguir con un negocio y con las iniciativas que se han planteado para su futuro. Las empresas de familia deben hacer énfasis, en planear continuamente por lo menos a mediano plazo de (3 a 5 años) revisando los planes cada año, así como proyectando a su vez el siguiente, con el fin de mantener un plan estratégico continuamente. Esto es básico para el éxito de una empresa familiar pero es sumamente fácil que se omita con el paso de las generaciones. También se podría llegar a confundir este punto con la modernización de la empresa, la cual es muy importante ya que se deben hacer actualizaciones en la misma, conforme a la tecnología y a la situación actual del país en el que radique. Al hablar de actualización podemos hablar también de estructura organizacional y de su importancia en la empresa familiar como herramienta estratégica. La mayoría de estas empresas manejan su

estructura organizacional informalmente, de manera especial en las que todavía se encuentran bajo el control de la primera generación. El líder de una empresa debe dominar el diseño de las estructuras organizacionales, sistemas de monitoreo del desempeño, mecanismos para guiar y motivar las actividades, así como también las determinaciones de sus empleados.

Es decir, la organización es la herramienta con la que cuenta un líder de empresa familiar para llevar a cabo sus objetivos. Los cambios a nivel organizacional son tal vez los más complicados de llevar a cabo y los menos satisfactorios una vez que se desarrollan, por las decisiones drásticas que hay que tomar en la gran mayoría de los casos. Un ejemplo, muy claro es cuando el desempeño y las habilidades de un familiar no son del 100%, como las de los empleados que laboran dentro de la empresa, dando como resultado la aparición de ciertos aspectos negativos dentro de esta gracias a dicho sujeto. Por lo que siendo complicado el despido de este no suele llevarse a cabo dicha acción.

Para solucionar muchos de estos conflictos en algunas empresas, se hacen dos cosas:

Por parte de la familia se crea un consejo familiar en el que deben de intervenir todos los miembros de la familia (propietarios y no propietarios), involucrados de una manera u otra con el negocio.

En la empresa una herramienta estructural muy importante vendrá a ser la conformación de un equipo gerencial que funcione profesionalmente además de independiente, sin olvidarse si hay o no miembros de la familia en dicho equipo. Por lo que de esta forma habrá un mayor equilibrio dentro de la empresa.

Las empresas en general, se ven sumergidas en situaciones que no pueden evitar, tales como problemas económicos-financieros, tecnológicos, de recursos humanos, de toma de decisiones, etc.

En las empresas familiares existen ciertos conflictos enredados con los afectos, por lo que suele ser muy importante contar con todos los puntos anteriores vistos, logrando de esta forma un mayor profesionalismo en las relaciones personales dentro las empresas familiares, así como pensando que en vez de afectar esto, servirá de gran ventaja para su propio desarrollo e institucionalización.

2.4 LA DIVERSIDAD DE LAS SUCESIONES: SUEÑOS Y RETOS

Los autores buscan cerrar definiciones con el objeto de tener un marco base para evitar problemas de interpretación en el campo de los negocios familiares identificando así a los sujetos. Un problema es saber identificar un negocio familiar del que no es familiar. Otro error es asumir que las compañías familiares son compañías privadas, es decir pueden ser públicas y permanecer la familia como dueños. Otro esfuerzo por distinguir a la familia y dueños de la familia, dueños y administración de compañías las cuales son dos tipos de diferentes de organización. El saber distinguir entre las firmas familiares donde la familia ocupa puestos administrativos en el negocio y las firmas familiares donde el control familiar es en el consejo pero no se involucran en las operaciones del negocio. Para clarificar se van a ser tres distinciones de organizaciones familiares que se definen a continuación:

1. La familia es dueña del Negocio. Es donde la familia por el número de acciones de voto controlan a la

empresa; no es necesario que tengan la mayoría de las acciones es decir son dueños y miembros singulares de la familia o tienen influencia sobre otros miembros de la familia.

2. La familia es dueña del Negocio y administra el Negocio. Es donde la familia por el número de acciones de voto controlan a la empresa; no es necesario que tengan la mayoría de las acciones es decir son dueños y miembros singulares de la familia o tienen influencia sobre otros miembros de la familia. La autoridad permite a la familia determinar objetivos, métodos de logro para ellos y las políticas para implementar los métodos. En el negocio tienen una participación activa de al menos un par de miembros de la familia, en el consejo directivo de la compañía además uno o más miembros de la familia tienen la decisión final del control en la administración.

3. La familia es dueña del Negocio y deja al Negocio. Es donde la familia por el número de acciones de voto controlan a la empresa; no es necesario que tengan la mayoría de las acciones es decir son dueños y miembros singulares de la familia o tienen influencia sobre otros miembros de la familia.

La autoridad permite a la familia determinar objetivos, métodos de logro para ellos y las políticas para implementar los métodos. En el negocio tienen una participación activa de al menos un miembro de la familia, dentro de el consejo directivo de la compañía mis uno o más miembros de la familia tienen al menos un alto nivel de influencia de la compañía en la dirección, cultura y estrategia. Estos tres tipos de empresas pueden caer en un negocio familiar y ayudan a distinguir el tipo preciso de organización enfatizado en la estructura de la compañía y el tipo de nivel de influencia de la familia en el negocio.

Plan de Sucesión en las Empresas Familiares

El plan de sucesión del consejo familiar se debe de establecer como una estrategia de negocio en la administración del desempeño en 5 grandes pasos:

1) Crear un instrumento válido y confiable de requerimientos del negocio que le permita la toma de decisión idónea. Donde los criterios que se escriben no tengan vigencia pero que le permita la flexible necesaria para cambiarlos.

2) Identificar roles y posiciones claves debido a la importancia de la sucesión en la transición genera cambios en la estructura del consejo de administración y del consejo familiar si es su caso.

3) Definir habilidades y competencias clave del consejo de familiar y accionario para la sucesión.

4) Identificar y diagnosticar diferentes candidatos de manera válida para la decisión en la sucesión del consejo familiar o el presidente del consejo de administración si es su caso.

5) Elaborar un programa de desarrollo con acciones claras que aseguren la continuidad operativa en un marco de incertidumbre en los puestos estratégicos y directivos en la empresa.

La responsabilidad del plan de sucesión en las empresas familiares recae en el consejo de administración el cual puede tomar la decisión más acertada al crear un comité de sucesión de consejeros independientes asegurando su imparcialidad, transparencia y objetividad en la decisión final.

Este plan abarca también a la administración el cual busca promover el desarrollo interno de puestos clave, si el talento y el compromiso

existe; el compromiso de igualdad de oportunidades de crecimiento para todos sin importar su apellido, raza, credo, sexo, o nacionalidad.

En cuanto a los candidatos internos o externos se evalúa el mercado para identificar y asegurar al líder más capaz para la organización.

Límite de edad para prestar servicio a la empresa activa o pasivamente este es un punto clave para no fracturar o herir sentimientos en la organización el respeto a los fundadores y/o accionistas aún si su caso fuera minoritario para su retiro honroso para su reemplazo asegurando la transición sin riesgos ni fricciones.

Ahora se mencionan algunos lineamientos del plan de sucesión:

- a. Comunicación con la dirección de la empresa.
- b. La sucesión como asunto de alta prioridad.

En cuanto a la comunicación con la dirección de la empresa:

1. El Consejo de Administración mantendrá contacto permanente con la Dirección General y los miembros de alta dirección a efecto de reconocer, documentar y responder a las verdaderas necesidades de la organización en tiempo y forma.
2. En aquellos casos que proceda, debe recabarse las opiniones de los miembros de Dirección respecto a aquellos candidatos que mejor puedan desempeñar los cargos sujetos del programa de sucesión.
3. El Director General deberá presentar información adecuada al Consejo de Administración sobre los perfiles requeridos y alternativas de candidatos recomendados" (Cruz, 2005).

En cuanto a la sucesión como un asunto de alta prioridad:

a. El Consejo de Administración y la Dirección General deberán asegurar que el desarrollo de sucesión sea un asunto de alta prioridad, coordinando al menos dos reuniones de Consejo de Administración al año para una discusión del programa de sucesión, avances y limitaciones.

b. Como parte de la cultura de sucesión, el Consejo de Administración explorará constantemente con el Director General, las maneras de retener talentos ejecutivos proporcionando premios financieros, psicológicos, y organizacionales apropiados.

Por último para conocer se definen las competencias clave de la organización de acuerdo a la jerarquía que tiene en la organización definiendo 2 ejes: 1. Donde se establece: Consejo Familiar, Presidente del Consejo de Administración, Consejo de Administración, Administración, Consejeros Independientes. 2. En este se describirá las competencias clave: Conocimiento, Comunicación, Trabajo en equipo, Liderazgo

Estas competencias clave definidas son la evaluación que se puede hacer a través de una escala de Likert para conocer cual es el mejor en su puesto, cual debe cambiarse o en cual debe de salir de acuerdo a los criterios cumplidos.

Esta ejemplificación así como el extender los parámetros clave para el éxito de las organizaciones familiares nos ayuda a dirigir y redirigir a la organización hacia su continuidad o renovación de su estructura de gobierno.

El Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares

Debido a la Gran diversidad de Empresas Existentes, estas se dividen en: Privadas y Públicas

Las empresas privadas, a su vez se clasifican en organizaciones lucrativas y organizaciones no lucrativas y así hasta determinar la naturaleza de la organización y sus fines; otra clasificación también pueden ser los tamaños de las empresas que para México se clasifican en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, y por último de acuerdo al sector al que pertenecen.

Para una empresa familiar PYME en México, la cadena de mando se muestra a continuación:

1. Dueños (Consejo Familiar)
2. Consejo de Administración.
3. Administración u Operaciones.

La razón de tener un consejo administrativo en las empresas familiares, surge como una necesidad y visión de institucionalizar y profesionalizar a las empresas, es decir hacerlas más competitivas. Se debe de cuidar dos aspectos muy importantes en el consejo familiar los cuales son:

1. El consejo familiar es el responsable de todo lo que haga el consejo de administración y este a su vez es responsable de todo lo que haga operaciones.
2. El consejo familiar debe de encontrar la forma de dar autoridad al consejo de administración y este a su vez a la administración u operaciones. Es decir se debe de controlar sin interferir.

Es recomendable no acudir a 'modelos de gobierno' ya existentes, sino establecer lo que es para ellos un consejo ordenado y controlado que identifique claramente a dónde quiere llegar y saber dónde se

encuentra para enfrentar los retos ante un entorno cada vez más competitivo. Las mejores prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares son:

1. Para poder diseñar un gobierno corporativo, se debe conocer la naturaleza para la cual se creó; cómo pueden ser la efectividad, la legitimidad y el apoyo en la toma de decisiones. El propósito del consejo familiar es lograr lo que se quiere que se logre y evitar lo que se quiere que se evite.
2. El consejo familiar no debe de interferir en el consejo de administración afectando así su profesionalización y efectividad.
3. Debe de establecer los fines y medios, es decir el consejo familiar debe delegar al consejo de administración e informar claramente las cuestiones positivas o permitidas de aquellas negativas o no permitidas.

4. Los miembros del consejo familiar no tienen autoridad sobre el consejo de administración como individuos pero sí como consejo familiar.

Por lo tanto el consejo familiar es responsable del presidente del consejo familiar.

5. Debe de enfocarse a tres áreas las políticas del consejo familiar:

- 1.Fines.
- 2.Limitar al consejo de administración.
- 3.Proceso de gobierno.

6. En el consejo familiar debe de hablar una sola voz aún que no estén de acuerdo todos.

7. No debe de existir comités ejecutivos del consejo familiar para asesorar al consejo de administración o a la propia administración.

8. Debe el consejo familiar ser proactivo.

9. La información que el consejo familiar debe recibir es aquella que le permita gobernar, como lo es la información de monitoreo y la información para tomar decisiones; la primera nos ayuda a conocer si

se están logrando las políticas y debe de ser concreta y correcta; por otro lado la segunda ayuda al consejo a tomar decisiones inteligentes, las cuales alimentan a las políticas por lo que siempre se debe tener en cuenta el futuro y las proyecciones a cinco años.

La información de monitoreo se presenta a través de reportes los cuales pueden ser de tres tipos:

1. El CEO o gerente general presenta información de manera que se interprete razonablemente las políticas del consejo.

2. Los auditores elaboran un escrito externo el cual toma, interpreta e inspecciona las políticas del consejo.

3. Inspección directa, la cual son los documentos que determina el CEO siguiendo las políticas elegidas por el consejo. La información denominada incidental es aquella que no acerca al gobierno corporativo a su nivel sino que, a decir verdad, la encuentra en un nivel gerencial y por supuesto es toda aquella que no sirve para monitoreo o para la toma de decisiones. La integración del consejo de administración es responsabilidad de todos los miembros del consejo familiar, la cual debe de buscar las habilidades para lograr las metas y objetivos propuestos, abarcando un panorama amplio con visión de futuro, que tome decisiones y que este dispuesto a vivir con las reglas. Estos puntos sirven de base para mejorar las prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares dando como resultado efectividad y profesionalización.

CAPITULO III

PROCESOS HUMANOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

3.1 LA NECESIDAD DE TRABAJAR EN GRUPO

Tipos de grupos

Grupos formales:

Son aquellos que deliberadamente conforman la alta dirección o gerencia para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional. Pueden ser de dos clases, según el tiempo que duren conformados:

GRUPOS FORMALES PERMANENTES.- El equipo de altos ejecutivos, o de una unidad de trabajo, etc.

GRUPOS FORMALES TEMPORALES.- un comité o comisiones especiales.

DESARROLLO DE UN GRUPO PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS

A) ACEPTACION MUTUA

En las primeras etapas de la formación de un grupo, por lo general los miembros se resisten a comunicarse unos con otros. Aún cuando el grupo para solucionar problemas tenga que ejecutar una tarea, es típico que los miembros no estén dispuestos a expresar sus opiniones, actitudes y convicciones.

b) LA COMUNICACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES.- Una vez que un grupo para solucionar problemas ha llegado al punto de la aceptación mutua, los miembros comienzan a comunicarse abiertamente entre sí. Esta comunicación tiene por resultado una confianza mayor e incluso una interacción más amplia del grupo.

c) LA MOTIVACION Y LA PRODUCTIVIDAD.- Esta es la etapa del desarrollo en que se despliegan esfuerzos para alcanzar las metas del grupo. En un grupo para la solución de problemas, la tarea consiste en producir la mejor solución posible. El grupo trabaja como una unidad cooperativa y no competitiva.

d) EL CONTROL Y LA ORGANIZACIÓN.- Esta es la etapa en que se valora la afiliación al grupo y en que los actos de los miembros se rigen por las normas grupales. Las metas del grupo adquieren prioridad sobre las metas individuales y se respetan las normas o se ejercen sanciones.

3.2 CARACTERISTICAS DEL FENOMENO GRUPAL

A medida que evolucionan a través de sus diferentes etapas de desarrollo, los grupos comienzan a mostrar ciertas características generales.

ESTRUCTURA

Dentro de cualquier grupo, algún tipo de estructura aparece al cabo de cierto tiempo. Los miembros del grupo se diferencian en factores tales como destreza, la agresividad, el poder y el estatus. Cada uno de los miembros ocupa una "posición" dentro del grupo. El patrón de las relaciones entre las posiciones constituye la "estructura del grupo".

JERARQUIA DEL ESTATUS

Status y posición tienen un sentido tan similar que se usan frecuentemente como sinónimos. El status asignado a una posición particular es, típicamente la consecuencia de ciertas características que diferencian a una posición de otra. En algunos casos se atribuye status a una persona por factores tales como el puesto, la antigüedad, la edad o la responsabilidad.

LOS PAPELES O ROLES

Cada posición en la estructura del grupo asociado un papel que consiste en las conductas que se esperan de quien ocupa esa posición. Estas conductas que se esperan suelen estar convenidas y aceptadas no sólo por sus ocupantes, sino por otros miembros del grupo o personas de otras áreas y departamentos.

El papel percibido es la serie de comportamientos que la persona que ocupa una posición cree que debe tener.

El papel actuado es el comportamiento que tiene la persona realmente.

NORMAS

Las normas son los estándares que comparten todos los miembros del grupo.

Las normas tienen ciertas características que son importantes para los miembros del grupo

PRIMERAMENTE, sólo se forman normas respecto a cosas que tienen importancia para el grupo. Si la producción o servicio es importante, se desprenderá una norma. Si ayudar a los miembros de otro grupo a terminar una tarea es importante, se creará una norma.

SEGUNDO, las normas gozan de diversos grados de aceptación de parte de los miembros del grupo. Algunas son totalmente aceptadas por todos, mientras que otras sólo son aceptadas en parte.

TERCERO, las normas pueden aplicarse a todos los miembros o solamente a algunos.

LIDERAZGO

El papel de liderazgo en los grupos es una característica grupal importante, el líder de un grupo ejerce cierta influencia sobre los miembros de éste.

En el grupo formal, el jefe puede ejercer un poder legítimamente otorgado, es decir, puede recompensar o castigar a los miembros que no se apegan a las directivas, las ordenes o las reglas.

El papel de liderazgo también es un factor de importancia en un grupo informal. La persona que se convierte en jefe de un grupo informal es considerada generalmente como un miembro respetado y prestigiado que:

- 1 Ayuda al grupo a alcanzar sus metas
- 2 Capacita a los miembros para la satisfacción de sus necesidades
- 3 Incorpora los valores del grupo, El líder es, en esencia, la personificación de los valores, motivos y aspiraciones de los miembros.
- 4 Es la persona escogida por los miembros del grupo para representar el punto de vista de todos cuando interactúa con otros jefes de grupo
- 5 Es quien ayuda en los conflictos grupales, inicia las acciones del grupo y se preocupa por mantener al grupo como una unidad funcional.

COHESION

Es la que poseen los grupos, formales e informales, al tener una comunidad o proximidad de actitudes, conducta y desempeño. Se considera generalmente como una fuerza que actúa sobre los miembros para que permanezcan unidos, superior a las fuerzas que traten de sacar al individuo del grupo.

Causas de atracción hacia un grupo

- 1 Las metas del grupo y de los miembros son compatibles y están claramente especificadas
- 2 El grupo tiene un líder carismático
- 3 La reputación del grupo indica que cumple sus tareas al máximo

4 El grupo es suficientemente pequeño como para que sus miembros hagan oír y evaluar sus opiniones

5 Los miembros son atractivos en el sentido de que se apoyan unos a otros y se ayudan mutuamente a superar obstáculos y barreras que se opongan al desarrollo y progresos personales.

CONFLICTO INTERGRUPAL

Una característica importante de los grupos es que también entran en conflicto con otros grupos de la organización. Son muchas las razones que explican los frecuentes conflictos entre grupos. Muchas veces las consecuencias de tales conflictos pueden ser buenas para la organización, mientras que en otras ocasiones pueden ser extremadamente negativas.

3.3. PROCESOS DE GRUPO

COMUNICACIÓN

El ideal de la comunicación en la empresa.

| | |
|--------------|---|
| QUE: | La comunicación en la empresa debería ser la creación de significados comunes |
| QUIENES: | Por parte de las personas que tienen relación con ella en calidad de administradores, empleados, proveedores y clientes |
| COMO: | Siendo frecuentemente y alternativamente buenos emisores y receptores |
| CUANDO: | Diariamente, hora tras hora |
| DONDE: | En un mismo tiempo y espacio común |
| PARA QUE: | Para emprender acciones individuales o grupales que satisfagan sus necesidades |
| CUANTO: | En la medida en que sea requerido para un funcionamiento óptimo de la organización |

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
LOS CUATRO ESTILOS DE COMUNICACIÓN

| | |
|--|---|
| ESTILO "IDEA" (PORQUÉ): Conceptos Teorías Innovación | ESTILO "ACCION" (QUÉ): Hechos Llegar a la meta Lograr objetivos |
| ESTILO "GENTE" (QUIÉN): Comunicación Interrelación Trabajo en equipo | ESTILO "PROCESO" (CÓMO): Estrategias Organización Pasos |

Características de cada estilo:

ESTILO "ACCION"

Hablan acerca de: Resultados, anticiparse, retroalimentación, decisiones, objetivos, responsabilidad, experiencia, cambios, ejecución, efectividad, retos, logros, productividad.

Cómo lo hacen: Son prácticos, aterrizan las cosas, directos, van "al grano del asunto", impacientes, decisivos, rápidos, energéticos, tienen varias ideas a la vez, desafían lo tradicional.

ESTILO "PROCESO"

Hablan acerca de: Hechos, intentos, procedimientos, análisis, planeación, observaciones, organización, pruebas, controles, detalles, evaluación.

Cómo lo hacen: Son sistemáticos, lógicos (causa-efecto), objetivos, verbales, equilibrados, cautelosos, pacientes.

ESTILO "GENTE"

Hablan acerca de: Personas, sensibilidad, necesidades, asertividad, motivaciones, cooperación, equipos, principios, comunicación, valores, sentimientos, expectativas, espíritu de grupo, relaciones, autodesarrollo.

Cómo lo hacen: Son espontáneos, empáticos, cálidos, subjetivos, emocionales, perceptivos, sensitivos.

ESTILO "IDEA"

Hablan acerca de: Conceptos, formas nuevas, innovación, creatividad, improvisación, oportunidades, problemas posibilidades, planes, alternativas, interdependencia.

Cómo lo hacen: Son imaginativos, carismáticos, egocéntricos, soñadores, creativos, buscadores del cambio, provocativos.

GUIA DE ADAPTACION CON LOS DIFERENTES ESTILOS DE COMUNICACIÓN

A) COMUNICACIÓN CON EL ESTILO "ACCION"

- Principie destacando los resultados, enuncie la conclusión
- Enuncie su mejor propuesta, no ofrezca alternativas
- Sea breve, preciso y concreto en sus intervenciones
- Utilice apoyos visuales

B) COMUNICACIÓN CON EL ESTILO "PROCESOS"

- Sea preciso, apóyese en hechos
- Organice su presentación con sentido lógico: antecedentes-situación-consecuencia
- Haga sus propuestas incluyendo alternativas con pros y contras
- No presione

C) COMUNICACIÓN CON EL ESTILO "GENTE"

- Permita la plática inicial previa a cualquier discusión
- Resalte o remarque la relación entre su propuesta y la gente involucrada
- Mencione el éxito de su idea en situaciones anteriores
- Manifieste su respeto por las personas con experiencia o estatus
- En la comunicación escrita utilice lenguaje coloquial

D) COMUNICACIÓN CON EL ESTILO "IDEA"

- Permita un tiempo suficiente para la discusión
- Sea paciente cuando la persona desvíe el tema
- Inicie conceptos
- Resalte el impacto futuro de la idea
- Comunicación escrita: puntualice los conceptos que sustentan su propuesta o recomendaciones, inicie de lo general a lo particular

3.4 COMUNICACIÓN ASERTIVA

La asertividad se refiere a la firmeza de carácter con la que nos relacionamos, de tal manera que podamos superar nuestras inhibiciones y a mejorar nuestra capacidad para enfrentarnos a situaciones que producen estrés.

La comunicación asertiva nos ayuda a expresar más efectivamente nuestros pensamientos, sentimientos, opiniones sin perjudicar nuestras relaciones con los demás. También nos ayuda para saber negociar, hacer respetar nuestros derechos, resistir a la persistencia de los demás, entre otros aspectos.

COMPARACION ENTRE EL ENFOQUE PASIVO, ASERTIVO Y AGRESIVO:

| PUNTOS DE COMPARACION | PASIVO | ASERTIVO | AGRESIVO |
|-----------------------------------|--|--|---|
| CARACTERISTICAS | Permite a otros elegir por él, inhibido, indirecto. En situaciones de ganar-perder, siempre pierde. Si alguna vez consigue lo que desea, es siempre indirectamente | Decide por sí mismo, sincero pero cortes, se respeta así mismo. Expresa lo que siente de forma directa, clara. Convierte situaciones de ganar-perder en ganar-ganar. | Decide por los demás. Sincero, sin tacto. Directo, expresa lo que siente, se alaba así mismo. Mandón, en situaciones ganar-perder, generalmente gana. |
| SENTIMIENTOS EN LA RELACION | Angustiado, desvalido, manipulado, sin ninguna importancia. Más tarde: enojado con si mismo y con los demás | Confiado, respetuoso consigo mismo, orientado al objetivo, estimulado, Mas tarde: autorrealizado | Superior, riguroso, controlado, dispuesto al perdón. Más tarde: posiblemente culpable |
| OTROS SENTIMIENTOS EN LA RELACION | Culpable o superior. Frustrado con si mismo | Estimado, respetado. | Humillado, resentido, a la defensiva, ofendido |

| | | | |
|--|---|---|--|
| OTRAS VISIONES DE UNO MISMO EN LA RELACION | Poco respetado, Desconfianza. No saber la posición que ocupa. No se le tiene en cuenta. | Respetado, lleno de confianza. Sabe donde está su puesto | Vengativo, colérico, desconfiado, temeroso |
| RESULTADO | Otros consiguen sus objetivos a costa de él. Se violan sus derechos | Se consigue todo gracias a negociaciones adecuadas. Se respetan sus derechos y los de todos | Consigue sus objetivos a costa de los demás. Pisoteados los derechos de los demás. Los propios guardados celosamente |
| IDEAS BASICAS DE ESA FORMA DE PENSAR | No debo molestar, ni desagradar a nadie excepto a si mismo | Tiene la responsabilidad de defender sus derechos. Respeta los derechos de los demás, pero no respetará siempre su conducta | Busca hundir a los demás para protegerse así mismo. |

SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

Richard Wallen diferencia dos ciclos para tomar cualquier decisión o acción

El primer ciclo consta de tres etapas:

- 1 Definir correctamente el problema al que se enfrenta el grupo
- 2 organizar una "lluvia de ideas" para proponer alternativas de solución
- 3 Evaluar las ventajas y desventajas de las soluciones propuestas, etapa previa a cualquier acción

El segundo ciclo se refiere expresamente a la acción, es decir, a la solución del problema y consiste en:

- 1 Efectuar la planeación de una alternativa a seguir
- Realizar esta alternativa
- 3 Determinar si los resultados corresponden al objeto deseado

AUTORIDAD Y LIDERAZGO

La autoridad es el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y hacerla cumplir. La autoridad se ejerce tomando decisiones y controlando que se cumplan.

Las fuentes de la autoridad son por:

- 1 Autoridad no legítima
- 2 Tradición
- 3 Principios de orden racional-legal
- 4 carisma personal
- 5 Especialidad

COOPERACION Y COMPETENCIA

Cuando un grupo trabaja junto determinado período, desarrolla normas o estándares de comportamiento acerca de lo que es bueno o malo, permitido o prohibido, correcto o incorrecto.

ASPECTOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO

Los miembros de una organización traen consigo una variedad de necesidades y los grupos pueden suplirlas en buen número. Presentamos una lista de las principales funciones que los grupos desempeñan, dentro de las categorías siguientes:

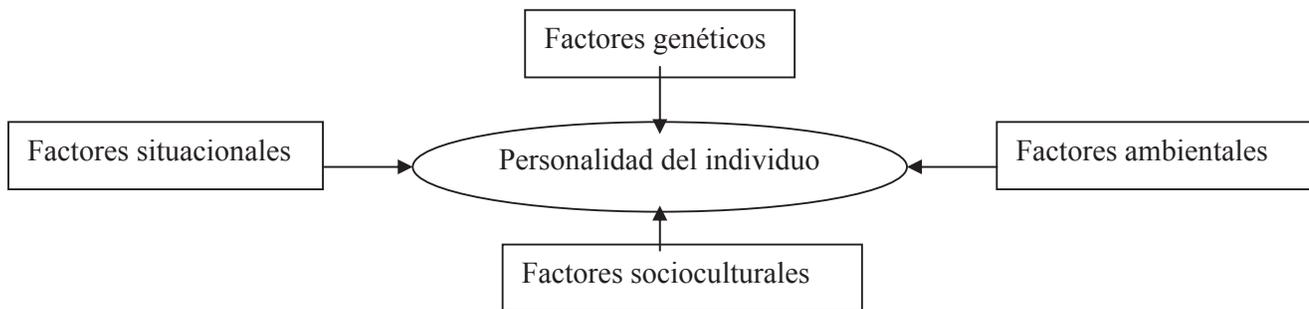
- A) Los grupos son, ante todo, un medio para satisfacer nuestras **necesidades de afiliación**, es decir, nuestras necesidades de amistad, apoyo moral y afecto. El principal de este tipo es la familia.
- B) Los grupos son esencialmente un medio de desarrollar, incrementar y confirmar nuestro **sentido de identidad y mantener nuestra estima de sí mismos**. En la familia se inician estos procesos básicos, pero otros tipos de grupos formales e informales, muchos de ellos en el trabajo, se convierten en fuente importante para determinar o confirmar el concepto que tengamos de quiénes somos, qué estatus tenemos, qué tan valiosos somos, y por consiguiente, que tan dignos nos sentimos.
- C) Los grupos sirven esencialmente para **establecer y comprobar la realidad social**. Podemos reducir la incertidumbre que nos produce el medio social discutiendo con otros problemas que se nos presentan, buscando perspectivas comunes y tratando de llegar a un consenso sobre la forma de resolverlos.
- D) Los grupos sirven también para **reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia**. El dicho de que la "la unión hace la fuerza", resalta el hecho de que no sólo el número de personas representan fuerza en relación con el adversario, sino que existe la evidencia de que entre más personas estén al lado mío, más fuerte me siento y menos ansiedad e inseguridad me produce el peligro.

LA PERSONALIDAD EN EL TRABAJO

Cada persona tiene características comunes que son el resultado de factores biológicos y ambientales, y la existencia o pertenencia de cada persona en una estructura cultural o de grupo establece aspectos comunes como parte del grupo.

La personalidad se define como "las características y las conductas de un individuo, organizadas de tal suerte que reflejan el ajuste particular que dicha persona tiene con su ambiente".

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD



FACTORES GENETICOS

Son ciertos rasgos y ciertas características de las personas que se heredan a través del proceso genético. Estos rasgos constituyen por lo menos una base del desarrollo de la personalidad futura.

Las características que se heredan en todas las personas son:

- 1 Estructura física
- 2 Reflejos
- 3 Impulsos
- 4 Inteligencia
- 5 Temperamento

FACTORES AMBIENTALES

Son los rasgos que adquieren las personas a través de su interacción con otras personas, y de manera más amplia por la cultura que las rodea, durante su crecimiento.

FACTORES CULTURALES Y SOCIALES

También los factores culturales y sociales contribuyen a modelar la personalidad del individuo.

La cultura consiste en las creencias, los valores y las técnicas para relacionarse con el ambiente que comparten los contemporáneos y que se transmiten de una generación a otra. Algunos son: lenguaje, habilidad, artes, religión, leyes y costumbres.

FACTORES SITUACIONALES

Estos pueden ser de una índole cultural, social o ambiental, pero la singularidad evidente de su concurrencia en el tiempo o su impacto los individualiza de tal manera que merecen una especial mención.

Ejemplo: un estudiante que no ha decidido aún cuál carrera elegir, podrá cambiar de opinión al asistir a una plática donde se hable muy entusiastamente de un tema en particular.

ASPECTOS DE LA PERSONALIDAD A CONSIDERAR EN EL TRABAJO

1 Los empleados que ingresan a una organización deben adaptarse a un ambiente nuevo, a gente nueva y a tareas nuevas.

2 El patrón conductual de la mayoría de las personas se ha establecido antes que estas ingresen en una organización. Modificar esos patrones exige tiempo, paciencia y comprensión.

3 La gente está bajo la influencia de otras personas y de situaciones, necesidades y experiencias pasadas.

4 Las actitudes están relacionadas fuertemente con el comportamiento, están organizadas para proporcionar una base emocional en las relaciones interpersonales. Cambiar de actitudes es

un proceso difícil y exige confianza en el comunicador y en la fuerza del mensaje.

5 La personalidad se desarrolla mucho antes de que una persona ingrese en la empresa. Ésta influenciada por determinantes hereditarias, culturales y sociales. Los administradores deben tratar de aceptar las diferencias de personalidad y no tratar de cambiar las personalidades para que se ajusten a su modelo de persona ideal.

6 El mantener el control, la tolerancia a lo incierto y la tendencia a aceptar riesgos, están relacionados con la conducta y el desempeño, aún cuando son difíciles de medir, esas variables son importantes para explicar y predecir la conducta organizacional.

7 El aprendizaje es un proceso en el que se producen cambios de conducta duradera a través de la práctica. Una motivación adecuada, no sólo pone en movimiento la actividad que es el resultado del aprendizaje, sino que además la sostienen y la dirige.

8 El stress laboral es inevitable en las organizaciones. En vez de considerarlo perjudicial para todos, es mejor considerar la relación entre el stress laboral y el desempeño del puesto como una curva.

DIFERENTES ROLES EN LOS GRUPOS

| | |
|---------------|---------------------|
| EL PREGUNTON | EL SERVICIAL |
| EL OFENSIVO | EL "FUERA DE LUGAR" |
| EL DISCUTIDOR | EL TIMIDO |
| EL OBSTINADO | EL MONOTEMÁTICO |
| EL SABELTODO | EL DISTRAIDO |
| EL VOLUNTARIO | EL EGÓLATRA |

3.5 EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

DIFERENCIAS ENTRE EL GRUPO Y EL EQUIPO

| GRUPO | EQUIPO |
|---|-------------------------------|
| Estructura indefinida | Estructura definida |
| Roles amplios | Roles específicos |
| Objetivo común con intereses personales | Objetivos e intereses comunes |
| Escasa interdependencia | Estrecha interdependencia |
| Poco espíritu de logro | Gran espíritu de logro |
| Liderazgo débil | Liderazgo efectivo |
| Poca integración | Gran integración |

Las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar un fin común.

El desarrollo de equipos puede aplicarse dentro de grupos o en un nivel intergrupar cuando las actividades son interdependientes.

No todas las actividades de un grupo consisten en funciones interdependientes. EJEMPLO: El caso de un equipo de fútbol y de un equipo de pista. Aunque los integrantes de los equipos tienen interés en la producción total, funcionan de manera diferente.

La productividad del equipo de fútbol depende de la eficiencia con que cada jugador realice su misión en armonía con el resto de sus compañeros, en cuanto a número de goles anotados. En cambio el rendimiento del equipo de pista se basa principalmente en la simple adición de los desempeños de cada miembro.

En los grupos de trabajo, se da un fenómeno llamado "sinergia", el cual significa que los resultados de la integración de los esfuerzos y características de todos, es mayor que la suma de cada una de las partes. Esto es, que todos son mejores que cada uno.

Este nivel de sinergia se dará si existe:

- Dirección y profundidad de comunicación
- Alto nivel de madurez del grupo
- Eficaz estilo de conducción
- Competitividad productiva
- Actitud continua de colaboración
- Motivación de logro
- Control de conflictos interpersonales

CUATRO INDICADORES DE MADUREZ DEL EQUIPO

| | |
|-----------------|---|
| REALIZACIÓN | Identificación, establecimiento y cumplimiento de metas de todos los integrantes del grupo. |
| RESPONSABILIDAD | Compromiso de sentir como propio el reto del grupo y su respuesta ha dicho compromiso. |
| ACTIVIDAD | Inversión de energía en trabajo productivo distribuido según las diferentes habilidades. |
| INDEPENDENCIA | Actitud y capacidad para negociar su horizonte en beneficio de los resultados finales de los objetivos del grupo. |

CARACTERISTICAS DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

- Detección y utilización eficaz del potencial humano.
- Contribución al logro de objetivos de costos, productividad y excelencia de productos y servicios.
- Elevan la moral y vigoriza el concepto de relaciones humanas.
- Fomenta con metodología sencilla la creatividad.

FORMACION DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

| | |
|---------------------------|---|
| Membresía | Selección en base a conocimientos, Habilidades y Actitudes. |
| Participación: | Alta |
| Solución de problemas: | Por consenso |
| Ámbito de actividad: | Interdepartamental |
| Presión sobre su trabajo: | Alta |

Los esfuerzos del equipo deben dirigirse a las actividades propias de la organización y a aquellas que tienen un efecto directo sobre esta. El propio equipo deberá definir los problemas y establecer prioridades empleando sistemáticamente sobre el uso de las herramientas básicas de solución de problemas; siendo también responsable de fijar los objetivos de mejoramiento en sus diferentes áreas o departamentos, definiendo muy claramente las actividades que conducirán al cumplimiento oportuno de metas y objetivos.

EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

Un equipo autodirigido es:

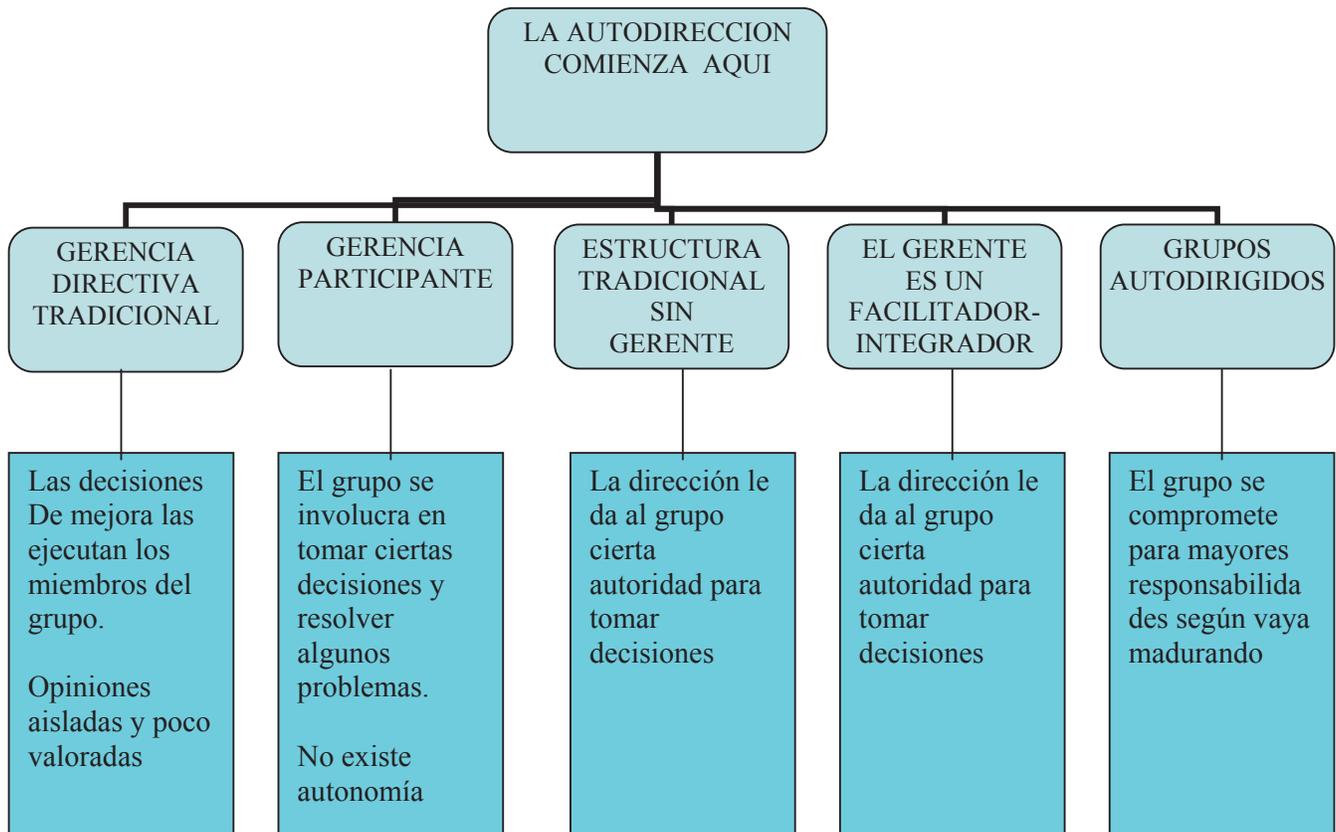
- Una entidad social.
- Altamente organizado.
- Orientado a la consecución de objetivos comunes, mismos que son alineados a los objetivos generales de la empresa.
- Se desarrolla con un alto grado de autonomía, sin la necesidad de supervisión jerárquica.
- Es facultado y además de las propias, asume nuevas responsabilidades en la toma de decisiones y solución de problemas, que tradicionalmente corresponden a gerentes y supervisores.

- Es multidisciplinario y sus integrantes pueden cambiar con flexibilidad de posiciones como resultado de su propia intercapacitación.
- Sus integrantes disponen de Multihabilidades, en cuestiones técnicas, administrativas y sociales que les permiten autocontrolarse y manejar con autonomía sus propios procesos en un ambiente de confianza y respeto.
- Se compone de un número reducido de personas (5 a 10 aprox.)
- Cada uno de sus integrantes se autorrealiza y son conscientes de las motivaciones de los demás.
- Mediante convenios escritos se comprometen con la administración de la empresa, a mejorar sus indicadores de productividad y calidad.

CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS

- 1 Objetivos comunes
- 2 Altamente organizados
- 3 Alto grado de autonomía
- 4 Asume nuevas responsabilidades
- 5 Habilidades técnicas, sociales y administrativas
- 6 Ejercen el liderazgo
- 7 Pocos participantes
- 8 Organización propia
- 9 Compromiso personal
- 10 Límites y disciplina.
- 11 Vinculo personal
- 12 Convergencia de esfuerzos
- 13 Aprovechamiento del conflicto
- 14 Conciencia de equipo
- 15 Compromiso para convenios

COMO SE HACE UN EQUIPO AUTODIRIGIDO



3.6 MANEJO EFECTIVO DEL ESTRÉS

EL COSTO DEL ESTRÉS

En vidas humanas el costo es muy grave, se estima que las industrias pierden unos varios millones de pesos al año, debido al ausentismo, gastos de hospital, seguros sociales y la disminución de la productividad.

El estrés es un problema que no afecta solamente a quienes viven vertiginosamente, se da en personas de vida monótona que sufren este tipo de trastornos, provocados por falta de estímulos o como

resultado de la ira o la ansiedad que afecta a quienes tienen escaso control sobre sus vidas y sus tareas.

Para sentir que controlamos las situaciones tenemos que desarrollar una manera de vivir saludable y a prueba de estrés. Es imposible hacer una distinción entre la salud física y el bienestar mental, pues ambos están estrechamente relacionados. A su vez, el equilibrio mental y físico está determinado en gran parte por la manera en que nos comunicamos y nos relacionamos con otros seres humanos y por la relación entre la sociedad y el entorno.

¿QUE ES EL ESTRÉS?

La respuesta del cuerpo a los desafíos y peligros se conoce como reacción de "lucha o huida". Es una compleja reacción en cadena de cambios fisiológicos y bioquímicos, en la que participan el cerebro, el sistema nervioso y diversas hormonas.

Como resultado de ellos el cuerpo se pone en estado de "alerta total", ya que nos enfrentamos a una situación en la que la vida se ve amenazada, con una carrera o un plazo que cumplir, tenemos la energía necesaria para reaccionar ante cualquier tipo de reto.

En respuesta al estrés, ciertas sustancias químicas como la adrenalina, y el aumento de la presión sanguínea, los latidos del corazón, la toma de oxígeno y la circulación de la sangre en los músculos, se combina y nos proporciona la energía, la fuerza y la viveza mental necesarias para reaccionar de la mejor manera posible.

EL ESTRÉS Y LA MANERA DE VIVIR

Cualquier cosa en la vida puede resultar angustiosa según para quien. Sin embargo, la visión de las cosas y la capacidad de controlar las situaciones determina si una situación nos afecta negativamente o no.

Todos nosotros nos enfrentamos en un momento u otro de nuestras vidas a situaciones graves de crisis: Un divorcio, separaciones, la

muerte de seres queridos, los exámenes, apuros económicos, conflictos, entre otros, son inevitables. Pero además de ellos hay otras fuentes posibles de estrés que tienen su origen en la manera de vivir de cada cual. El estrés es mucho más frecuente cuando alguien lleva a su pesar una vida que no desea, y no puede alterarla o corregirla para obtener mayor satisfacción.

FACTORES QUE GENERAN ESTRÉS

- LOS CAMBIOS
- EL RENDIMIENTO
- LA ANGUSTIA Y EL MIEDO
- EL ABURRIMIENTO
- LA AFLICCIÓN
- SEÑALES DE TENSION

SEÑALES DE ESTRES

| |
|---|
| REFLEJOS NERVIOSOS: |
| Morderse las uñas, apretar las mandíbulas, tamborilear con los dedos, hacer crujir los dientes, apretar los puños, tocarse la cara, encoger los hombros, hurgarse la piel de alrededor de las uñas, agitar las piernas, mesarse los cabellos. |
| ENFERMEDADES RELACIONADAS CON EL ESTRÉS: |
| Asma, dolores de espalda, trastornos del aparato digestivo, jaquecas, migrañas, dolores musculares, trastornos sexuales, problemas con la piel. |
| CAMBIOS DE HUMOR: |
| Ansiedad, depresión, frustración, hostilidad o ira continua, desánimo, desesperanza, impaciencia, irritabilidad, inquietud. |
| COMPORTAMIENTO: |
| Agresión, modificación de las horas de sueño, realización de varias cosas a la vez, arrebatos emocionales, dejar las tareas sin terminar, reacciones excesivas, hablar demasiado de prisa o gritar |

CÓMO ASUMIR EL CONTROL:

Aunque no tengas demasiado control sobre los acontecimientos que ocurren a tu alrededor, en tu trabajo, en tu hogar y en tus relaciones, sí puedes elegir tu manera de reaccionar ante ellos. Has de buscar los aspectos positivos de cualquier acontecimiento o situación por más angustioso y desagradable que sea. Trata de aprender o de obtener algo de cada situación. Probablemente te sientas encerrado porque aun no haz examinado todas las opciones de que dispones.

Cada vez que te enfrentes a una situación angustiosa y comiences a sentirte preocupado o irritado, concédete un pequeño test de control: Siéntate unos minutos y concéntrate en tu pulso, tu respiración y la tensión de tus músculos. Luego deja de respirar durante diez segundos, y a continuación aspira con fuerza. Repite este ejercicio unas cuantas veces, comienza luego a respirar normalmente y sonrío. Habrás logrado así controlar tus reacciones y podrás actuar de una manera más positiva, por lo que te resultará más fácil sentirte bien.

ORGANIZANDO EL TRABAJO:

Planifica tu horario e inmediatamente verás que te provoca menor angustia. Probablemente la falta de organización eficaz y de planificación sea la causa más importante del estrés que sentimos en el trabajo. En cuyo caso nosotros mismos somos los responsables.

Estructura tu jornada laboral y cumple con tus tareas y deberes según un modelo previamente establecido, con lo que lograras sentir que tienes el control de la situación. El modelo no tiene que ser rígido, tienes que dejar lugar para los imprevistos. Tú eres quien mejor conoce sus propias capacidades y puedes juzgar cuál es la proporción correcta de rutina y flexibilidad.

COMO ORGANIZAR TU TIEMPO:

Si organizas tu tiempo de manera eficaz, sentirás que controlas tu vida. Debes dedicar a cada actividad el tiempo adecuado y preciso, establecer prioridades para las tareas que tienes que cumplir. Si lo haces lograrás un equilibrio, tus exigencias se corresponderán con el tiempo que tienes a tu disposición, y dejarás de realizar demasiadas actividades en un periodo demasiado limitado.

La buena organización te permitirá seguir un ritmo adecuado, tendrás tiempo para corregir tus equivocaciones y las urgencias no te tomarán desprevenido. Lo ideal es hacer un horario a largo plazo.

3.7 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

- La autoconciencia o conocimiento de las propias emociones.
- El auto control o manejo de las emociones.
- La automotivación
- La empatía o reconocimiento de emociones en los demás.
- El manejo de las relaciones o habilidad social

El dominio de los aspectos que integran la inteligencia emocional es uno de los fundamentos para la motivación de las personas.

Cinco habilidades de "inteligencia emocional"

1 Una noción más segura de sus sentimientos con respecto a sus decisiones personales.

2 Una capacidad de recuperación de los reveses y trastornos de la vida.

3 Una mayor productividad y eficacia en cualquier tarea emprendida.

4 Una mayor adaptación a las señales que indican lo que los otros necesitan o quieren.

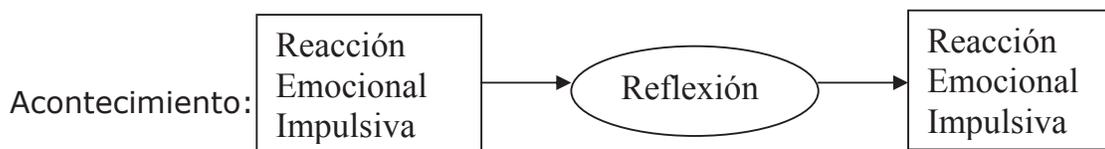
5 Una mayor popularidad, liderazgo o eficacia interpersonal

HABILIDADES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

- Autoconciencia
- Optimismo
- Autoestima
- Actitudes
- Control emocional
- Manejo de conflicto
- Comunicación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Empatía

VIAS DE LA REACCION EMOCIONAL

Existen dos vías de reacción de nuestras emociones



CREACION DE CONDUCTAS POSITIVAS Y PROYECTOS DE VIDA

Si se aspira a hacer, mejorar y alcanzar metas, necesariamente se deben crear pautas de comportamiento liberadas de restricciones que la libertad personal requiere para obtener los resultados esperados.

- Pensar de manera distinta
- Para actuar de manera distinta
- Para tomar nuevas decisiones
- Para tomar nuevas actitudes
- Y para reaccionar emocionalmente en forma distinta

PARA SER UN BUEN DIRIGENTE

1 Es fundamental que el dirigente y los colaboradores compartan el mismo lenguaje.

2 Es importante la actitud que presente el dirigente ya que de cierta manera esta sería infundida a la gente con la que trabaja.

3 Como líder debe adaptarse a las circunstancias de la gente que esta a su cargo.

4 Debe aprender a delegar responsabilidades, pedir ayuda y trabajar en equipo

5 El dirigente debe asumir y transmitir a los empleados la "toma de decisiones", sin el temor a equivocarse. Se debe crear una cultura en la cual el error te ayudará para poder mejorar.

6 Aprender a manejar las emociones.

3.8 EL LIDERAZGO EFECTIVO

DOS GENEROS DE LIDERAZGO

"Para los empleados es muy importante saber pelear con los problemas para llegar a la meta deseada, por ello es importante un programa de educación y delegación que fije responsabilidad y autonomía para generar interés del empleado".

Últimamente se ha vuelto frecuente hablar de las diferencias entre liderazgo masculino y femenino, y ello responde a la ampliación de la participación de la mujer en el ámbito laboral. Sin embargo, un dato significativo es que de las 600 empresas más importantes de nuestro país tan solo 2% son dirigidas por mujeres, ocupando el resto de mandos medios hacia abajo.

Si ponemos atención al liderazgo por género, podremos advertir claras diferencias en los siguientes cinco rubros:

- ESTILO OPERATIVO

Masculino (M): Tiende a ser jerárquico, está basado en el poder o la capacidad y su inteligencia se dirige a objetivos concretos.

Femenino (F): Busca más la integración, está mayormente basado en las relaciones y su inteligencia tiende a ser emocional y sensible.

- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

(M): Crea estructuras piramidales (tipo militar)

(F): Tiende a crear redes (tipo familiar)

- OBJETIVO BÁSICO

(M): Dirigir al grupo a un objetivo determinado (su forma de entender el logro es "ganar o perder")

(F): Tiende a manejarse por motivos y objetivos integrales, considerando al ser humano.

- ESTILO DE SOLUCION DE PROBLEMAS

(M): Determinante: se resuelve o no se resuelve, se gana o se pierde, conviene o no conviene; según consideraciones de costo-beneficio directo y numérico.

(F): Integral: resuelve por medio de pequeñas soluciones, uniendo respuestas y sumando capacidades.

- CARACTERISTICAS CLAVE

(M): Pensamiento analítico, lineal. Implementa o dirige con datos, números, fechas y costos.

(F): Pensamiento múltiple, mayor sensibilidad. Busca el manejo de relaciones, la comunicación y la participación de las personas para generar respuestas.

3.9 ADMINISTRACION EFECTIVA DEL TIEMPO

Stephen Covey, nos dice en su libro los "7 hábitos de la gente altamente efectiva", que la esencia en el área de la administración de tiempo es: organizar y ejecutar prioridades. Covey nos dice que empleamos nuestro tiempo en uno de los cuatro bloques de actividades siguientes:

| | | | |
|-----|-------------------------|----|----------------------------|
| I | Importante y Urgente | II | Importante y No urgente |
| III | No importante y urgente | IV | No importante y No urgente |

Urgente significa que se necesita atención inmediata, como un timbre de teléfono, Importante es una aportación que nos llevará a lograr nuestras metas.

Los resultados de centrarnos en los cuadrantes I, III y IV básicamente nos producen estrés, agotamiento y poco aporte a las metas finales, que estamos realizando, pero si concentramos nuestros esfuerzos en el cuadrante II tendremos como resultado una mejor visión, equilibrio, disciplina y control.

Esto no nos exenta de que no vayamos a tener que resolver problemas de ultima hora, sino que muchos de ellos podrán ser evitados mucho antes de que sean urgentes, por lo que se recomienda tomar un momento de nuestras tareas diarias y concentrarnos en tratar de identificar cuáles de nuestras actividades son importantes y cuáles urgentes para centrar nuestra energía en las primeras hasta reducir al mínimo las segundas.

Debemos crear una cultura que realice acciones que nos lleve no sólo a cumplir de manera eficiente nuestro trabajo en la oficina sino que nos ayude a tener un equilibrio en todos los sentidos de nuestra vida y la administración correcta de nuestro tiempo es un buen comienzo.

MATRIZ DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO

| | | |
|---------------|---|---|
| Importante | <p>Urgente I. Actividades: Crisis Problemas apremiantes Proyectos con fechas vencidas</p> | <p>No urgente II. actividades: Prevención, Actividades productivas, construir relaciones, Nuevas oportunidades, Planificación, Recreación</p> |
| No importante | <p>III. Actividades: Interrupciones, Llamadas, Correo, Algunas reuniones, Lo inmediato, Actividades populares</p> | <p>IV. Actividades: Trivialidades, ajetreo inútil, Escribir cartas, Algunas llamadas telefónicas, Perder el tiempo, Actividades agradables.</p> |

CAPITULO IV

EJEMPLOS REALES DE EMPRESAS FAMILIARES

BIMBO Y COMEX

Una empresa familiar se define como aquella organización cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría, a una familia. Generalmente son pequeñas o medianas entidades económicas, con tecnología obsoleta, recursos financieros escasos y sistemas administrativos incipientes; sin embargo hay grandes corporativos que comenzaron como empresas familiares, como Bimbo y Comex.

Algunas ventajas de formar una empresa familiar es que las personas se identifican con el proyecto, lo sienten suyo y por lo tanto muestran un alto grado de interés y compromiso en que resulte un éxito. Por otro lado el hecho de que sean personas conocidas entre sí, genera un vínculo de confianza muy estrecho. Sin embargo estos aspectos tienen un lado negativo para el crecimiento de la empresa. Por un lado, las empresas familiares generalmente (como lo mencionamos anteriormente) no tienen una administración clara, pues se mezcla lo personal con lo organizacional. Los roces que se generan pueden dañar los lazos familiares, y como su identificación con el proyecto es muy fuerte, suelen ser resistentes a los cambios y sobre todo al proceso de Institucionalización.

Puede ocurrir que el director de la empresa no quiera ceder su mando cuando llegue el momento en que además de un líder, se necesite un manager, y rodearse de un equipo de trabajo capacitado. Muchas veces quienes empiezan el proyecto no tienen la capacidad para manejar las diferentes áreas que componen un negocio, sobre todo cuando la empresa llega a un momento tal de crecimiento que no saber darse cuenta a tiempo de este cambio, puede llevar al descontrol, y poner en riesgo la vida de la empresa.

En México, tradicionalmente, muchos negocios comienzan como empresas familiares pero, eventualmente, deben enfrentar el reto de institucionalizarse y esta evolución es decisiva en el futuro de la empresa.

Katinka

Empresa de cosméticos, accesorios y ropa 100% mexicana.

Como toda empresa nace de un sueño: yo, Katinka, deseo promover los valores y la belleza de las mujeres mexicanas, latinas.

Con esto en mente es que empecé a planear la Estrategia de Negocio.

Después de asistir a ExpoMujer en octubre del 2002, donde percibí que no existía marca de cosméticos, accesorios y ropa con la que se identificará la mayoría de las mujeres mexicanas procedí a realizar una Investigación de Mercados.

La Investigación de Mercados se realizó en 4 ciudades, Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara y Puebla, arrojando los resultados que nos dieron la pauta para continuar con el proyecto, ya que confirmaron mi percepción.

Con el apuro natural que tenemos los emprendedores, yo ya había empezado a realizar el diseño de productos de mi línea y prácticamente al tener los resultados de la Investigación de Mercados me dispuse a buscar proveedores. Esta parte se llevó aproximadamente 6 meses ya que después de varias visitas pude encontrar a los diversos proveedores con los que hice "clic". Así desarrollé mis cadenas productivas.

Paralelamente trabajé en el diseño gráfico por el maravilloso medio del ciberespacio en conjunto con FanYing, mi cuñada, de origen chino, que vive en Shanghai. Al mismo tiempo desarrollé las fragancias Katinka, para hombre y mujer con esencias francesas elaboradas en Paris; de ahí Katinka es rica mezcla y por eso el "México, Shanghai, Paris", emulando también nuestro mestizaje, característica de los latinos. Me han preguntado sobre la leyenda de "beauty concept", la explicación es muy simple, para el diseño de

marca se ve y lee mejor, que un concepto de belleza, además de que en inglés significa un todo, en español significa una parte de algo.

El apartado legal que nunca debe faltar en las empresas, aunque sea de jóvenes emprendedores, obligó a Registro de Marcas en IMPI y Registros en Derecho de Autor y Constitución de la Sociedad.

Perdón, pero ¡horror!, incluye el paquete el apartado contable y fiscal, agradezco al cielo tener un ángel junto a mí que se encarga de esto.

Nuevamente en paralelo, me eché un clavado en las Proyecciones Financieras, confieso que mis conocimientos al principio eran ínfimos, pero mi Asesor Financiero, aparte de ser un gran conocedor del tema es un excelente maestro.

Finalmente el 14 de julio del 2003, inauguré mi primera tienda Katinka. Esto incluyó el diseño de la tienda pensada y documentada para ser franquiciada. Afortunadamente contaba ya con un local comercial que me ahorró el trámite que se debe seguir para abrir este tipo de establecimientos.

FAMILIA HERNÁNDEZ

Es una familia que inició con un taller de torno, lo inició el papá y algunos de sus hijos, paulatinamente se fueron incorporando el resto de los hijos, los que finalmente se hicieron cargo del negocio.

Por la calidad de su trabajo, el negocio creció y fueron logrando tener clientes más importantes, hasta que a la fecha son proveedores de la industria metalmecánica en general y particularmente de la industria alimenticia. A través de la fabricación de refacciones y servicios de mantenimiento.

La familia consta de los padres y 9 hermanos, 8 de los cuales participan directamente en el negocio, la hermana restante es empleada de una institución de salud.

El director de la empresa, Carlos, nos llamo para solicitar los servicios de consultoría para desarrollar un proceso de gestión de Calidad, se tuvieron sesiones iniciales para la programación del proceso del trabajo.

Los hermanos habían trabajado conjuntamente y lograron hacer crecer la empresa cubriendo las demandas de su mercado satisfactoriamente. La propiedad la tenían 5 hermanos distribuidos en partes iguales.

Tanto Carlos, el Director General como dos hermanos más, tenían trabajando dentro de la empresa a algunos de sus hijos, en posiciones de mandos medios, algunos estaban estudiando al mismo tiempo, mientras que otros ya habían concluido sus estudios, y a través de su incorporación, iban generando la experiencia necesaria para aspirar en el futuro a posiciones de mayor responsabilidad.

Uno de los hermanos, Pedro, que se destacaba por su alta agudeza mental e inteligencia, muy productivo, tenía a 4 de sus hijos en el negocio, esto a lo largo del tiempo ha tenido diferencias de opinión con su hermano Director. Uno de sus hijos, Jorge, se le ascendió a Gerente de Producción y otro hijo Pedro Jr., se le ascendió a Gerente de Calidad. Con el tiempo las diferencias fueron cada vez más agudas y Pedro decidió separarse creando otra empresa competidora, llevándose a sus cuatro hijos con él.

Este hecho causó un cisma en la organización y la operación del negocio, el conflicto fue tal que a la fecha dejaron muy distantes las relaciones con el resto de la familia, tanto a nivel personal como de negocios. Pedro inició su propio negocio con la liquidación de la parte proporcional que le correspondía por la propiedad del negocio.

El director de la empresa veía venir el problema de desintegración y solicitó también nuestra intervención para manejar el conflicto familiar, se hizo una propuesta de intervención pero antes de la fecha de inicio, se desencadenó la situación problemática. El resto de los hermanos quedaron lastimados con la escisión y por acuerdo dejaron pendiente el proceso de apoyo por parte del consultor.

Este caso ejemplifica lo que sucede con las empresas familiares que no pueden transferir exitosamente la administración del negocio a las siguientes generaciones, dados los conflictos que se desarrollaron a lo largo de su permanencia en la empresa, conflictos que fueron acrecentándose con su hermano director, principalmente.

No se logró incorporar satisfactoriamente a los hijos, como se había proyectado hacía algunos años, pues a pesar de que ya esta segunda generación había estado trabajando en la empresa, se puede observar que Pedro, por motivos que no se explicaron, esperó hasta que sus hijos hubieran terminado sus estudios, y dejar a que sus

hijos lograran adquirir la experiencia suficiente, para que hiciera aparecer que el conflicto era irresoluble y salir de la empresa para crear la suya propia.

Aquí vemos algunos de los fenómenos que suceden con frecuencia en las empresas familiares, tales como las deslealtades, problemas de comunicación, los conflictos no resueltos que tienen su origen en la dinámica familiar de los primeros años, los celos y luchas de poder entre los hermanos, durante su convivencia en el seno familiar.

Esta división no sólo acarrió problemas en la dinámica de la relación familiar, sino provocó una reestructuración no planeada para la administración de la compañía, y seguir cumpliendo con los requerimientos de sus clientes.

FAMILIA GONZALEZ

Es una propiedad de 3 hermanos, pero son 11 hijos en total, 10 trabajan en el negocio, el padre tuvo que trabajar arduamente para mantener a la familia y cubrirles sus necesidades básicas, vivieron muy limitados. La mamá se quedó en casa al cuidado de los hijos.

Los dos hijos mayores apoyaron en el sostenimiento familiar trabajando desde la edad de 10 años aproximadamente. La mayoría de los hijos estudiaron carreras profesionales, los dos mayores son ingenieros. El tercer hijo estudió hasta la carrera técnica en mantenimiento industrial, ha tenido gran influencia sobre los hermanos menores, fue invitado a ser parte de la sociedad, pero tiene conflictos con sus hermanos mayores, de hecho ha llegado un punto en que desean liquidar la sociedad y separarse.

La empresa se inició como taller de soldadura, y tuvo mucho éxito, diseñaban partes metálicas para la industria alimenticia y ahora son proveedores de partes metálicas para la industria electrónica, teniendo un crecimiento muy grande, abriendo sucursales en otras dos ciudades importantes del país. La mayoría de los trabajadores son de la misma comunidad, muchos de ellos crecieron junto con los propietarios.

Se han tenido serios problemas de eficiencia en la operación de la empresa, tales como problemas de calidad, clima organizacional insatisfactorio, así como drogadicción y alcoholismo entre los trabajadores, los dueños no han despedido a trabajadores conflictivos o ineficientes por la relación cercana que hay con ellos, pues muchos de los trabajadores fueron compañeros de juegos durante su infancia. Durante el proceso de la consultoría se ha evaluado el desempeño de los trabajadores y se evidenció que se está trabajando al 60% de su

potencial y la ocupación de la maquinaria y equipo también al 60% de su capacidad.

VALORES QUE INCULCARON LOS PAPÁS

- HONESTIDAD
- RESPONSABILIDAD
- TRABAJO
- ESTUDIO
- RELIGION
- DISCIPLINA
- OBEDIENCIA
- CUMPLIMIENTO
- CUIDADO DE HERMANOS
- PUNTUALIDAD
- VIDA SANA
- PRODUCTIVIDAD

MOTIVO DE LA ASESORIA

FUE ENTRE OTROS ASPECTOS, POR:

- Conflictos en la relación entre hermanos-socios
- Pérdida de una comunicación efectiva
- Alto riesgo de separación de los hermanos-socios
- Conflictos familiares provocados por la inestabilidad en el trabajo
- Alto nivel de estrés personal
- Problemas en la organización del negocio
- Falta de definición en las responsabilidades
- Desequilibrio en la carga de trabajo
- Considerable baja de ventas en la empresa
- Problemas económicos de la empresa

La asesoría se dio en tres fases:

1 Intervención de psicoterapia breve individual con cada uno de los hermanos socios y no socios.

2 Intervención en psicoterapia familiar con los hermanos socios

3 Intervención a nivel organizacional para desarrollar un programa de mejora en la empresa familiar, para las principales áreas, que contemplaba: Planeación estratégica, Procesos de producción, Recursos humanos, Ventas, Compras y Mantenimiento.

Se encontró que existían problemas serios de comunicación, conflictos no resueltos desde la infancia, descalificaciones, celos hacia los hermanos exitosos, que alimentaban la competencia destructiva, lucha de poder, alianzas y coaliciones, sobreprotección y sobre todo un estado de indefinición por falta de reglas claras en la relación familiar.

NUEVAS REGLAS DE LA FAMILIA

Entre los hermanos-socios:

- Expresar inmediatamente cuando algo les moleste del otro.
- No invadir áreas de trabajo que no les corresponden.
- No crecer personalmente a costa de otros.
- Conflicto entre hermanos se resuelve entre los mismos hermanos que lo originaron.

En el trabajo:

- Reuniones trimestrales de resultados.
- Respetar el ingreso mensual de cada socio.

- Tener dos periodos de vacaciones al año, independientemente de "puentes" o días festivos, tratando que no se empalmen entre sí.
- Programar con anticipación las vacaciones, para que sea cubierto el puesto del que sale, con seguridad y tranquilidad.
- Si se requiere ir extraordinariamente a trabajar, se compensa con otro día de descanso.
- Horario de trabajo lunes a viernes de 8 a 14:30 y de 16:00 a 19:00 hrs. Para hermanos no socios.
- Los hermanos-socios harán guardias los sábados de manera rotativa, de 9 a 14:00 hrs.
- Las inversiones de maquinaria, equipo u otro activo, se harán por partes iguales entre los hermanos-socios.
- Se analizará la posibilidad de que se compartan acciones con otros hermanos.
- Los hermanos-socios irán juntos a las reuniones de Cámaras, Asociaciones y Exposiciones para tener mayor presencia en el medio.
- Los hermanos-socios harán presencia conjunta al visitar a los clientes.

CONCLUSIONES:

Las empresas familiares enfrentan diferentes situaciones al integrarse como una familia de negocios, principalmente cuando dentro de la empresa son dueños varios familiares o se contratan a miembros de la misma familia.

Las empresas familiares en la actualidad representan un número importante dentro de lo que son las empresas en general.

Este estudio, nos da la pauta para analizar cada problema en el que se ven involucradas dichas empresas por conflictos no precisamente en el ámbito laboral, sino en el familiar que al final de cuentas repercute en lo laboral y que en situaciones extremas vienen a desintegrar tanto a la familia como a la empresa misma.

La organización como se vaya llevando una empresa familiar y las condiciones de contratación y de sociedad en la que se vaya planteando la misma empresa será lo que nos de el camino a seguir para que la empresa tenga éxito.

Este estudio nos lleva a analizar diferentes empresas y motivos por los cuales en un momento dado se han enfrentado a una situación difícil pero que con ayuda profesional y disposición de sus integrantes se ha llegado a superar.

El modelo de tres círculos es tan útil para los propietarios de empresas familiares y profesionales que trabajan con ellos por una razón: les ayuda a desatar nudos.

No todos los problemas se resuelven y, a veces, existen algunos en dos o tres círculos al mismo tiempo. Pero aún entonces identificar las

partes que provienen de la propiedad, la empresa o la familia será el primer paso para intervenir.

Utilizamos la perspectiva de nuestro modelo para ir más allá del comportamiento y la personalidad del sujeto y penetrar en la estructura profunda de la empresa familiar. Esto pone en su contexto las acciones de las personas.

Separar los círculos resulta de gran utilidad para los que se hallan inmersos en las complejidades de un dilema y requieren ayuda para identificar los factores que intervienen. Pero es igualmente importante recordar que centrarse en un subsistema a la vez no es más que un simple diagnóstico; al final es un modelo de un sistema multidimensional integrado. Las complejidades de la empresa familiar y sus ventajas especiales son las dos caras de la misma moneda. No es posible resolver los problemas si decidimos concentrarnos exclusivamente en la empresa, en la familia o en los accionistas. Quizá la versión completa de la lección sea: trata el negocio como una empresa familiar, dirigida por personas que no son simples socios de negocios; trata a la familia como una familia empresarial, con parientes que han optado por vincular su carrera y su economía al dominio familiar, y trata a los propietarios con el respeto que se han ganado al invertir no sólo sus activos, sino también su identidad personal y el futuro de sus hijos en el éxito de la empresa.

El cambio evolutivo es una herramienta analítica importante. Si una familia presta atención a las etapas, podrá mejorar el control proactivo sobre importantes partes de su vida. El modelo evolutivo ofrece una gran ventaja si se fundamenta en la experiencia y tiene una validez general. No sólo nos permite conocer el pasado, sino asomarnos al futuro. Una vez que los propietarios, los miembros de la familia o los directivos encuentran su sitio actual en la dimensión

evolutiva, conocerán un poco mejor lo que les depara el futuro. Los propietarios controladores podrán prever las consecuencias predecibles de sus opciones de sucesión, antes de que llegue el momento de efectuar la transición. Si son personas muy reflexivas, no necesitan que un modelo evolutivo les diga que las cosas cambian sin cesar, sino que les explique las consecuencias probables de los cambios inevitables en sus sistemas complejos e interrelacionados. Así aumentarán las probabilidades de que su empresa familiar siga sosteniéndolos a ellos y a las personas que aman, generación tras generación.

BIBLIOGRAFIA

Empresas familiares –generación a generación- Kevin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg. McGraw-Hill

Administración básica de la empresa familiar –Un enfoque práctico- José Luis Ronquillo Horsten. Panorama editorial

- <http://www.gestiopolis.com/canales/empendedora/articulos/no14/empresasfamiliares.htm>

- <http://www.dinero.com:8080/empresasfamiliares/default.asp?id=2612004103430.htm>

- http://www.mercado.com.ar/altadireccion/vernota.asp?id_web_nota=3092

- http://www.pyme.com.mx/pyme/empresas_familiares_en_venta_2002.htm

- <http://www.muieresdeempresa.com/management/management010701.shtml>

El camino y la meta.- Dr. Yoram Malevski Ing. Alejandro Rozotto.- Editorial piedra santa