



Mi Universidad

LIBRO

Administración de empresas familiares.

Licenciatura en Administración y estrategias de negocios.

Cuarto Cuatrimestre

Septiembre- Diciembre

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimizol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Visión

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Administración de empresas familiares.

Objetivo de la materia:

Mediante esta asignatura se intenta que los estudiantes sean capaces de definir, aplicar y explicar el proceso de administración de la empresa familiar e identificar las distintas peculiaridades que la diferencian del resto de empresas que no son familiares.

INDICE

UNIDAD 1

NATURALEZA DE LA EMPRESA FAMILIAR

- 1.1 Concepto de empresa familiar
- 1.2 Características de la empresa familiar
- 1.3 Tipos de empresa familiar
- 1.4 Importancia de las empresas familiares en la economía actual
- 1.5 Evolución de la empresa familiar

UNIDAD 2

RELACIONES HUMANAS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

- 2.1 La familia en la empresa
- 2.2 Relaciones familiares
- 2.3 Naturaleza de los conflictos en las empresas familiares
- 2.4 Causas y soluciones de conflictos en organizaciones familiares

UNIDAD 3

PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

- 3.1 Hacia la profesionalización de la empresa familiar
- 3.2 Modelo de articulación dinámica de la empresa familiar
- 3.3 La planeación estratégica en la empresa familiar
- 3.4 Plan de vida
- 3.5 Órganos de gobierno

UNIDAD 4

LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

- 4.1 Modelo de sucesión de la empresa familiar
- 4.2 Tipología de la sucesión
- 4.3 Alternativas a la sucesión en la empresa familiar
- 4.4 Marco legal de la sucesión
- 4.5 El retiro del fundador

Unidad I

Naturaleza de la empresa familiar

Las familias no solo tienen lazos de consanguinidad y amistad, sino que también se asocian para conformar distintos tipos de organizaciones. Según las estimaciones más conservadoras, entre 65 y 80 % de las empresas de todo el mundo son propiedad de una o varias familias o están dirigidas por ellas (Gersick, Davis, McCollon y Lansberg, 1997). En Estados Unidos, 96 % de las empresas son familiares; en España, 71 %; en Italia, 99 %; y en Colombia oscilan entre 70 y 75 % entre pequeñas, medianas, grandes empresas (Gaitán y Castro, 2005). Dado que la mayoría de las empresas son de carácter familiar, se hace necesario duplicar esfuerzos para conocer los factores que contribuyen a su subsistencia.

En América Latina podríamos esperar índices superiores a los anteriores, pero estos datos no parten de estudios formales, sino de la apreciación de algunos especialistas. Para no entrar en detalles y manejar una proporción comprensible, se podría estimar que nueve de cada 10 empresas en América Latina son familiares.

La influencia de las empresas familiares en la actividad económica es notable. Las empresas controladas por familias dominan una gran cantidad de industrias. La industria cervecera es un ejemplo de este fenómeno, en el cual organizaciones familiares como InBev, AnheuserBusch, SABMiller, Heineken, FEMSA, Calsberg y una gran cantidad de cerveceras locales surten sus productos a consumidores en todo el mundo. En Estados Unidos, seis de cada siete de las empresas más grandes de sistemas de televisión por cable, incluidos Comcast, Cox, Cablevisión y Charter Communications, son controladas y dirigidas por sus fundadores y sus hijos. Once de las 12 compañías públicas más grandes de periódicos son también controladas por familias (Villalonga y Amit, 2010).

En Estados Unidos son responsables de la generación de cerca de 50% del producto interno bruto y de por lo menos la mitad de las fuentes de empleo (Rosenblatt, 1990; Weigel, 1992; Gersick, 1997).

En México y el resto de América Latina se estima que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica es aún mayor que en Estados Unidos, dada la naturaleza de las familias latinoamericanas.

Una gran parte de las organizaciones que cotizan en las bolsas de Latinoamérica son familiares. Las familias mantienen el control de sus empresas o poseer un importante porcentaje de las acciones, pero, con la finalidad de financiarse, emiten acciones adicionales que compran diversos inversionistas. Muchas de estas empresas familiares son controladas por familias, al ser propietarias de una fracción importante de las acciones, mientras que otras además de controladas, son operadas por ellas, cuyos miembros ocupan diversos cargos operativos en estos negocios.

Una distinción importante entre las empresas no familiares y las familiares y entre los diferentes tipos de empresas familiares es la manera en que se formula y ejecuta la estrategia. Estas diferencias en los comportamientos estratégicos pueden causar variaciones en los resultados empresariales (Chrisman, Steier y Chua, 2008). Comprender la naturaleza de estas diferencias y cómo funcionan las empresas familiares en su interior contribuye al desarrollo de la teoría que se teje alrededor de la empresa familiar. Es fundamental entender los componentes de participación de la familia en los negocios y la esencia o las consecuencias de dicha participación.

Una revisión teórica del fenómeno de las empresas familiares permite observar cierta diversidad de enfoques. Sin embargo, la mayoría de los modelos teóricos de las empresas de familia consideran la interrelación entre tres elementos: 1. familia, 2. empresa y 3. Propiedad.

En función de lo anterior, comprender y analizar este tipo de organización empresarial es un tema de vital importancia en el ámbito académico y empresarial, en la medida en que identificar los elementos característicos de estas organizaciones permite generar aprendizaje y construcción de empresas más productivas, competitivas y sostenibles en el tiempo.

1.1 Concepto de empresa familiar

La comunidad académica en algunas ocasiones tiende a confundir el concepto empresa familiar con pequeña y mediana empresa, sin reconocer que un gran número de las mayores empresas de un país son empresas familiares. También confunden el término con cualquier tipo de negocio “individual” o “artesanal” que las personas ponen en marcha para subvenir las necesidades económicas de la familia, pero sin intención de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen (Gutiérrez, 2002, p. 58).

Pensadores clásicos como Dyer (1986), Gallo y Vilaseca (1996) o Ward y Dolan (1998) afirman que la definición de empresa familiar debe considerar tres condicionamientos fundamentales: 1. una o dos familias poseen más de 50 % de la propiedad de la empresa, 2. existen miembros de la familia que ocupan cargos directivos o ejecutivos en la empresa y 3. los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.

Gallo y Domenec (2004) afirman que una definición precisa de las empresas de familia está aún muy lejana; sin embargo, las caracterizan como aquellas empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa.

Aunque no existe un concepto unificado de empresa familiar, es conveniente realizar una sinopsis de los aportes más significativos como parte de la reflexión académica que contribuya a una apropiada interpretación y conocimiento de este tipo de organizaciones. A continuación, se realizará un compendio de las principales definiciones que se han construido alrededor de las empresas de familia.

Autor	Definición
Barnes y Hershon (1976)	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson (1985)	Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento.
Bork (1986)	Es la que ha sido fundada por un miembro de familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes.
Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)	Es una organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.
Ward y Dolan (1998)	La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle.
Barry (1989)	Aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia.

A pesar de que no hay consenso sobre la definición de empresa familiar, la mayoría de los expertos la asocian con el control accionario y la dirección de la organización en manos de los miembros de una familia. Unos la definen en función del grado de involucramiento de la familia, mientras que otros la ven como una organización destinada a ser transferida a la siguiente generación para su control y administración. Para efectos de estudio por tanto tomaremos la siguiente definición:

“Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, se suele referirse a una empresa con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas”.

En la empresa familiar debe haber interacción entre dos o más miembros de una familia para que se viva en realidad la dinámica propia de este tipo de organizaciones. Hay que notar que la palabra “control” no implica necesariamente que la familia tenga una mayoría accionaria.

Cuando se intenta articular una definición precisa se descubre que las empresas familiares son un fenómeno muy complicado, y es casi imposible elaborar una definición unificada, pues se pueden dar los siguientes casos peculiares, que, no obstante, se podrían considerar como empresas familiares:

- a) Una organización controlada mayoritariamente por una familia, pero que no es operada por sus miembros.

- b) El negocio de una gran compañía multinacional operado por miembros de una familia local.
- c) Una empresa controlada por dos personas sin relación familia, cuyos hijos trabajan en ella.
- d) Un negocio que es propiedad de dos amigos, que son como hermanos.

La gran complejidad para definir a la empresa familiar se ilustra cuando Renato Tagiuri y John Davis, creadores del modelo de los tres círculos, y posiblemente el más influyente de todos los modelos desarrollados en esta disciplina, discutían en el año 2009, en una reunión privada de su empresa de consultoría, sobre si la definición de empresa familiar debiera ligarse al control y operación de una o de varias familias.

1.2 Características de la empresa familiar

En estas empresas, la familia conforma su principal talento humano, el cual influye de manera significativa en su desempeño. La influencia de la familia, ya sea a través de la propiedad, ya sea a través del trabajo en la entidad, es la que determina las potencialidades y, a su vez, las debilidades en este tipo de organización (Kets de Vries, 1993).

La familia aporta a la empresa, no solo sus valores, sino aquellos comportamientos que han tenido utilidad para los distintos miembros que la forman. De igual manera, influye tanto de forma positiva como negativa; según Arias Galicia, “una organización es retrato de sus miembros” (citado por Gutiérrez, 2002, p. 46). La influencia de estos comportamientos en la gestión de la empresa familiar se lleva a cabo por lo que se denomina cultura familiar, que no son más que los valores concretos que se practican dentro y fuera de la familia por cada uno de sus diferentes miembros (Gutiérrez, 2002).

Las empresas familiares tienen características comunes: son normalmente dirigidas por sus dueños, tienden a sufrir concentración y a generar interferencia de índole familiar en la toma de decisiones; este aspecto se constituye en un grave obstáculo para la óptima gestión financiera y comercial; los éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia. Por su tamaño, la mayoría pymes, estas empresas son más flexibles para adaptarse a los

cambios bruscos en su entorno, pero con frecuencia tienen dificultades para anticiparse a ellos, porque no monitorean sus tendencias y se carece de la información necesaria. Poza (1997) considera la empresa familiar como “la especie empresarial en el mundo económico más ágil y más capaz de competir en el tipo de mercado cambiante que estamos experimentando hoy en día” (p. 75).

Los valores en las empresas familiares son un factor clave en el desempeño de dichas organizaciones y logran convertirse en una ventaja competitiva que se puede conservar a lo largo del tiempo (Garza et al., 2011). Los que mejor describen tanto a la familia como a la generación que controla la empresa son el compromiso, la responsabilidad, la justicia o equidad, la credibilidad, el respeto a la legalidad y el trabajo duro. Dado que habitualmente existen intereses contrapuestos entre los objetivos de la familia y los objetivos de la empresa, los valores de la empresa familiar deben ser definidos y compartidos, de tal manera que sean los pilares sobre los que se asiente un sistema duradero, que beneficie a ambas partes (Aronoff y Ward, 2001).

Las principales diferencias que se suelen esgrimir entre la cultura de este tipo de organizaciones y de las empresas que no poseen la característica familiar son las siguientes:

- La empresa familiar tiene más partes interesadas (*stakeholders*) y un mayor número de interrelaciones entre ellos.
- Los accionistas acostumbran a tener un compromiso distinto con la empresa.
- Los ciclos de evolución y desarrollo de la empresa familiar tienen conexiones con las cambiantes necesidades de los miembros de la familia que la dirigen.

Las empresas familiares enfrentan presiones y fuerzas que pueden mejorar o retrasar el desempeño estratégico. Por ejemplo, el deseo de preservar la riqueza socioemocional puede hacer que las empresas familiares prefieran asumir un mayor riesgo financiero para evitar el riesgo de pérdida de control organizacional (Jones, Makri y Gomez-Mejia, 2008).

Algunas particularidades de la empresa familiar

El área del comportamiento humano no es la única en la que es posible establecer diferencias entre las empresas familiares y las que no lo son. Desde la dimensión financiera, según Dreux IV (1990), existen diferencias importantes que a continuación se mencionan:

- a) Tienden a sobrecapitalizarse y a contraer pocas deudas (o ninguna) y suelen tener alta liquidez. Con frecuencia, sus márgenes de operación y su retorno sobre activos exceden a los de sus competidores públicos. Como resultado, estas empresas tienen la capacidad financiera de considerar alternativas inalcanzables para otros. Los negocios familiares suelen estar económicamente subdesarrollados, en el sentido de que no son tan grandes como podrían ser. Es posible que en cuanto el dueño de estas organizaciones alcanza un bienestar económico, no le interese optimizar el tamaño de su empresa o sus ingresos, si esto requiere que haga un sacrificio en su vida personal.
- b) Al ser empresas privadas, los negocios familiares tienen dos ventajas estratégicas:
 1. No es necesario que produzcan utilidades en el corto plazo (por ejemplo, trimestrales) para mantener contentos a sus accionistas y analistas, por lo que se puede orientar a largo plazo y,
 2. Los competidores no tienen fácil acceso a la información de estas organizaciones, mientras que en las empresas públicas es fácil obtenerla.
- c) Las empresas familiares normalmente operan sin un sistema burocrático rígido, por lo que las decisiones son tomadas con rapidez e intuición; asimismo, son capaces de ajustarse con prontitud a los cambios de su entorno.
- d) Dado que en estas empresas los subsistemas de la empresa y de la familia interactúan, no se suele tomar decisiones puramente racionales que afectan a la empresa, sino que los intereses de la familia también juegan un papel importante en la toma de decisiones.

- e) Muchos negocios familiares tienden a orientarse hacia las ventas y a la producción dejando las finanzas, el marketing y la planeación en un segundo plano.
- f) Los dueños de estas empresas tienden a operarlas con un soporte gerencial limitado, en comparación con las públicas (Dreux IV, 1990).

Dailey y Dollinger (1992) presentan los resultados de un estudio de campo donde se analizan las diferencias entre las empresas familiares y las que no lo son, en cuanto a su estructura, procesos y desempeño. Los autores demuestran que existen diferencias significativas entre estos dos grupos. Ellos encontraron las siguientes evidencias:

- a) Las empresas familiares logran un mejor desempeño como resultado de la unificación de la propiedad (posesión de la empresa) y del control (la administración).
- b) Las empresas no familiares (profesionales) suelen ser de mayores dimensiones que las familiares.
- c) Las empresas familiares suelen ser más antiguas que las no familiares.
- d) Las empresas familiares tiene mayor control interno en su operación.

Una opinión muy difundida es que entre más pronto se releve a los miembros de las familias en las funciones administrativas, mejor será para las firmas. Este argumento parece ser válido, pues en este estudio se muestra que la sustitución de los miembros de la familia por gerentes profesionales representa altos costos para la compañía. La teoría de agencia se ocupa de este tema. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que también hay costos asociados a los conflictos que suelen presentarse cuando los miembros de la familia ejercen la administración. Existen múltiples casos en que la familia propietaria decide sustituir a sus integrantes por ejecutivos profesionales, pero después de un tiempo los primeros regresan a ocupar sus puestos porque el desempeño de las empresas empeoró. El hecho de contratar profesionales, ajenos a la familia, no garantiza en ningún caso que éstos se desempeñarán mejor que los integrantes de la familia.

Modelos de la empresa familiar

Como se ha demostrado en los apartados anteriores, la empresa de familia posee características especiales, lo cual ha hecho que se desarrollen modelos desde el punto de vista administrativo que expliquen su composición, su estructura y su comportamiento. Actualmente, existen diversas teorías y enfoques administrativos que buscan definir los elementos y las variables del concepto de empresa familiar. Esta variedad de aproximaciones puede ser entendida como una dificultad para la conformación de un paradigma de gestión propio de la empresa familiar, debido a que es una disciplina muy reciente (Bird, Welsch, Astrachan y Pistrui, 2002), pero también como una realidad que debe ser planteada desde una perspectiva interdisciplinaria. Dyer (2003) afirma que la condición de familiar es una variable transversal, de forma que debe tenerse en cuenta al estudiar las distintas dimensiones de una empresa.

A continuación, se describen los modelos que han trascendido con mayor fuerza en la literatura de las empresas de familia:

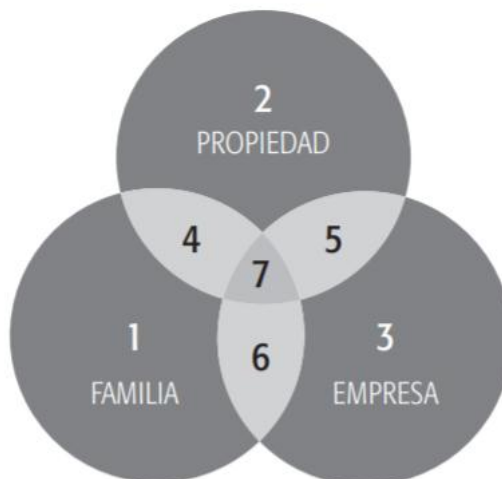
Modelos basados en la teoría general de sistemas

La escuela de sistemas considera la organización como un conjunto complejo de elementos entrelazados e interconectados dinámicamente. Un cambio en cualquier elemento del sistema provoca inevitablemente cambios en los otros (García, 1995).

Modelo de los tres círculos

En la década de 1970, aún se consideraba que la empresa familiar estaba conformada por dos grandes sistemas: 1. la empresa y 2. La familia. Después de algunos estudios en empresas de este tipo, se observó, por parte de los expertos, que los mayores problemas no provenían de estos dos sistemas, sino de la confusión que se creaba entre la propiedad y la gestión, fundamentalmente, por parte de los miembros de la familia. Surge entonces el modelo de los tres círculos, propuesto por Tagiuri y Davis en 1982. Este explica la manera en que se sobreponen los tres pilares que conforman la empresa de familia: 1. la familia, 2. la propiedad y 3. la empresa, así como el lugar que ocupa cada uno de los miembros que pertenecen a alguno de los siete subconjuntos que

se forman en las áreas de sus intersecciones y los conflictos que se presentan en este tipo de empresa (Tagiuri y Davis, 1982). El modelo se muestra en la figura:



Fuente: Tagiuri y Davis (1982).

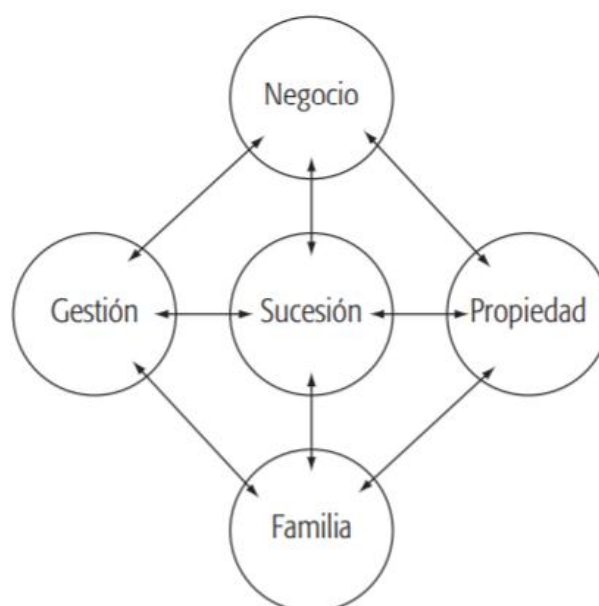
Los subgrupos que se referencian en este modelo son los siguientes:

- Área 1 pertenecerá cualquier miembro de la familia, que sin ser propietario, ni estar trabajando en la empresa, pueda influir de forma directa o en un futuro en las decisiones empresariales.
- Área 2, están representados aquellos propietarios que no son miembros de la familia, ni trabajan en la empresa.
- Área 3, están los individuos que trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico sin ser propietarios ni miembros de la familia.
- Área 4 pertenecen los miembros de la familia que disponen de cierta propiedad en la empresa, pero que no trabajan en ella.
- Área 5, están los propietarios que trabajan en la empresa, pero que no tienen ningún parentesco con la familia.
- Área 6 pertenecen los miembros de la familia que sin ser propietarios trabajan en la empresa.
- Y, por último, en la 7, estarán los propietarios que, además de pertenecer a la familia, trabajan en la misma empresa.

Este modelo es considerado útil para la identificación del juego de roles existente en la empresa familiar y la comprensión del juego relacional que generan y su frecuente superposición. Por el contrario, no es útil para definir otras facetas de este juego relacional, como son las reglas y los contextos. Una segunda limitación de este enfoque es que la familia y empresa son sistemas sociales homogéneos entre sí, y por tanto, comparables. Por el contrario, familia, propiedad y gestión no lo son, dado que pertenecen a categorías lógicas distintas. Propiedad y gestión son dimensiones de autoridad de la empresa (Ludewig, 1996; Filella, 2001, citados por Gimeno, 2004, p. 17), por lo que serían homologables a la autoridad de la familia, pero no a la familia como conjunto.

Modelo de los cinco círculos

El profesor español Amat Salas (2004) propone este modelo para complementar el modelo de los tres círculos. Desglosa el círculo de la empresa en dos: uno, la gerencia como tal, y otro, la empresa como negocio, y agrega una quinta área, la sucesión, como se observa en la figura:



Fuente: Amat Salas (2004).

La Familia se considera como el factor diferenciador de este tipo de empresa, donde se presentan problemas como rivalidades y tensiones en el ámbito familiar y en el desarrollo

de las actividades empresariales; es decir que lo que sucede en la familia afecta directamente a la empresa por falta de definición de roles, funciones, tareas y responsabilidades mediante un protocolo familiar que especifique los límites entre ambas instituciones.

El Negocio, refiriéndose a la perspectiva estratégica de la empresa y a su competitividad en el mercado, que es el resultado de la elección y el planteamiento del objetivo de mercadeo, sus productos, clientes y políticas al respecto. El inconveniente para este ítem es el mantenimiento de la perspectiva a largo plazo relacionado con la incorporación de nuevas tecnologías y la adaptación al cambio y las dificultades para la profesionalización de la gestión por superposición de intereses.

La Propiedad hace referencia a las relaciones existentes entre los propietarios de la empresa, hagan o no parte de la familia y su armonía entre sí. Los problemas que se presentan en este ámbito son los conflictos que se generan entre los accionistas, la dispersión de la propiedad de las acciones y la ineficiencia de la junta. Se plantea como posible solución que las juntas o los consejos no solo estén integrados por miembros de la familia.

La Gestión hace referencia a la que se hace de los distintos recursos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo la estrategia establecida. Presenta inconvenientes cuando se renueva la cultura organizacional, el personal y su sistema en general y se agrava la situación cuando históricamente se han tomado decisiones solo con el criterio familiar, lo cual dificulta el traslado generacional.

La Sucesión se refiere a la transferencia del poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación, en busca de la continuidad de la empresa en manos de la familia. Comúnmente no se realiza con suficiente planeación para evitar las dificultades que ello acarrea, como la resistencia al retiro del poder, específicamente cuando se es propietario único, fundador y gerente simultáneamente.

Tanto el modelo de los tres círculos como el de los cinco círculos evidencian la existencia de grupos humanos diferentes, con sus propios intereses y su propia lógica de actuación. En las interrelaciones entre estos círculos, es donde se da mayor complejidad de las empresas familiares en relación con las que no lo son.

1.3 Tipos de empresa familiar

Es de gran ayuda identificar las características particulares de cada empresa familiar. Para ellos es útil clasificarlas en función del número de familias y de generaciones que las operan y controlan. En cuanto al número de familias podríamos considerar que una empresa podría ser unifamiliar (que es el caso de la mayoría de las empresas familiares), o multifamiliar, donde más de una familia es propietaria. Si se trata de considerar el número de generaciones involucradas en ella, se puede citar a la empresa unigeneracional (una generación o intergeneracional, donde confluyen dos o más generaciones.

Empresa multifamiliar

La definición de empresa familiar suele precisar que es una familia la que opera y controla determinada organización esto, al menos en teoría, excluiría del dominio de las empresas familiares a una firma cuya propiedad es compartida por varias familias (posiblemente por ello Renato Tagiuri deseaba abrir su definición al control de más de una familia). Éste es el caso de la empresa multifamiliar, que es una categoría especial de empresa familiar, con características particulares, que suele ser más compleja en su dinámica y que requiere de mayor claridad, para así reducir su potencial de conflicto.

Las empresas multifamiliares no sólo suelen ser controladas y operadas por diversas familias, sino también por varias generaciones simultáneamente. Esto hace que su manejo sea más complicado y que por ello sea necesario definir con precisión todo un catálogo de políticas en temas variados. Uno de los retos más complejos que enfrentan estas organizaciones es en el momento de incorporar a las nuevas generaciones. Ya se ha dicho que las familias crecen más rápido que las empresas, pero en el caso de las organizaciones multifamiliares, esto puede ser aún más dramático, al estar implicados muchos más miembros en estas organizaciones, comparativamente con las empresas unigeneracionales. Por otro lado, no suele ser una familia, o unas raíces únicas las que

unen a los socios y familiares vinculados a la empresa, lo que podría dar un mayor sentido de pertenencia y unidad. Pagliarussi y Rapozo (2011) sugieren que, en la medida que la empresa multifamiliar crece, los mecanismos informales de monitoreo y control propician que se incrementen los problemas en este tipo de organizaciones. Un ejemplo maravilloso de organización multifamiliar es la empresa de transporte de pasajeros ADO.

Empresa intergeneracional

Existen diferentes categorías de empresas familiares, y la más común de ellas es aquella en la que trabajan dos o más generaciones simultáneamente. Este tipo de organización se conoce como *empresa familiar intergeneracional*. Como evidencia de lo anterior se tiene el estudio que Kajihara (1998) realizó en México a 111 empresas familiares, el cual determinó que 82% de ellas eran intergeneracionales. Esta clase de organizaciones puede visualizarse como la unión de tres subsistemas: la generación mayor, la generación menor y la empresa, aunque hay organizaciones donde pueden coincidir más de dos generaciones.

A continuación se describe el modelo conceptual propuesto por Weigel (1992) sobre la empresa familiar intergeneracional.

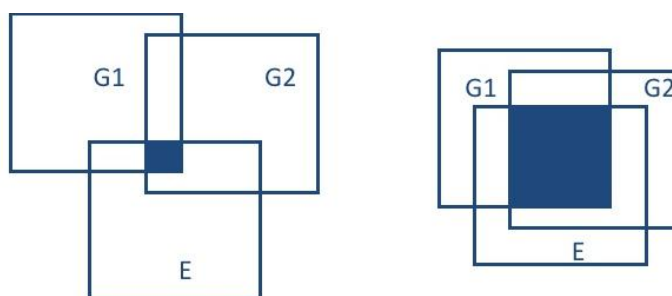
Las empresas familiares donde trabajan por lo menos dos generaciones suelen presentar una dinámica más compleja que aquellas donde sólo labora una generación. Las diferentes circunstancias que viven padres e hijos propician una visión estratégica muy distinta del negocio, lo cual puede dar pie a confrontaciones benéficas para la compañía, aunque también puede ser el origen de tensiones. Si estamos convencidos de que dos cabezas piensan más una, entonces debemos coincidir en que dos generaciones también lo hacen. Partamos de la suposición general de que pensar más conduce a tener mejores resultados, aunque esta suposición a veces no resulta cierta. En este tipo de empresas formadas por tres subsistemas interconectados, si uno de ellos sufre un cambio, los restantes también lo resentirán; es evidente que en estas organizaciones hay más conflictos, pero también son más sinérgicas, dado que se involucran en ellas miembros de más de una generación.

La velocidad con que cambia el entorno empresarial propicia que las técnicas, productos, servicios y formas de hacer negocios se vuelvan obsoletos rápidamente. A los jóvenes, por su mera circunstancia, les resulta más sencillo incorporarse a dichos cambios que a los miembros de mayor edad, quienes a menudo experimentan dificultades para asimilar las nuevas tecnologías. Los hijos suelen retar lo establecido y pretenden romper los paradigmas que propician el desarrollo de las organizaciones de sus padres, creando así nuevas formas de hacer las cosas. La percepción de que los tiempos de sus padres han caducado puede llevar a los jóvenes a menospreciar los conocimientos, habilidades y experiencias de sus mayores. Ese menosprecio, además de ser injusto, resulta peligroso, pues no solo pone en riesgo el negocio sino que también puede separar a las familias. A las generaciones menores de las empresas familiares les conviene valorar la experiencia de sus mayores y mantenerse abiertas para recibir sus enseñanzas. Aprender de las experiencias de otros es una alternativa al aprendizaje de ensayo y error que, aunque efectiva, requiere mucho tiempo y resulta onerosa.

En resumen, la diferencia de percepciones, valores e intereses entre generaciones propicia que estas empresas posean un mayor potencial de conflicto. A pesar de esto, resulta interesante subrayar que es un estudio inédito que realicé en 1998 determiné que existe una mayor coincidencia entre valores individuales, de familia y empresariales en el caso de miembros de empresas familiares, que entre los miembros de empresas no familiares.

El estudio de cada subsistema y el de las zonas de intersección que ilustran las relaciones entre ellos, ayuda a conocer con mayor profundidad este tipo de organizaciones.

Ahora, los objetivos de las generaciones mayor (G1), menor (G2) y de empresa pueden ser más o menos convergentes e independientemente de la forma de ver la vida y los métodos empleados para resolver los problemas, a la totalidad del sistema le conviene que los objetivos de empresa, G1 y G2 converjan lo más posible. De lo contrario, pueden presentarse situaciones en las que no se satisfacen significativamente sus necesidades, por presentarse conflictos de intereses.



Las empresas familiares mexicanas tienen atributos particulares que las distinguen de las de otros países, en gran medida debido a las características que poseen sus familias (Grabinsky, 1994). Por lo general, las familias mexicanas solían ser numerosas. El INEGI (2000) hace una clasificación de las familias mexicanas en tres grupos:

1. La familia nuclear (integrada por padres e hijos)
2. La familia extendida (integrada por los elementos de la nuclear y otros parientes) y
3. La familia individual (hogares formados por miembros no emparentados).

La empresa familista

En cierto sentido, la empresa *familista* representa el lado oscuro de la empresa familiar. De la Cerda y Núñez (1993) son investigadores mexicanos que han escrito sobre la administración de este tipo de empresas y manejan el concepto de *familismo*, el cual definen como la extensión de la familia en la actividad empresarial, esto es, que se rige por valores y estructuras familiares en la empresa, característicos de las organizaciones no profesionales. Las estructuras y relaciones típicas de la familia se trasladan y perpetúan en las organizaciones de trabajo. En ellas, la influencia de la familia sobre la empresa es negativa y se manifiesta de formas muy variadas, en las que la organización se ve obligada a satisfacer una serie de demandas de la familia, algunas claramente contrarias al beneficio de la organización. Los flujos de dinero se manejan de forma desordenada, priorizando las necesidades de familia y dejando atrás o ignorando las obligaciones empresariales. Una organización familista incluye entre sus filas un gran número de parientes de los propietarios, que no son capaces de aportar valor a la empresa o incluso pueden disminuirlo.

I.4 Importancia de las empresas familiares en la economía actual

Una forma de inferir la importancia de las organizaciones familiares es determinando su proporción o porcentaje en relación con el total de las organizaciones en un país, región, segmento u otro universo que las contenga.

Hay varios estudios encaminados a determinar la proporción de empresas familiares que existen en relación con el total de empresas. En la mayoría de dichos estudios, la proporción se aproxima a 90%. Astrachan y Shanker (2003) consideran que las empresas familiares representan la mayor parte de la riqueza de Estados Unidos, ya que suponen de 80 a 90% de las organizaciones en ese país. Adicionalmente emplean 62% de la mano de obra y generan 64% del producto interno bruto (PIB).

- Las empresas familiares generan anualmente entre 70 y 90% del producto interno bruto mundial.
- Dos terceras partes de los dueños de empresas familiares quieren pasar su dirección y control a sus hijos.
- De las 500 empresas de *fortune*
 - Treinta y ocho por ciento son familiares.
 - Las empresas familiares crecieron en ventas 42% más que las no familiares (19.6% contra 13.8%)
 - El retorno sobre activos fue 6.4% superior en empresas familiares (11.6% contra 10.9%)

Sin embargo es necesario tener en cuenta que tal porcentaje está determinado en función de lo que se entienda por empresa familiar. Por desgracia, las definiciones de las que parten los estudios son diferentes, de modo que no es posible realizar comparaciones entre ellos. En América Latina podríamos esperar índices superiores a los anteriores, pero estos datos no parten de estudios formales, sino de la apreciación de algunos especialistas.

Para realización de la presente antología se consideró importante añadir una investigación realizada con las empresas que cotizaron durante 2011 en la Bolsa Mexicana de Valores

(BMV). Durante noviembre de 2011 se contactó a cada una de las 131 empresas emisoras para indagar, entre algunas otras cuestiones, si se consideraban una empresa familiar o una empresa no familiar. Cabe aclarar que, antes de responder, se les hizo saber que, para fines de este estudio, *la empresa familiar se definía como una empresa donde una o varias familias son propietarias de una cantidad importante de acciones y por ello ejercen un control significativo sobre ella.*

Dentro de esta investigación, tanto por conversaciones que se sostuvo con ejecutivos de la BMV como los miembros de las empresas que la integran, confirmamos que no era halagador para sus ejecutivos y dueños, que se les considerara como familiares. Este rechazo se podría manifestar, dado que, en su afán por propiciar la transparencia y profesionalización, las exigencias de la BMV se contraponen a una administración de corte familiar. Aceptar que son familiares podría ser contraproducente. Varios ejecutivos de empresas claramente familiares las clasificaron como no familiares, posiblemente por temor a que esta investigación pudiera afectarles negativamente. Algunos otros aceptaron que se trataba de empresas familiares, pero profesionales, como si los conceptos *empresa familiar* y *profesional* fueran mutuamente excluyentes. Con el fin de respetar la apertura y confianza, se consideró conveniente no listar tanto las empresas familiares como las no familiares, sino simplemente expresar su número y porcentaje atendiendo a dos clasificaciones: a) según autodefinition y b) según definición de empresa familiar, la siguiente tabla ilustra los resultados de esta investigación:

Empresa	Autoclasificación		Según definición del estudio	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Familiar	74	57%	92	70%
No familiar	50	38%	39	30%
Indefinido	6	5%	0	0%

Las empresas familiares también constituyen un alto porcentaje de la actividad económica en Europa y otras regiones del mundo, incluso en Cuba, pues se permitió ya desde hace unos años el desarrollo de pequeñas empresas privadas por lo que las organizaciones familiares han proliferado en gran medida, como es el caso de los restaurantes llamados *paladares*.

Sin embargo, resulta inútil comparar los porcentajes de empresas familiares que existen en diferentes regiones sin definir previamente el concepto de empresa familiar de manera unificada. Por ello resulta dudoso comparar este porcentaje entre países, ya que el concepto de empresa familiar suele ser diferente.

En los países desarrollados las empresas familiares son un gran motor de la economía, y muchas de las grandes organizaciones profesionales y globales no dejan de ser empresas familiares.

Tal es el caso de las cien mayores empresas estadounidenses que aparecen en el portal de la revista *family Business Magazine* (2009). Walmart, propiedad de la familia Walton, es la empresa familiar de mayores dimensiones y fue fundada en 1945. Walmart registra ventas superiores a los 378 mil millones de dólares al año y da empleo a 2.1 millones de personas. Ford Motor Company, propiedad de la familia Ford, fue fundada en 1903, tiene ventas de 162 mil millones de dólares anuales y emplea a 364 600 trabajadores. Cargill, de las familias Cargill y MacMillan, que se fundó en 1865, y cuyas ventas ascienden a 150 mil millones de dólares, emplea a 84 mil personas, entre muchas otras.

Las organizaciones familiares no sólo ejercen una gran influencia dentro de la economía formal, sino también como parte de la economía subterránea. Gran cantidad de pequeños negocios y talleres caseros es operada por los miembros de alguna familia. En América Latina, numerosos servicios y productos son ofrecidos por negocios familiares a un enorme mercado que está dispuesto a adquirirlos. Dentro de esta forma de operar se pueden encontrar, por ejemplo, a muchas mujeres que elaboran en su casa pasteles, antojitos, helados y otros productos, y los venden ellas mismas u otros integrantes de su familia.

Las empresas familiares se desarrollan en todos los segmentos económicos. Éstas pueden ser de todos tamaños, constituidas bajo diversas formas legales y con distintos grados de profesionalización. No obstante, todas estas empresas tienen algo en común: *la gran influencia que ejerce la familia sobre la empresa.*

I.5 Evolución de la empresa familiar

Aunque las empresas familiares suelen enfrentar retos y características comunes independientemente de la su naturaleza, suelen mostrar patrones particulares en función de su nivel de desarrollo: emergente, en desarrollo y consolidada.

Empresa familiar emergente

En este tipo de organizaciones se suele observar una gran alegría y dinamismo, propios de las nuevas aventuras. Se trabaja con ilusión y dedicación, aunque por lo general con desorden. No hay reglas claras sobre las responsabilidades, la interacción entre colaboradores y sobre las retribuciones. Se improvisa como sistema y no se hace una reflexión sobre las políticas relacionadas con la empresa y la familia, por lo que se corre el riesgo de crear bases inadecuadas en la relación laboral entre familiares. Los miembros de estas empresas suelen hacer sacrificios en sus ingresos para apoyar a su organización en sus apremiantes necesidades de liquidez.

Quienes se encuentran en esta fase, pueden encontrar motivación al considerar que las grandes empresas familiares exitosas fueron alguna vez emergentes también. Uno de sus principales retos es el desarrollar un modelo de negocio que logre articular adecuadamente las diversas variables de empresa, así como alinearlo eficazmente con los intereses de la familia.

La gran mayoría de los negocios emergentes se iniciaron con el apoyo de la familia. Los emprendedores deben tener en cuenta que es vital integrar un equipo sinérgico y brillante, lo que hace necesario pensar detenidamente sobre las consecuencias, tanto en empresa como en familia, de incorporar a sus parientes.

Empresa familiar en desarrollo

Se dice que, de alguna manera, todas las organizaciones están en desarrollo. Sin embargo, hay empresas donde es posible observar un dinamismo y transformación mayores que hacen particularmente visible su desarrollo. Estas organizaciones ya han logrado ser exitosas al vencer la alta probabilidad de desaparición en los primeros años de vida. Han crecido lo suficiente como para que parte de la familia se interese en trabajar

en ellas, por lo que deben ser muy cuidadosas al momento de incorporar a más miembros de la familia propietaria.

Estos negocios pueden tener la tentación de relajarse al haber logrado cierto éxito, situación que podría impedirles seguir creciendo y alcanzar mayores éxitos. Varias empresas familiares integran a miembros de la siguiente generación con inquietudes de transformación. Si bien esto suele ser una necesidad empresarial, habrán de encontrar un buen balance entre lo que debe transformarse y lo que debe permanecer. En este sentido, las empresas en desarrollo pueden vivir algunos conflictos entre las generaciones mayor y menor, normalmente la primera “queriendo conservar” y la segunda “queriendo cambiar”. Si logran un buen equilibrio entre “cambiar y permanecer”, pueden aspirar a consolidarse.

Empresa familiar consolidada

Estas organizaciones han logrado ver el largo plazo. Son estables, tienen su rumbo bien definido y la participación de la familia está bien reglamentada. Son organizaciones en las que suelen contribuir miembros de la familia brillantes y comprometidos. Por haber alcanzado un notable nivel de desarrollo, enfrentan retos más complejos y difíciles. Por ello, si desean incorporar a nuevos parientes, deberán tener la certeza de que cumplen con un perfil más exigente que en etapas anteriores. Dado que son negocios de varios años de operación, y por ello pueden ser accionistas varias ramas de la familia, es común que se presenten problemas no sólo en la dirección sino también referentes a la propiedad. Frecuentemente la familia (o familias) deben enfrentar el dilema de permanecer en la misma empresa, de vender sus partes entre ellos o de crear nuevas organizaciones que permitan a las nuevas familias ser independientes. Si la empresa ha logrado ser muy exitosa, muchos miembros de la familia podrían interesarse en trabajar en ella, por lo que se hace imprescindible la redacción de una política adecuada de incorporación de familiares. Si ésta ya existiera, suele hacerse necesaria su revisión.

La reflexión

Las empresas familiares son organizaciones muy complejas, donde la dimensión familiar es trascendente. En el caso de Latinoamérica, la influencia de la familia sobre la empresa es

muy significativa. Si desafortunadamente es negativa, se transforman en familistas, condición que limita sus posibilidades de supervivencia y continuidad. Las empresas familiares tienen una gran cantidad de fortalezas, como las relaciones de afecto, pero también debilidades que las ponen en peligro, como puede ser el caso del nepotismo. Las características, problemática y retos que enfrentan, dependen entre otras cuestiones, de la etapa de desarrollo en que se encuentren (empresas familiares emergentes, en desarrollo o consolidadas).

Unidad 2

Relaciones humanas en las empresas familiares

La disciplina en las empresas familiares se ha enfocado con gran interés en la dimensión del comportamiento organizacional, que se refiere esencialmente a las relaciones humanas. Es precisamente la implicación de la familia en la empresa lo que la diferencia de otras organizaciones (poza, 2007), así como que la calidad de las relaciones de sus miembros influyen en sus resultados (Van Auken y Werbel, 2006).

2.1 La familia en la empresa

Según la declaración universal de los Derechos Humanos, en su artículo 16.3, la familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado. Sus vínculos son por afinidad, como el matrimonio; por consanguinidad, como la relación entre padres e hijos, primos, etc.; y por adopción (Levi-Strauss, 1995). Diversas corrientes de pensamiento coinciden en que se puede considerar a la familia como la base de la sociedad.

El día de hoy gran cantidad de familias no cumplen con la definición de familia nuclear. Esta clasificación, adaptada de healthychildren.org, muestra las variaciones que han sufrido las familias en las últimas décadas, por lo que tiene sentido lo que proponen algunos: que no se hable de la *familia como si sólo existiera un modelo*, sino de *las familias*, por su gran diversidad:

- Familia adoptiva: formada por uno o más hijos por adopción.
- Familia de padrea separados: la pareja se ha disuelto y cumplen con su rol de padres.
- Familia en unión libre: la pareja no está casada.
- Familia ensamblada o reconstituida: está compuesta por miembros de dos o más familias (cuando los padres se vuelven a casar).
- Familia extensa: formada por padres e hijos pero también por otros miembros de la familia como tíos y abuelos.
- Familia homoparental: los hijos viven con una pareja del mismo género.
- Familia monoparental: los hijos viven sólo con uno de los padres.

- Familia nuclear: formada por la madre, el padre y su descendencia.
- Familia sin vínculos: grupo de personas sin lazos consanguíneos, quienes forman un hogar.

Como vemos, cada vez surgen más familias diferentes a la familia tradicional (nuclear). El número de divorcios se ha incrementado, así como las uniones de personas en segundas nupcias y los hogares monoparentales. Por otro lado, en algunos países, estados y ciudades, como es el caso de la Ciudad de México, se han legalizado las uniones de parejas del mismo género que, incluso, pueden adoptar niños (familia homoparental). Además, el tamaño de la familia ha variado. El número de miembros por familia en Latinoamérica se ha reducido significativamente: en México, durante 1980, era de 5.4; en 1990, de 4.9; en 2000, de 4.3 y en 2010, de 3.9 miembros por hogar censado (conapo, 2010).

Estas situaciones hacen difícil formular una definición universal de *familia*. El *diccionario de la lengua española* presenta diversas definiciones, como:

- a) Grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas
- b) Conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje
- c) Conjunto de objetos que presentan características comunes.

Esta tercera definición no tiene que ver con nuestro campo, ya que se refiere, entre otras, a familias de plantas o insectos.

El líder empresarial

Por lo general, el fundador de la empresa es su líder y también, en la mayoría de los casos, el padre de familia. Él es quien dice la última palabra en la organización y es el principal responsable de lo que ocurre en ella. Si a alguien hay que reconocer por la buena marcha de la empresa o responsabilizar por el descalabro de ésta, es a él. Como emprendedor, el fundador tuvo el talento de identificar una oportunidad de negocios y ponerla en práctica con éxito. De acuerdo con la teoría de necesidades de McClelland (1989), los emprendedores tienen una alta necesidad de logros, y están en una búsqueda constante de oportunidades de negocios. Los emprendedores asumen riesgos calculados (moderados) y encuentran una gran motivación y justificación de su existencia en el

trabajo que desempeñan. No obstante, también se les critica por descuidar a la familia, sobre todo en los periodos en que la empresa demanda su presencia con más fuerza. Pero los líderes empresariales son, ante todo, triunfadores que han sacado adelante a sus familias y que, las más de las veces, han creado un patrimonio e incluso fuentes de trabajo para los miembros de éstas. A pesar de saber lo mucho que han hecho por sus seres queridos, es frecuente que se sientan ansiosos al tratar de balancear las exigencias de la familia y de la empresa.

Los ajenos a la familia (externos)

Los miembros de empresas familiares más numerosos son los trabajadores ajenos a la familia, por lo que resulta irónico que dentro de la literatura sobre empresas familiares se preste atención o incluso se les pase por alto.

Las empresas familiares que han logrado un alto grado de profesionalización saben y han sabido incluir a ejecutivos brillantes, ajenos a la familia en los puestos clave. No obstante, los puestos directivos de la compañía suelen estar reservados para los miembros de la familia propietaria, entre otras razones, para mantener el control, por la dificultad que representa que profesionales ajenos a la familia se incorporen a una empresa familiar, por no poder pagar los salarios que éstos demandan y, en algunos casos, por no quiere tener en duda todos los planes de éste. Los externos suelen incorporar nuevos paradigmas sobre la forma de conducir las organizaciones, tienen buenas ideas y, la mayoría de las veces, hacen evidentes los vicios que se crean en este tipo de organizaciones.

Una organización familiar profesional de gran tamaño posee una dinámica diferente a la de una pequeña empresa familiar en desarrollo, y para los externos resulta completamente diferente laborar en estas dos clases de organización. Si trabajan en una empresa familiar profesional pueden, incluso, escalar hasta la dirección general u ocupar puestos en el consejo de administración, mientras que en la otra difícilmente lograrán ocupar una posición directiva, pues éstas se reservan a los miembros de la familia.

Para los externos puede ser muy frustrante trabajar en organizaciones familiares en desarrollo, pero también puede resultar muy motivador.

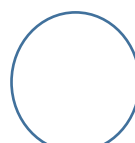
Genogramas

Los genogramas muestran la estructura de una familia, así como las relaciones que existen entre los miembros. Pueden ser de gran utilidad para ayudar a comprender tanto la historia como la dinámica familiar. Las características de los individuos pueden expresarse con diversas notaciones como a continuación se muestra.

El sexo de la persona lo podemos distinguir por la figura con la que se le representa. Círculo es para las mujeres y cuadrado para los hombres. El nombre se escribe debajo y la edad se puede colocar dentro de la figura.

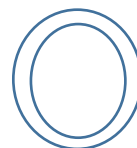
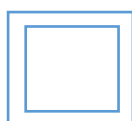


Hombre

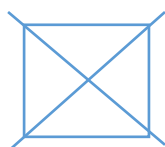


Mujer

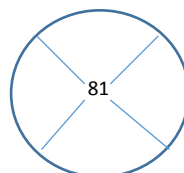
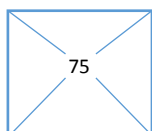
En el caso de que, por algún motivo se quiera destacar a alguna persona dentro del genograma, para identificarla como persona clave, se traza una línea doble en la figura.



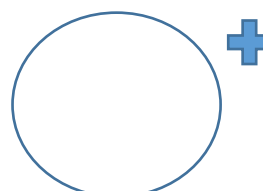
Cuando una persona ya falleció se traza una X dentro de la figura.



También podría ser de utilidad expresar la edad cuando murió y el periodo en que vivió.



En ocasiones es conveniente señalar si la persona tiene alguna enfermedad. Esto se puede indicar con una cruz.



Parejas

A continuación se describen algunos aspectos relevantes sobre las relaciones de pareja y la forma en que éstas se identifican en un genograma.

- **Matrimonio.** La relación de matrimonio se expresa con una línea recta (por debajo) que los une. Se puede colocar el año de la unión o los dos últimos dígitos del año precedido de una “m.”



- **Separación.** Cuando hay una separación se señala con una línea diagonal. Para este caso también, se puede señalar el año en que se casaron (m) y en el que se separaron (s).



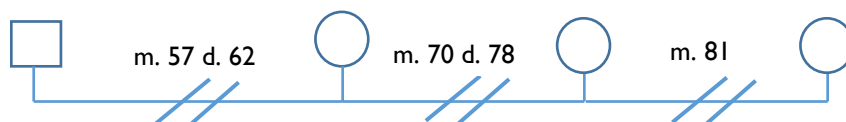
- **Divorcio.** Si la pareja ya está divorciada se colocan dos líneas paralelas diagonales sobre la recta que representa al matrimonio. Para esta situación también es posible señalar en qué año fue: el matrimonio (m), la separación (s), y el divorcio (d).



- **Parejas no casadas:** las parejas que no están casadas pero ya viven juntos se señalan de manera similar que los matrimonios, con la diferencia de que línea en vez de ser continua es segmentada y se puede colocar el año precedido de una “c”.

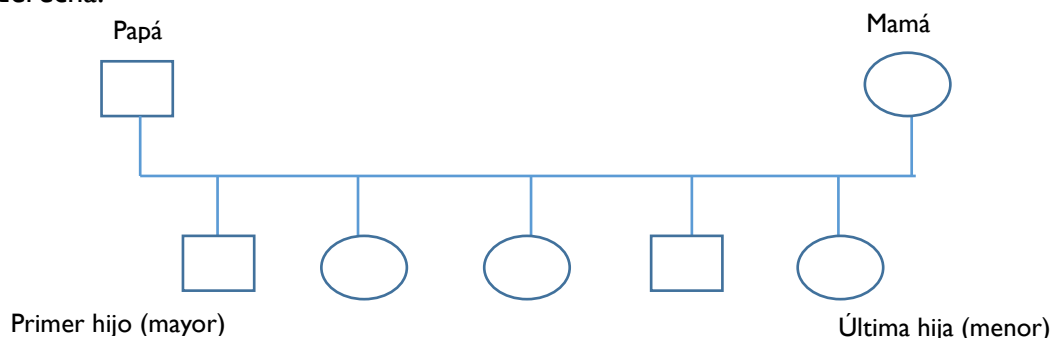


- Matrimonios múltiples: cuando ha habido varios matrimonios, éstos se colocan de izquierda a derecha del más antiguo hasta el más reciente. Pueden expresarse los años de matrimonio y divorcio.

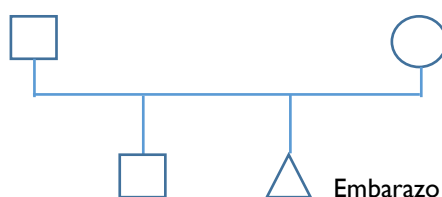


Hijos

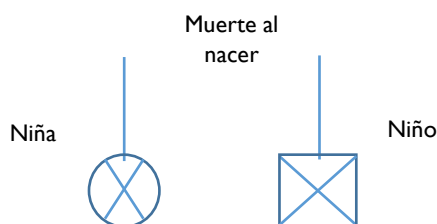
Los hijos se unen a los padres a través de las líneas continuas y se colocan debajo de éstos. Es importante colocarlos abajo ya que ellos son miembros de una generación menor. Parte de la importancia del genograma radica en poder identificar el lugar en la familia que se ocupa. Los hijos se colocan por orden de nacimiento de mayor a menor de izquierda a derecha:



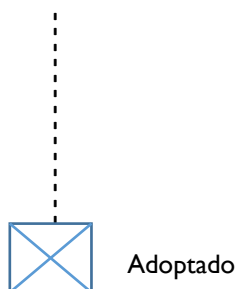
Hay quienes señalan un hijo en camino, o embarazo, por medio de un triángulo:



Se puede también expresar a los hijos que fallecen al nacer, representándolos con un pequeño círculo o cuadrado (dependiendo de su género) con una X:



Si el hijo es adoptado se le une a los padres a través de una línea punteada:



El genograma es una herramienta muy práctica para profundizar en el conocimiento de una familia. De manera muy concreta y sencilla se visualiza la historia familiar, su estructura y los miembros que la componen, e incluso es posible saber la naturaleza de las relaciones que guardan entre ellos.

Reflexión

La familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado. Cada vez surgen más uniones diferentes a la familia tradicional (nuclear), debido a diversas situaciones, como el incremento en el número de divorcios, las uniones de personas en segundas nupcias y los hogares monoparentales.

Aunque no es posible hacer generalizaciones, se observa cierto patrón de comportamiento en las relaciones entre diversos integrantes de la familia dentro de la empresa, basado en expectativas del grupo familiar.

Es posible conocer aspectos fundamentales de una familia simplemente al analizar su genograma.

2.2 Relaciones familiares

En todo grupo social se tienen expectativas del comportamiento de los miembros que lo conforman, las cuales pueden ser más o menos flexibles. Suele juzgarse la eficacia de alguien en función de las desviaciones de las expectativas y de su comportamiento real. Las altas desviaciones no suelen ser fácilmente toleradas por la mayoría de las personas y,

por lo general, quien se ha creado ciertas expectativas sobre otro individuo, quisiera que su comportamiento se aproxime a lo que él esperaba. Aquí cabría la siguiente pregunta: ¿Qué es más sensato: cambiar nuestras expectativas o esperar que cambie el otro en función de ellas?

El tema de las expectativas en los grupos sociales tiene mucho que ver con el tema de las relaciones interpersonales. Aunque no es posible hacer generalizaciones, se observa cierto patrón de comportamiento en las relaciones entre los diversos integrantes de la familia dentro de la empresa, basado en las expectativas del grupo familiar.

Por ejemplo, en los países de América Latina, al igual que en otras partes del mundo, las mujeres ocupan un papel secundario en la mayoría de las organizaciones; asimismo, los puestos directivos de las empresas familiares se reservan para los hijos varones. En el caso de las parejas emprendedoras, el hombre suele ejercer el liderazgo formal en la empresa y la mujer lo apoya en diversas actividades empresariales, en muchos casos sin recibir una compensación económica.

Se profundizará en las relaciones más comunes entre dos personas (díadas) y, posteriormente, en las relaciones de tres (triángulos).

Relación padre – hijo

Representa la díada más común en una empresa familiar. Hay evidencias de que la relación que sostienen afecta no sólo a los individuos de su familia, sino también el desempeño de la empresa y su economía. La calidad de las relaciones laborales entre hijos y padres está fuertemente determinada por la etapa de la vida de cada uno.

En un estudio realizado por Davis y Tagiuri (1989), con participantes de pequeñas empresas en un programa de la Universidad de Harvard, se identificaron hombres que tenían o habían tenido relaciones laborales con sus padres. La intención fue conocer el grado de satisfacción en su relación laboral considerando cuatro dimensiones: aprendizaje (aprendemos trabajando juntos), alegría (nos alegra trabajar juntos), productividad (somos productivos trabajando juntos) y facilidad (es fácil trabajar juntos). Padres e hijos

respondieron el mismo cuestionario. Los resultados concentrados se ilustran en la siguiente figura:

		Relativamente problemático	34 - 40	Edad de los hijos
	Relativamente armonioso		23 - 33	
			17 - 22	
	Relativamente problemático			
41 - 50	51 - 60	61 - 70		
Edad de los padres				

Es posible observar cómo el inicio y el final de la relación laboral entre padres e hijos son relativamente problemáticos, en contraste con la relación intermedia. Esto explica considerando que al inicio tiene que darse una curva de aprendizaje sobre cómo trabajar en conjunto, lo cual genera situaciones que resultan complicadas, pero ambos aprenden a trabajar en forma articulada. Después de los conflictos sobre autonomía y control se incrementan, por lo cual se presentan situaciones problemáticas.

Relación padre – hija

El estudio de las relaciones padre – hija se hace cada día más necesario, debido a que el número de mujeres que laboran profesionalmente se ha incrementado notablemente y, por ello, también el de posibles sucesoras.

Se asume, sin fundamento, que el conocimiento generado en las relaciones padre – hijo es aplicable en su totalidad a las relaciones padre – hija. Por el contrario, se ha demostrado en diferentes estudios de género que existen diferencias en el comportamiento entre hombres y mujeres. Un estudio llevado a cabo por Pollak y Gilligan, según Dumas (1989), mostró que en áreas de habilidad verbal, habilidad matemática, habilidad espacio – visual y agresión, es posible observar diferencias significativas entre hombres y mujeres.

La natural sensibilidad de las hijas suele beneficiar tanto al padre – director (ya que tiende a cuidar de él) como a la empresa, pues así se logra articular adecuadamente aspectos emocionales con aspectos de carácter cognitivo. Las hijas suelen ocupar un lugar especial en estas organizaciones, que tienden a ser flexibles con su situación personal (maternidad y matrimonio). Es común también que se les contrate medio tiempo y que se les tolere cierto absentismo.

Relación madre – hijo

Las relaciones entre madres e hijos suelen ser menos conflictivas que entre padres e hijos. Una explicación posible a este fenómeno es que entre ellos se compite menos. La madre suele ceder el control de la compañía con mayor facilidad y confianza, y el hijo suele experimentar mayor libertad por no encontrar tanta resistencia en la implementación de nuevas ideas. El número de directoras de empresas familiares crece día con día, y cada vez es más común que se establezcan relaciones entre madres líderes de empresas y sus hijos, por lo que es importante conocer más sobre esta relación. Muchas mujeres se ven en la necesidad de ponerse al frente de los negocios familiares al quedar viudas y, en muchos casos, son los hijos quienes las apoyan para sacar adelante las empresas. No hay mucha literatura sobre esta relación. En ausencia del padre, esta relación podría parecerse a la que sostienen los esposos dentro de la empresa.

Relación madre – hija

Una de las relaciones más complejas y difíciles de entender es la relación entre madres e hijas. En las empresas familiares ésta es una relación que se ve, cada vez, con más frecuencia. En uno de sus escritos inédito, Pilar Rius manifiesta lo siguiente:

El comportamiento de las madres y las hijas en las empresas probablemente es una extensión de la relación madre – hija en la familia.

En la familia, las madres siempre han tratado de anular o minimizar para sus hijas los efectos de una sociedad centrada, dirigida y diseñada por y para los hombres.

Para lograr lo anterior hay dos maneras:

- I. Prepararlas para conseguir un hombre, y lograr con ello que la dinámica de la sociedad trabaje a su favor – a favor de la hija – a través de un marido bien elegido, con lápiz y papel, ponderando todos los pros y los contras, que trabaje para ella y sus hijos, y les proporcione bienestar a un costo mínimo – siempre hay un costo - . También hay un costo previo: se tiene que preparar a la hija

para atrapar al varón que convenga y olvidarse del enamoramiento; acaso éste venga después, o nunca llegue, pero eso es lo menos importante, porque están los hijos, las amigas, las comodidades, etc.

2. La segunda manera es prepararla, no para casarse con el notario, sino para ser el notario. Los costos pueden ser tremendos, desde ir contracorriente y ver y tratar al varón como igual, hasta transgredir el perfil de la figura femenina adorable y sumisa. A cambio del riesgo que supone toda postura contraria a los usos y costumbres, se tiene el privilegio de elegir al marido por otras virtudes que no sean las de proveedor de hijos y de bienestar, y eso puede tener un gran costo. No es fácil la tarea de las madres formadoras de mujeres independientes, pues en ella no hay un éxito garantizado: ¿Qué tal que los mensajes de independencia y autosuficiencia se dirijan a una candidata a una muñequita de lujo, o al revés? Porque una cosa es querer la felicidad para las hijas (al igual que para los hijos) y otra es que los valores y las señales que envían los padres sean las que convienen a su personalidad, a sus sueños, a sus deseos, a sus talentos, a sus carencias.

Cabría una tercera manera de educar nuestros hijos pero los padres, que también vamos aprendiendo a base de echar a perder, no la sabemos encontrar a tiempo para ponerla en práctica, o tenemos miedo (si es que la intuimos) de formar inadaptados. Es la educación universal, centrada en los valores que no pasan de moda y no están sujetos a las exigencias de una sociedad perversa, como ha sido la de nuestro tiempo, la que perdura.

Relación suegro – yerno (parientes políticos)

La relación entre parientes políticos puede llegar a ser complicada, aunque también puede rendir frutos importantes. La relación más común entre parientes políticos es la de suegro – yerno, donde el primero es quien da empleo al segundo. A pesar de que el yerno puede haber sido contratado por su capacidad y profesionalismo, ante los ojos de la sociedad es considerado, la mayoría de las veces, como un oportunista que se aprovecha de la situación familiar para ocupar un puesto de importancia. A pesar de la mala reputación de los yernos, en muchas ocasiones ellos logran sacar adelante las empresas y pueden ser para sus suegros la única opción de continuidad en el negocio.

Para el yerno no resulta claro el papel que, como familiar, desempeña dentro de la empresa y no sabe hasta qué grado pertenece a la familia. Sabe que su estancia en ella no sólo está función de sus resultados, sino que también depende de la relación que mantenga con su esposa, que es la hija de su jefe. Un yerno también sabe que difícilmente podrá ser el líder de la organización, por más capacidad que tenga, si sus cuñados también trabajan en ella.

En teoría, la hija puede verse beneficiada por la contratación de su esposo en la empresa de la familia, pero a menudo se encuentra entre dos frentes. Por un lado, oye las críticas de su esposo acerca de su padre y, por otro, las quejas de su padre sobre el desempeño de su esposo. Esta situación crea tensiones que pueden hacer que sea más conveniente salir de la organización.

Las nueras tampoco gozan de buena reputación y se les identifica como las causantes de los conflictos en las empresas familiares. Ellas rara vez son contratadas, pero ejercen una influencia decisiva sobre sus maridos, sin importar que a veces tengan una percepción errónea del negocio.

Relación tío – sobrino

Las empresas de tercera generación, donde interactúan primos y tíos, suelen ser más complicadas y conflictivas que las operadas por hermanos. Lo que entre hermanos puede tener una solución fácil, entre primos puede resultar extraordinariamente complicado. Existen muchos ejemplos de organizaciones que, aunque han marchado adecuadamente por mucho tiempo, cuando se incorporan miembros con una relación consanguínea indirecta (primos), enfrentan conflictos importantes.

Se dice que las familias crecen más rápido que las empresas. Ésta crece aritméticamente, en el mejor de los casos, mientras que la familia crece exponencialmente (geométricamente). La situación provoca que no todos los miembros de la generación menor puedan incorporarse y ocupar puestos de jerarquía; esto, como es de esperarse, da pie a pugnas de poder. En ocasiones, aunque los hermanos han logrado trabajar armónicamente durante años, cuando incorporan a sus hijos a las empresas llegan a distanciarse.

Relación entre hermanos

Desde la perspectiva genética y cultural, los hermanos son las personas que más se parecen a nosotros. Los hermanos se suelen acompañar desde el nacimiento hasta la muerte. A pesar de que las relaciones entre esposos pueden ser más intensas, suelen ser

de menor duración que las fraternales. El cónyuge puede dejar de serlo, pero un hermano lo será siempre.

Los hermanos crecen bajo una misma educación y valores, lo que hace que tengan una perspectiva similar de la vida, aunque no por ello dejan de experimentar conflictos importantes que muchas veces terminan en un distanciamiento definitivo. Es común que lleguen a competir por muchas cosas, comenzando por el cariño de los padres. En el caso de las empresas familiares la competencia se da por el control de los bienes y por ocupar cargos que supongan mayor jerarquía y poder. Así como el amor fraterno puede ser sublime, el odio fraterno es de los más destructivos. Todos conocemos el pasaje bíblico de Caín y Abel, que ilustra una relación desafortunada entre hermanos, una situación que lamentablemente se presenta con mucha frecuencia en nuestros días. Cuando los hermanos logran mantener una buena comunicación y confianza, forman equipos eficaces que suelen perdurar toda la vida. A menudo se requiere que haya fuerzas ajenas a su relación para que se separen, como puede ser la influencia de los cónyuges o la participación de sus hijos en la empresa. La relación entre hermanos de sexo diferente tiene una característica especial. En estos casos, suele existir cierta preponderancia del hombre sobre la mujer, lo cual es cada vez menos aceptado por ellas, ya que las mujeres desean tener mayor participación en las cuestiones empresariales. En contraste, también hay casos de hermanos que gracias al apoyo y consideración mutuos han logrado escribir un final feliz en sus relaciones. Leyendas, historias y hechos reales lo demuestran.

Relación entre cónyuges

La mayoría de las parejas que deciden casarse, lo hacen después de haberlo pensado concienzudamente. Deciden comprometerse después de ver que es muy posible que lleven una vida feliz. No obstante, si deciden trabajar juntos, no lo hacen después de un análisis profundo: se embarcan en una aventura poniendo en riesgo su matrimonio y su familia, y muchas veces pierden lo más por lo menos. Existen parejas que comparten intereses comunes en cuanto a su familia y su empresa, lo que propicia que convivan prácticamente todo el día, y son varios los ejemplos de parejas célebres que han trabajado en conjunto en diversas actividades porque tenían objetivos comunes como Pierre y

Marie Curie, los Reyes católicos, Simone de Beauvoir y Jean Paul Sartre, y en cierto sentido Frida Kahlo y Diego Rivera.

Hay dos tipos diferentes de asociaciones entre esposos en las empresas familiares.

1. Líder empresarial con un cónyuge de apoyo: uno de los cónyuges posee y administra el negocio, mientras que el otro sólo le brinda un apoyo psicológico (moral). El cónyuge de apoyo puede incluso trabajar fuera del negocio de la familia.
2. Socios empresariales: ambos trabajan intensamente en la empresa, son socios y administran en conjunto el negocio. El hecho de que uno de ellos sea director general y el otro ocupe una posición de menor jerarquía no implica que dejen de pertenecer a esta categoría.

La mujer suele ocupar un cargo secundario y prefiere que su compañero se muestre ante los clientes, proveedores y empleados. Esa posición puede llevarla hasta el extremo de pasar casi desapercibida, a pesar su intenso trabajo.

Nuestra cultura latinoamericana suele reconocer a los hombres como líderes empresariales y, a pesar de que pueda existir un liderazgo empresarial compartido en un matrimonio, la mujer será menos apreciada. De hecho, se ha escrito sobre el *síndrome de invisibilidad* que experimentan varias mujeres, pues no se sienten valoradas en las relaciones de trabajo. En este sentido las esposas resienten que otros prefieran tratar cuestiones de trabajo con su marido que con ellas.

Para los hombres latinoamericanos no es fácil aceptar dentro de una empresa un liderazgo compartido con su mujer, y para muchas mujeres esta situación también es difícil, de modo que prefieren ocupar un papel secundario. A pesar de esto, hay un sinnúmero de decisiones en las que ellas están detrás.

Relación de tres: triángulos de Bowen

De acuerdo con la teoría de Bowen, cuando un sistema de dos personas no soporta gran tensión, es inestable. Un triángulo, es decir, una relación entre tres personas, es el

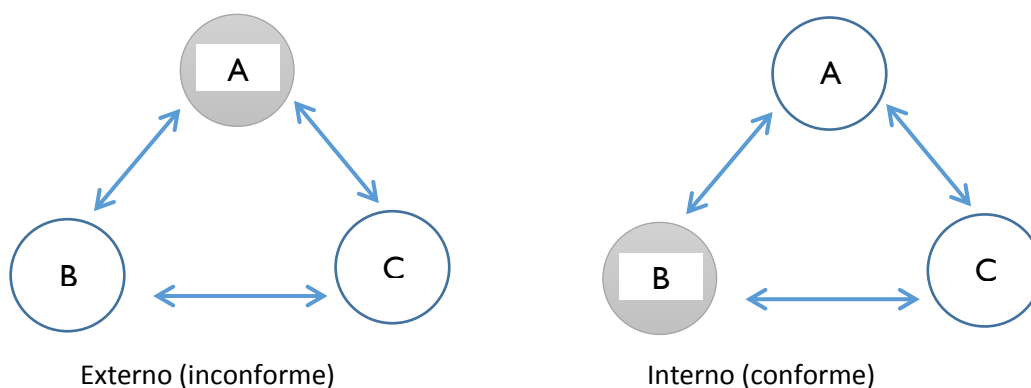
sistema de relaciones más pequeño de carácter estable, y puede tolerar mucho más tensión porque implica tres relaciones. Si la tensión es demasiado grande para contenerse en un triángulo ésta se difunde a otros sistemas (que pueden a su vez ser representados por otros triángulos).

Una persona, de las tres que conforman el triángulo, denominada *externa*, suele sentir insatisfacción en esta relación, de modo que buscará la manera de cambiar el sistema para ocupar una posición más cómoda. Las dos personas restantes, las internas, tienen a solidificar su vínculo, pues se prefieren mutuamente por sobre la persona en discordia. La persona externa podrá dejar de serlo si se acerca a una de las personas internas, cuando éstas sufran un distanciamiento. El *nuevo* inconforme intentará dejar de ocupar esa posición buscando alianzas con cualquiera de las otras dos.

En las empresas familiares suele encontrarse una gran variedad de triángulos y éstos suelen mantener un equilibrio dinámico; en ellos la posición de externo se rota continuamente.

Paradójicamente, para que algunos sistemas funcionen se requiere el sacrificio de uno de sus miembros (la persona externa), que juega el papel de chivo expiatorio. Es posible que para que dos personas puedan llevar una relación más o menos estable requieran de un tercero (externo), que termina convirtiéndose en víctima del sistema.

Los triángulos contribuyen significativamente en el desarrollo de patologías que pueden incluso provocar depresiones y enfermedades físicas, además evitan la solución de los conflictos entre dos personas (internos)



El orden de nacimiento

Es bien sabido que el orden de nacimiento tiene impacto sobre la personalidad. Varios estudios reportan que los hijos mayores tienden a ser más responsables y conservadores que los menores, además de identificarse más con la generación de sus padres. Asimismo, su auto concepto positivo es mayor que el de sus hermanos menores. Bajo esta perspectiva, el fenómeno ancestral del mayorazgo (esto es, cuando existe preponderantemente hacia el primogénito), podría tener sentido y utilidad práctica. Para Ellen Frankenber (1999), el orden de nacimiento puede ser aún más determinante que el género en la adopción del estilo de liderazgo en la empresa. A continuación se presenta una serie de ideas sobre las características de los hijos en función de su orden de nacimiento, siguiendo lo que dice Bradshaw (2000).

El hermano mayor

Por lo general, el primogénito recibe el mayor peso de las expectativas conscientes de la familia y tiende a identificarse con el padre. Los patrones de comportamiento de los primogénitos tienden a ser los siguientes:

- a) Están orientados hacia los demás y tienen conciencia social.
- b) Les gustan los detalles y tienden a seguir las normas preestablecidas más que sus criterios personales.
- c) Por las expectativas y presión de los padres, suelen tener problemas para desarrollar una buena autoestima.

Este último punto contrasta con el resultado de algunas investigaciones que ubican a los primogénitos como personas de auto concepto positivo.

El segundo hijo

Los segundos hijos casi siempre se identifican con la madre y responden a las reglas inconscientes de la familia. Sus patrones de comportamiento son los siguientes:

- a) Expresan las expectativas inconscientes de la familia.
- b) Manifiestan los deseos inconscientes de la madre.

- c) Son intuitivos y perciben fácilmente los problemas de la familia.

El tercer hijo

El tercer hijo se identifica con sus padres como pareja, y es reflejo de lo que ocurre en el matrimonio. Dado que cuando aparece en la familia es el único que no forma pareja, le cuesta trabajo establecer su identidad; sus patrones de comportamiento son los siguientes:

- a) Las relaciones son su principal preocupación.
- b) Parecen no estar involucrados en la familia, pero lo están profundamente.
- c) Tienen problemas para tomar decisiones al experimentar ambivalencias.

El cuarto hijo

En él recaen las tensiones no resueltas en la familia. Ellos tienden a:

- a) Sentirse responsables de los problemas de la familia.
- b) Comportarse de manera agradable para distraer con su actitud el dolor, y cuidar de la familia.
- c) Parecen infantiles y consentidos, aunque pueden comportarse de manera destructiva o como chivos expiatorios, con la finalidad de cuidar a la familia.

El quinto hijo se parece al primero, el sexto al segundo, y así sucesivamente.

Síndrome del hermano menor

Muchos negocios familiares presentan problemas con el hijo menor, los cuales se conocen como el *síndrome del hermano menor*, descrito por Kenneth Kaye (1992). Este síndrome no necesariamente lo presenta el hermano menor; aunque se da con más frecuencia en el caso de éstos, las hermanas también pueden experimentarlo. El *kid brother* puede ser cualquier integrante en la familia que tenga al menos un hermano. Normalmente se presenta en los que, incluso, fueron criados con sistemas de valores diferentes. En ellos el sentimiento de defensa es notable, tanto como su habilidad para inventar excusas. Esto

hace que la familia se exaspere, aunque en la mayoría de los casos siente la obligación de apoyarlo en su desarrollo, a pesar de su desempeño inadecuado.

El hermano menor llega a terminar atrapado en el negocio de la familia y, cada día que pasa, sus posibilidades de desarrollo se van reduciendo. Este síndrome puede controlarse aclarando las funciones y expectativas laborales, además ofreciendo a estas personas una opción de liquidez, entre las que se halla la posibilidad de vender sus acciones. Una de las causas de este síndrome son las bajas expectativas que los miembros de la familia se han formado respecto de esa persona, quien finalmente acaba por hacerlas realidad.

2.3 Naturaleza de los conflictos en las empresas familiares

Una de las razones fundamentales por las que la gente decide no emprender negocios con su familia es el temor de que haya conflictos dentro de ella. Este miedo se funda en la gran cantidad de ejemplos de familias que han acabado en malos términos por cuestiones de empresa o relacionadas con ella; incluso es probable que usted conozca algunos ejemplos de primera mano. Pero esas experiencias fallidas no deben ser el único motivo para descartar la posibilidad de compartir el trabajo con algún integrante de la familia, pues también existen incontables historias de éxito.

Antes de emprender el trabajo con algún familiar, es preciso considerar que, de hecho, la armonía del grupo familiar se pone en riesgo cuando se mezcla con la empresa. Éste no es un problema menor y, si se pasa por alto, puede ser también causa de dificultades futuras.

Sorenson (1999) plantea que en las empresas familiares, a diferencia de las que no lo son, los integrantes están interesados en igual medida en mejorar sus relaciones tanto en la familia como en el negocio. Una de las razones principales por las que se manejan mejor los conflictos en este tipo de organizaciones es porque la familia se interesa en el negocio; además, las normas familiares para resolver conflictos influyen dentro del negocio. Asimismo, las dinámicas del poder son únicas, ya que todos pueden tener acceso a altos niveles jerárquicos o expresar sus puntos de vista en relación con un problema. Cabe mencionar que los miembros de la familia aprenden a llevar una buena relación dentro de

la empresa con sus familiares, ya que tienen intereses muy similares entre ellos. Empero, esta gran ventaja puede anularse si la dinámica familiar no es propicia. Cuando existe desunión entre sus integrantes, aumenta el potencial de que se presente conflictos en la empresa, aunque es posible reducirlos si se clarifican las funciones y se respetan los reglamentos y normas de la organización.

Conflictos funcionales y los disfuncionales

Los conflictos podrían dividirse en dos grandes grupos: los funcionales (llamados también cognitivos), que suelen considerarse positivos desde la perspectiva que contempla las diferencias como opción de mejora, y los disfuncionales, que se refieren a los sentimientos o emociones, y no son capaces de favorecer la marcha de la organización.

Tal parece que las organizaciones requieren cierto nivel de conflicto (funcional) para operar adecuadamente. Si no existen diferencias de opinión el desempeño es pobre, debido al excesivo relajamiento y la escasa generación de ideas. Cuando hay pugnas, diferencias y discusiones en mediana intensidad, se llega a un punto de máxima eficacia. Sin embargo, si se incrementa el número de conflictos hasta alcanzar un nivel tan alto que nos permita trabajar con armonía al estar planteado constantemente diversas formas de pensar, el rendimiento baja nuevamente.

Cuando se habla de conflicto además de identificar su naturaleza (funcional o disfuncional), se debe precisar su magnitud, que podría estimarse según dos dimensiones:

- a) Intensidad. Que se refiere al grado de tensión que general
- b) Extensión. Que se relaciona con la cantidad de personas involucradas en él.

El conflicto puede expandirse como una onda contaminando y destruyendo a su paso, si no se pone remedio va escalando poco a poco, como se explica a continuación:

No es común que los conflictos de carácter interpersonal cuando son de baja intensidad, se difundan a otros miembros del grupo social en cuestión. Sólo cuando éstos son de mayor intensidad tienen potencial de escalar. Supongamos en este caso que dos hermanos, que son líderes de sus respectivos departamentos, no tienen la sensatez de dirimir sus diferencias y actúan con imprudencia e indiscreción, buscando validar sus

posturas ante otros e intentando suma *aliados contra el enemigo*. Pronto el conflicto puede pasar a un nivel integrupal, posiblemente dos departamentos, donde los miembros de cada uno de ellos estarían predispuestos negativamente entre sí.

Siguiendo con el ejemplo anterior, dado que los seguidores de cada líder han detectado una amenaza contra su equipo, ellos tenderán a cerrar filas contra el enemigo, incluso pudiendo ganar cohesión entre ellos. Tristemente, son los feudos, dirigidos por estos hermanos, más que el beneficios de la organización, los que determinan las acciones de ellos. Se pierde profundidad y no se lograr desarrollar un trabajo verdaderamente articulado y sinérgico en la empresa, ya que existe un enfrentamiento entre dos departamentos. En este caso, es posible que quienes originaron el conflicto adquieran conciencia de los problemas que están generando en su organización, pudiendo atajar el conflicto e impedir que siga escalando. Incluso, podrían reducirlo, si son lo suficientemente conciliadores. Si, por el contrario, continúan con la mecánica de hacer participar a otros en el conflicto, pronto la totalidad de la organización podría estar polarizada. Todos los miembros de la organización son conscientes del problema entre dos personas, líderes de la organización. se pensaría que éste es el último nivel del conflicto, pero no es así. Aún faltaría que este problema afectara a miembros que no laboran en la empresa, como accionistas, familiares, proveedores, y clientes.

Tipos de conflictos

De acuerdo a la explicación anterior los conflictos se clasifican de la siguiente manera:

- 1. Conflicto interpersonal.** Se da entre dos personas quienes, si tienen la sensatez necesaria lo resuelven, o al menos lo controlan evitando que escale.
- 2. Conflicto integrupal.** Quienes iniciaron el conflicto cometen la imprudencia de contaminar a otros, buscando la validación de sus posturas y tratando de reclutar *aliados* para su causa. Los grupos se enfrentan.
- 3. Conflicto interorganizacional.** A quienes iniciaron el conflicto no les basta que ya sus equipos de trabajo se hayan enfrentado, sino que continúan polarizando

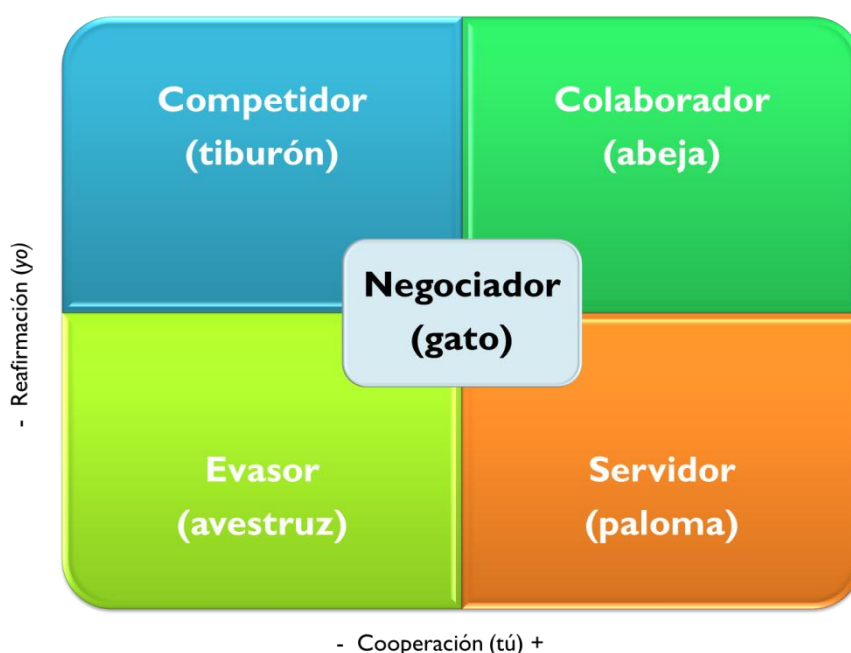
su ambiente, a tal grado que prácticamente nadie en la empresa está ajeno en el conflicto.

4. **Conflicto sistémico.** Trasciende a la organización, pudiendo llegar a la familia que no trabaja en la empresa, e incluso a los amigos, clientes, socios y proveedores.

Estilos básicos en el manejo de conflictos

Uno de los modelos más utilizados en el manejo y prevención de conflictos es el de Blake y Mouton. En él se tienen en cuenta dos dimensiones: la de reafirmación (o el yo) y la de cooperación (o el tú). De la combinación de estas dimensiones resultan cinco campos o estilos de manejo de conflicto.

- a) **El competidor.** Pretende satisfacer sus intereses sobre otros.
- b) **El servidor.** Pasa a segundo término sus intereses y cede ante otros.
- c) **El evasor.** Ignora el conflicto.
- d) **El negociador.** Pretende ceder algo a cambio de recibir un beneficio.
- e) **El colaborador.** Desea satisfacer las necesidades de las partes involucradas en el conflicto.



Estilos básicos en el manejo de conflictos

2.4 Causas y soluciones de conflictos en organizaciones familiares

Existen varias causas que pueden suscitar conflictos en las empresas familiares y una de las principales (que a su vez genera múltiples conflictos adicionales) es la confusión entre los subsistemas de empresa y familia.

Al no tener claro lo que corresponde a cada uno de estos sistemas, se tienen comportamientos y decisiones inadecuadas que generan tensiones y un bajo rendimiento en la organización. Los siguientes problemas se derivan de la confusión entre empresa y familia:

- a) Objetivos de empresa y de familia divergentes.
- b) Juego de roles inadecuados dentro de las empresas.
- c) Estructuras organizacionales inadecuadas.
- d) Exceso de miembros de la familia en la organización.
- e) Remuneraciones inadecuadas (teniendo en cuenta únicamente el sistema familiar)
- f) Comportamientos inconsistentes.

Además de las causas asociadas a la incorrecta separación de ambos sistemas, están otras causas de conflictos:

1. Clima organizacional poco propicio para el desarrollo.
2. Comunicación deficiente.
3. Luchas de poder por el control de la compañía.

Algunas ideas para prevenir conflictos

A continuación se exponen algunas ideas prácticas que pueden ayudar a prevenir conflictos. Como se puede imaginar, estas ideas, además de contribuir a reducir el potencial de conflicto, pueden mejorar la marcha de la organización.

1. **Creación de una visión compartida.** La visión es la imagen perfecta e inalcanzable que, a pesar de serlo, sirve como derrotero e inspiración para quienes forman parte de un equipo de trabajo.
2. **Clarificación de las reglas del juego en la empresa familiar.** Todos los miembros de la familia que de alguna manera se relacionen con la empresa deben

conocer por lo menos las cuestiones fundamentales de su organización y lo que se espera de ellos.

3. **Diseño de una organización profesional.** En una empresa bien organizada, hay menos espacios para los conflictos. Cuando una empresa se estructura dando prioridad al sistema familiar, y deja sin resolver las demandas de la empresa, ésta quedará vulnerable y, además, se propiciarán conflictos. Dentro de este punto se incluyen los tres temas siguientes:
 - a. Definición de rumbo. Planeación estratégica para la familia y la empresa
 - b. Incorporación de elementos capaces de agregar valor.
 - c. División de funciones y descripciones de puestos
 - d. Descripción de trayectorias. Plan de vida y carrera.
4. **Difusión de una cultura de aceptación de la diversidad.** Las organizaciones de corte autoritario tienden a rechazar opiniones diferentes a las de su líder. En estos casos, pensar de manera distinta puede ser un riesgo porque constituye una afrenta para quien lleva el control de la empresa.
5. **Encapsulamiento del conflicto.** Al vivir un conflicto resulta tentador buscar alianzas para compartir nuestra frustración, y de esta manera se puede escalar el conflicto.
6. **Solicitar y otorgar el perdón.**

Los objetivos de empresa y familia pueden ser más o menos convergentes o divergentes. En la medida que estos converjan, será más fácil encontrar satisfacción de necesidades de empresa y familia.

Unidad 3

Profesionalización de las empresas familiares

3.1 Hacia la profesionalización de la empresa familiar

Las empresas familiares suelen tener una visión menos economicista que las organizaciones no familiares, por lo que suelen plantearse objetivos no económicos con más interés. Sus propietarios frecuentemente desean que sus parientes trabajen en ellas, por un lado, simplificando la relación entre propiedad y dirección, y por otro reduciendo los costos de agencia. Sin embargo, esta práctica puede poner en riesgo la viabilidad de la empresa al verse superada por los inconvenientes debido a las influencias negativas de la familia sobre la organización, como es la contratación de ejecutivos poco calificados o la interacción problemática entre ellos. Todo esto puede propiciar un estancamiento e incluso retroceso de las organizaciones, que impiden un proceso de profesionalización.

Según el *diccionario de la lengua española*, un profesional es aquella persona que realiza su trabajo con conocimiento y aplicación con fines de lucro.

En el deporte, hay dos grupos que lo confirman: los profesionales y los aficionados, a quienes también se les conoce como *amateurs*. Los primeros suelen ser expertos en la práctica de su deporte y reciben dinero por practicarlo, de lo cual hay miles de ejemplos y en diversas disciplinas. Los aficionados practican deporte fundamentalmente como diversión, aunque si destacan pueden aspirar a convertirse en profesionales. La diferencia respecto al dominio de las habilidades requeridas para practicar un deporte puede ser notable.

Así como los deportistas pueden ser profesionales, las organizaciones también pueden serlo, si están dispuestas a pagar el alto precio que eso supone; si bien los beneficios suelen ser significativos, no hacerlo puede significar su desaparición, por lo que profesionalizarse podría ser la única alternativa de supervivencia. A continuación se presentan algunas diferencias entre empresas familiares profesionales y otras que no lo son.

Empresa familiar profesional	Empresa familiar <i>amateur</i> (no profesional)
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria.
Dirección objetiva racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma de decisiones basada principalmente en la información.	Toma de decisiones basada principalmente en la intuición.
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia.
Las promociones de puesto se logran debido aun buen desempeño.	Las promociones de puesto se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.
El consejo de administración está eficazmente conformado y opera con regularidad.	No existe un consejo de administración que en verdad opere como tal.
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe plan de sucesión.
La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de ascender)	La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor (hay menor posibilidad de ascender)
Toma de decisiones descentralizada: la autoridad y responsabilidades se delegan.	Toma de decisiones centralizada: la autoridad y responsabilidades no se delegan.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento	Pensar diferente al jefe es una amenaza para él y es peligroso
Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en los temas de la empresa.	No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa.
Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades,

hacer méritos.	simplemente por ser miembros de la familia.
Existe una planeación estratégica.	Se improvisa sin rumbo fijo.
Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.	La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.

La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que esto sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas. Así como para obtener una certificación de calidad se requiere del compromiso del director general, también la profesionalización requiere que éste se involucre en forma total en el proceso de transformación.

Para cualquier empresa la profesionalización significa un gran reto, pero para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo transformarse, este proceso es más complejo. El largo periodo que ocupan los directores generales en este tipo de organizaciones es un factor que pueden inhibir los cambios que exige la profesionalización.

Hay una serie de tradiciones y prácticas administrativas que dieron buenos resultados en el pasado, y por eso se piensa que deben conservarse. Un principio administrativo muy práctico establece que no hay que cambiar lo que funciona, y en general esto es cierto. No obstante, debido a los cambios que sufre el entorno, quizá lo que funcionó en el pasado podría dejar de hacerlo, y tal vez resulte necesario utilizar nuevos métodos y paradigmas. El gran dilema de quienes dirigen empresas familiares es decidir qué se debe cambiar y qué debe permanecer. En este tipo de decisiones suele haber enfrentamientos entre generaciones, pues, comúnmente, la generación de mayor edad defiende la postura tradicional y la de menor edad, el cambio. Si los miembros de la familia son capaces de entablar un buen diálogo y analizar las diversas posturas, tomarán buenas decisiones, desechando lo que debe cambiarse e incorporando lo que demanda el nuevo entorno.

La profesionalización es un proceso de cambio gradual que se entiende mejor al conocer diversas etapas por las que atraviesan las organizaciones y, para tal efecto, a continuación se presentan los temas relacionados con el desarrollo de las empresas.

Desarrollo de las empresas: evolución de las organizaciones

Para entender la marcha de la empresa familiar respecto al tiempo, analizaré el comportamiento de las curvas de la empresa, producto y familia.

Empresa

Existen varios modelos que ilustran el desarrollo de las empresas en relación con el tiempo y, por lo general, se refieren a las diferentes fases o etapas por las que atraviesan.

Peter Leach (1993) comenta que en el caso de las empresas familiares se pueden distinguir tres etapas con enfoques diferentes:

1. Etapa de producto. Es decir, cuando la empresa concentra sus esfuerzos en el desarrollo de bienes y servicios.
2. Etapa de proceso. En la cual se afinan los procedimientos de fabricación y logística.
3. Etapa de planeación. En la que utilizan técnicas administrativas de proyección como la planeación estratégica. Según Leach, las empresas que alcanzan esta última fase pueden considerarse profesionales.

Un modelo clásico, muy difundido y aceptado que explica las diversas fases de crecimiento que experimentan las organizaciones, es el de Greiner (1998), el cual ilustra básicamente dos fenómenos complementarios que se presentan repetidamente a lo largo del desarrollo de las compañías.

El modelo explica cómo las empresas nacen gracias a la creatividad de los fundadores, quienes tuvieron el talento de aterrizar una idea y de hacerla realidad. En esta fase, las empresas son muy pequeñas y su objetivo es sobrevivir. Asimismo, este lapso se caracteriza por el gran entusiasmo de los emprendedores. Después de cierto tiempo se

presenta la primera crisis: la de liderazgo. Si la empresa crece, requerirá ser dirigida en forma adecuada y con una perspectiva diferente. Al salir de ésta se entra en otra etapa de evolución conocida como dirección. El director ejerce un liderazgo que proyecta a la empresa por algún tiempo hasta que los colaboradores experimentan restricciones en la toma de decisiones, lo cual da pie a la siguiente crisis: la de la autonomía. La dirección se ve en la necesidad de descentralizar las decisiones y delegar tanto responsabilidades como autoridad a sus colaboradores, lo cual lleva a las empresas a otra etapa de crecimiento: la de delegación.

Pero ésta cede lugar a la crisis de control, que se da justo por la pérdida de control que experimenta la organización. Esta última crisis puede superarse si se establecen sistemas de mando que hagan crecer a la empresa mediante la coordinación. Pero estos sistemas, si bien promueven la coordinación entre áreas, también generan una burocracia, que es la siguiente dificultad que enfrentan las organizaciones. Sólo gracias a la colaboración se supera esta crisis y se logra crecer hasta enfrentar la siguiente, a la que Greiner ilustra con signos de interrogación. En el caso de algunas empresas familiares, esa crisis podría ser la que origina la etapa de sucesión.

La curva de Greiner pone en perspectiva los problemas que enfrentan las organizaciones y, en cierto sentido, resulta esperanzadora. Si se presenta una crisis, es bueno saber que la empresa puede fortalecerse al superarla, como lo muestran cada una de las fases de evolución.

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Creatividad	Dirección	Delegación	Coordinación	Colaboración
Liderazgo	Autonomía	Control	Burocracia	

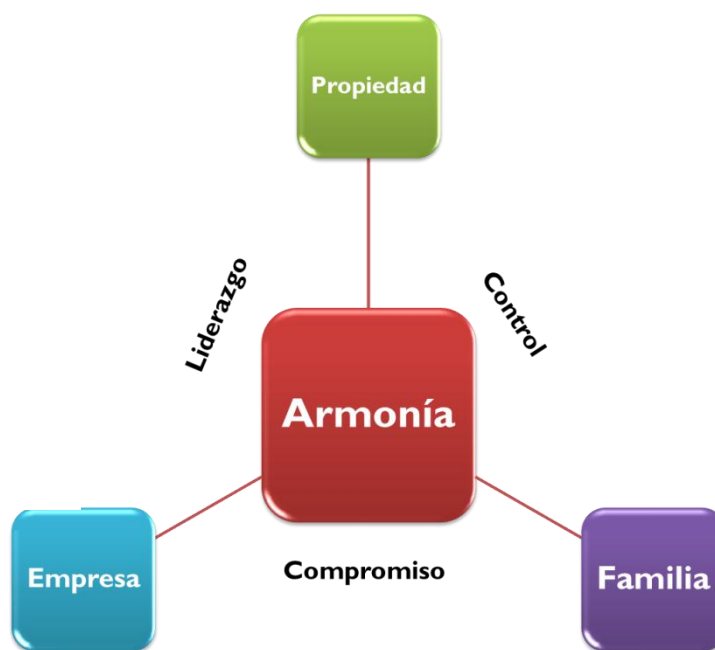
Otra de las curvas que ilustra el desarrollo de las organizaciones es la de Churchill y Lewis (1983) que, al igual que la de Greiner, está dividida en cinco fases: existencia, supervivencia, éxito, despegue, madurez. Esta curva tiene la forma típica del crecimiento logístico, en la cual se observa un rápido crecimiento hasta llegar a un punto de inflexión donde se sigue creciendo pero a tasas cada vez menores.

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Existencia	Supervivencia	Éxito	Despegue	Madurez

3.2 Modelo de articulación dinámica de la empresa familiar

Ha quedado claro que las empresas familiares tienen características que la hacen diferente de otras organizaciones. Por ello, para lograr su profesionalización, deben realizar algunas acciones que contemplen no sólo el subsistema de empresa, sino también los subsistemas de familia y propiedad. Para comprender esta idea podemos auxiliarnos del modelo de articulación dinámica de la empresa familiar, que se deriva del modelo de equilibrio entre empresa y familia, representado por un barco en navegación. Ese modelo sirve de base para ilustrar el modelo de articulación dinámica que desarrollé y que se explica en seguida.

El modelo de articulación dinámica de la empresa familiar ilustra el balance y la articulación que deben existir entre la propiedad, la empresa y la familia. Las variables de liderazgo, control y compromiso mantienen unidas estas fuerzas. En el centro del modelo aparece el concepto de armonía, el cual, desde una perspectiva holística, es la variable que mantiene el balance y la articulación entre las otras variables del modelo.



- **Familia.** Este círculo representa esencialmente al grupo de personas con lazos sanguíneos que controla la empresa, a sus cónyuges e hijos. También incluye sus necesidades, aspiraciones e inquietudes. La familia aspira a respaldar a cada uno de sus miembros y les brinda protección, cariño, seguridad, educación y recursos para su desarrollo.
- **Empresa.** Una de las fuentes de apoyo que tiene la familia es la empresa, pues de ella se obtienen recursos para financiar sus gastos. La empresa está constituida por las personas que trabajan en la organización (incluidos los miembros de la familia), sus instalaciones, productos y servicios.
- **Propiedad.** Para Williams (1992), la propiedad de una organización es un tema de orden legal. La propiedad de un bien da el derecho de usarlo para obtener beneficios. En el caso de una empresa, esto implica que puede gozarse de las utilidades que ella proporcione o incluso intercambiarse.

Sin embargo, se está obligado a asumir las consecuencias negativas que esto pudiera generar. La posesión efectiva de un bien no debe reducirse a la situación legal. Existe la

expresión *espíritu de la propiedad*, que consiste en hacer el mejor uso de ésta no sólo para quien la posee, sino también para todos los que resulten afectados.

Las variables de articulación

Los subsistemas de empresa, familia y propiedad, que forman parte de la empresa familiar deben articularse coherentemente. El modelo plantea que las variables compromiso, liderazgo y control son capaces de mantener unidos y articulados dichos subsistemas, como se explica a continuación:

- a) Con un *liderazgo* apropiado a las características de propiedad y de empresa, los propietarios, directores y trabajadores en general se mantendrán relativamente unidos y perseguirán un mismo objetivo: desarrollar una empresa fuerte que sea rentable para los accionistas y un buen lugar para trabajar.
- b) Con el *compromiso* de la empresa hacia la familia y viceversa ambos subsistemas se mantienen cohesionados, por lo que es más difícil que se enfrenten. En este caso es mayor el grado de participación de las personas relacionadas con la organización.
- c) Con el *control* de la familia sobre la empresa, la primera garantiza que sus sueños, valores y deseos se reflejen en la segunda. Así, puede estar segura de que su expresión a través de la empresa sería adecuada. Sin embargo, hay que considerar que también puede existir un control de la propiedad sobre la familia en tanto ésta garantice que los intereses individuales y de carácter familiar no afectarán a la empresa. De esta forma se presenta un control en ambos sentidos.

El clima organizacional como elemento de armonía

En el modelo de articulación dinámica se menciona el concepto *armonía*, a este concepto se le define como *clima organizacional*. Un clima laboral positivo se relaciona directamente con el concepto de armonía previamente descrito. El *clima organizacional* se define como la manera en la cual las personas perciben e interpretan el medio circundante (James y James, 1989). Los miembros de las generaciones menores se quejan de laborar bajo un clima de trabajo carente de estímulos y libertad actuación, el cual les impide desarrollarse;

por su parte, las generaciones mayores suelen quejarse de la falta de compromiso de las menores.

Existe una relación entre las tensiones tipo familiar y la percepción de un clima laboral desagradable. En apariencia, es más fácil que las familias logren la armonía cuando sus miembros experimentan satisfacción laboral. Las tensiones generadas en los ambientes laborales afectan el nivel de hostilidad de la familia, especialmente entre padres e hijos. El grado de autonomía en situaciones de trabajo afecta el clima laboral emocional. Quienes gozan de poca autonomía suelen verse privados de reconocimientos y están sujetos al control de otros y, si canalizan esa frustración hacia sus subordinados, lo hacen hacia otras direcciones, frecuentemente hacia la familia.

Los padres que experimentan satisfacción en su trabajo y gozan de relativa independencia suelen ser menos autoritarios con sus hijos y los apoyan más. Según Kanter(1989), los padres de familias acomodada experimentan tensiones semejantes a los que padecen los jefes de familia modestas; la explicación a estas tensiones parece encontrarse más bien en factores relacionados con la autonomía y el nivel jerárquico en el trabajo, más que en factores de orden económico.

Brown y Leigh (1996) proponen seis componentes del clima organizacional en dos grupos; uno relativo a *la seguridad psicológica*, que se refiere a la convicción de contar con un trabajo que ofrezca certidumbre, y otro que se refiere a la *significación psicológica*, la cual se relaciona, a su vez, con actividades laborales que llevan a la realización personal. Las dimensiones del clima organizacional de seguridad psicológica son:

- *Apoyo del superior inmediato*. Es la percepción del subordinado acerca de la forma en que su jefe lo supervisa. En esta dimensión pueden establecerse dos extremos. En uno de ellos se localiza un estilo inflexible y rígido, un síntoma de la falta de confianza en el subordinado; en el otro, en cambio, el estilo permite cambiar los métodos y aprovechar los errores, y utilizar la creatividad para solucionar problemas. Un superior inmediato (padre) que poya e impulsa a quienes dirige (hijos), los hará sentir más seguros en la realización de sus labores. Si el jefe utiliza

estilos rígidos e inflexibles en el trato con su personal, podría generar falta de confianza. Se recomienda dar al personal la oportunidad de aplicar nuevos métodos, utilizar la creatividad en el desarrollo de su trabajo y la solución de problemas, permitir la generación y aplicación de ideas innovadoras, entre otros mecanismos de expresión individual. En las empresas familiares, los miembros de la generación menor se sentirán más seguros en la medida en que perciban que sus jefes (padres) los apoyan y les tienen confianza.

- *Claridad de papeles.* Es el grado de precisión en la descripción de las funciones y las expectativas de un trabajo. Si el entorno laboral y las expectativas, respecto a la manera en la cual se pueden lograr los resultados, son imprecisos, los niveles de estrés se incrementarán y tanto la satisfacción como el compromiso disminuirán; asimismo, aumentará el riesgo de que los resultados que se obtengan no sean los esperados. En algunas empresas familiares se comete el grave error de no describir con precisión las funciones de los miembros de la familia.
- *Expresión de los propios sentimientos.* Es la percepción del trabajador sobre las consecuencias organizacionales en caso de que decida manifestar sus ideas y sentimientos. Si los miembros de la organización se sienten tratados como individuos y no como máquinas, cuando manifiesten sus sentimientos se sentirán más o menos comprometidos con la empresa, según la libertad o el miedo que sientan por la posibilidad de expresar sus sentimientos (Kahn, 1990). Esto incluye que la persona pueda expresar sus propias ideas y sentimientos, lo cual podría permitirle generar aportaciones, efectuar innovaciones o hacer uso de su creatividad. Limitar la expresión de las ideas y los sentimientos puede provocar que se reduzcan las potencialidades y el talento de las personas. En el caso de las empresas familiares, si los miembros de la generación menor no pueden expresarse con libertad y proponer nuevos esquemas en la empresa, difícilmente se sentirán seguros y su compromiso será limitado. El grupo de dimensiones del clima organizacional de significación psicológica se refiere a la percepción que tienen las personas sobre el significado de su trabajo. Si están convencidas de que su esfuerzo realmente vale la pena, estarán en disposición de involucrarse más con la organización.

- *Contribución personal.* Es la percepción de un trabajador sobre la importancia y el significado de su trabajo como un medio para el logro de las metas de su organización. Si la persona siente que su esfuerzo tiene sentido respecto de los procesos y los resultados de la empresa, probablemente se sentirá identificada y comprometida con ésta (Kahn, 1990) y tendrá que involucrarse más en su trabajo. A la organización o a su líder le corresponde la tarea no sólo de asignar trabajos importantes, sino también establecer los mecanismos para que el trabajador perciba que su trabajo es relevante y significativo para el logro de las metas de la empresa. Los trabajadores que sientan que están contribuyendo “se pondrán la camiseta de la compañía” con más entusiasmo. Los miembros de empresas familiares se sentirán más comprometidos y encontrarán sentido a lo que hacen en la medida en que consideren que sus aportaciones son importantes y que marcan una diferencia. Corresponde a los líderes de las organizaciones transmitir la importancia de la realización de cada trabajo.
- *Reconocimiento.* Es el aprecio y valor del esfuerzo y la contribución de sus trabajadores por parte de la organización, y la percepción de que aprecia el esfuerzo y los resultados obtenidos (Kahn, 1990). El reconocimiento al esfuerzo y la dedicación produce un gran efecto en los trabajadores y, por eso, los superiores inmediatos deben tener la habilidad para estimar el trabajo y el esfuerzo de sus colaboradores. En las empresas familiares la generación menor espera ser reconocida por la mayor, pues ésta, por su naturaleza y jerarquía, es la que debe otorgar los reconocimientos. Pueden recibir una extraordinaria retribución no monetaria si son reconocidos por sus padres, lo cual los motiva a entregarse aún más en sus trabajos. En ocasiones una palmada en la espalda, puede significar una retribución mucho más valiosa que un pago monetario. Los miembros de las generaciones menores suelen demandar ese reconocimiento, pero rara vez lo otorgan ellos mismos a sus padres, quienes se sienten profundamente agradecidos cuando sus hijos les dan este tipo de reconocimiento.
- *Trabajo como reto.* Es la percepción de una persona sobre el grado en que su trabajo le exige el uso de sus capacidades y habilidades. Una de las fuentes de desarrollo personal en el trabajo es el hecho de enfrentar problemas y resolverlos empleando sus habilidades y su creatividad. Quienes consideren que sus

actividades son interesantes y desafiantes, laborarán con más entrega. Se debe propiciar un clima en el cual la persona aplique sus capacidades y habilidades en el trabajo que realiza, de ahí la importancia de ofrecerle una tarea interesante. También, en esta dimensión, se debe propiciar que la persona sea creativa e innovadora. En los primeros años de interacción entre las generaciones en la empresa familiar, los jóvenes suelen realizar trabajos poco interesantes que no suponen retos, por lo que se desalientan en gran medida. Los jefes (los padres) deben poner cuidado en la asignación de trabajos, de tal manera que las labores asignadas signifiquen un reto para quienes las reciben (los hijos).

3.3 La planeación estratégica en la empresa familiar

Los ejercicios de planeación estratégica suelen dar claridad al rumbo que las organizaciones deben seguir para obtener resultados satisfactorios en el largo plazo. Su ejecución reduce la toma de decisiones improvisadas y sin sentido estratégico y permite ver más allá de la operación cotidiana enfocada en el plazo inmediato.

Son varios los autores que han propuesto modelos de planeación estratégica, pero pocos los han desarrollado para la empresa familiar.

La planeación estratégica en una empresa familiar tiene peculiaridades importantes, por lo que merece un tratamiento especial que contemple, no sólo la dimensión de empresa, sino también la de la familia. De esta forma es posible llegar a alinear o unificar los intereses de cada una de estas dos dimensiones. Dentro de esta alineación entre ambas, también se debe incluir el análisis de propiedad, dimensión relevante en la definición de la empresa familiar.

Planeación en paralelo: empresa y familia

La planeación estratégica tradicional carece del análisis de la dimensión familiar. A pesar de haber realizado una planeación empresarial exitosa muchas de las organizaciones fracasan debido a la falta de planeación de familia, precisamente por no contemplar las circunstancias propias de ésta (Carlock y Ward, 2001).

Si la estrategia empresarial indica un rumbo determinado, pero no cuenta con las condiciones propicias en la dimensión familiar para lograr esos objetivos trazados, éstos difícilmente se lograrán. En el sentido inverso, las familias también pueden tener planteado un destino particular que ven amenazada por los planes de su empresa, o incluso también ésta puede sentirse amenazada debido a que los planes de la familia la ponen en riesgo. Así que, es necesario darle importancia a la dimensión familiar y asegurarse de que responde adecuadamente a las exigencias de desarrollo de la empresa.

Modelo de planeación estratégica de la empresa familiar

Este modelo de planeación estratégica de la empresa familiar se divide en cinco fases:

- I. Identidad - ¿Quiénes somos?
- II. Diagnóstico - ¿Dónde estamos?
- III. Rumbo - ¿A dónde queremos llegar?
- IV. Estrategias - ¿Cómo llegaremos?
- V. Implementación y monitoreo - ¿Vamos bien?

En las primeras dos fases se realiza el ejercicio de planeación en forma paralela entre empresa y familia. En las tres fases subsiguientes, se integran las dimensiones en la empresa familiar, con la idea de articular y alinear los objetivos de cada una de estas dimensiones.

A continuación se detallan las actividades para cada una de las fases

Fases	Actividades	Empresa	Familia	
I. Identidad ¿Quiénes somos? (empresa y familia)	Historia	✓	✓	
	Misión y valores	✓	✓	
	Estructura	De familia (genograma)	-	✓
		De empresa (organigrama)	✓	-
II. Diagnóstico	Modelo de los tres círculos	✓	✓	

¿Dónde estamos? (empresa y familia)	Análisis interno y externo	✓	✓
	Análisis de industria (Porter)	✓	-
	Plan de vida personal	-	✓
III. Rumbo ¿A dónde vamos? (empresa familiar)	Visión de la empresa familiar		
	Análisis y selección de escenarios (alternativas)		
	Definición de objetivos estratégicos		
	Validación y selección de estrategias		
IV. Estrategias ¿Cómo llegaremos? (empresa familiar)	Análisis y selección de estrategias		
	Acciones estratégicas (tácticas)		
	Definición de responsables		
	Diseño de indicadores		
V. Implementación y monitoreo ¿Vamos bien? (empresa familiar)	Plan operativo		
	Plan de incentivos		
	Seguimiento (rendición de cuentas)		
	Implementación y monitoreo		

Fase I. Identidad: ¿Quiénes somos?

En esta fase se profundiza sobre el conocimiento de la naturaleza de la empresa y la familia por separado, respondiendo a la pregunta *¿Quiénes somos?*, aclarando su historia, misión y valores, y estructura (organigrama y genograma).

a) Historia de la empresa y la familia

Es imposible conocer nuestra verdadera identidad si no tenemos claro de dónde venimos; por ello es imprescindible conocer nuestra historia. Gran cantidad de familias y organizaciones rinden tributo a sus antepasados y los toman como ejemplo, logrando la inspiración para realizar sus sueños. Esto sucede con las familias que pasan de generación a generación detalles de hechos que eventualmente terminan siendo leyendas que dan luz a quienes las escuchan. Con las nuevas tecnologías, las familias realizan audiovisuales con las fotografías y documentos añejos de sus seres queridos y los transmiten a los jóvenes. Se recapitulan y escriben historias que se publican en breves libros privados que se

atesoran y leen a sus hijos. En el caso de las empresas se da también este fenómeno, donde orgullosamente se muestra al personal, clientes y amigos historias de fundación y transformación.

b) Misión y valores de la empresa y la familia

La palabra misión proviene del latín *missio* y según el *diccionario Anaya de la lengua* “es la actividad u obra que una persona o colectividad se siente obligada a llevar a cabo”. Las organizaciones se benefician al reflexionar sobre sus fundamentos y puntos de partida, con el objeto de evitar ambigüedad y lograr sincronía entre sus miembros. Uno de esos principales puntos de partida es la misión, que equivale a una meta general que provee un sentimiento de rumbo y guía para la toma de decisiones por parte de todos los colaboradores en una organización. Sin una misión clara, se dificulta significativamente definir el rumbo en una organización. A continuación se exponen las misiones en los sitios web de Bimbo y Televisa.

- Bimbo: alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo.
- Televisa: satisfacer las necesidades de entretenimiento e información de nuestras audiencias, cumpliendo a la vez con las exigencias de rentabilidad, a través de los más altos estándares de calidad, creatividad y responsabilidad social.

Las familias también han encontrado útil plantearse sus misiones. Éstas suelen expresarse en el protocolo familiar (manual de compromisos de familia). Tanto la misión de la empresa como la de la familia deben definirse con la participación de sus miembros, ya que de lo contrario, no se recogería el sentir general de los involucrados. No se trata de una definición democrática de la misión, pero sí de la participación de la colectividad, aunque, a fin de cuentas sea afinada y/o aprobada por los altos mandos. Al igual que en la misión, la definición de los valores ayuda a las organizaciones a conocer los fundamentos con los que deben actuar.

c) Estructura de la empresa (organigrama) y de la familia (genograma)

Es posible conocer la estructura de una organización (incluidos puestos y personas) al menos de forma preliminar, a través de su organigrama. De manera ordenada y gráfica es posible visualizar cómo está conformada la empresa, los

puestos que existen y las personas que los ocupan. Evidentemente no basta con analizar el organigrama de una empresa para conocerla plenamente, pero es un paso ineludible para profundizar en su conocimiento.

Fase II. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

El diagnóstico de una enfermedad representa uno de los mayores retos para un médico. Cuando se sabe cuál es el padecimiento, se da un paso gigantesco hacia la curación, aunque también es preciso aplicar el tratamiento adecuado. En esta fase corresponde precisar el estado actual de la empresa y la familia. Para ello es útil apoyarse en algunas herramientas que ayuden a conocer la situación y problemática.

a) Análisis interno y externo de familia y empresa

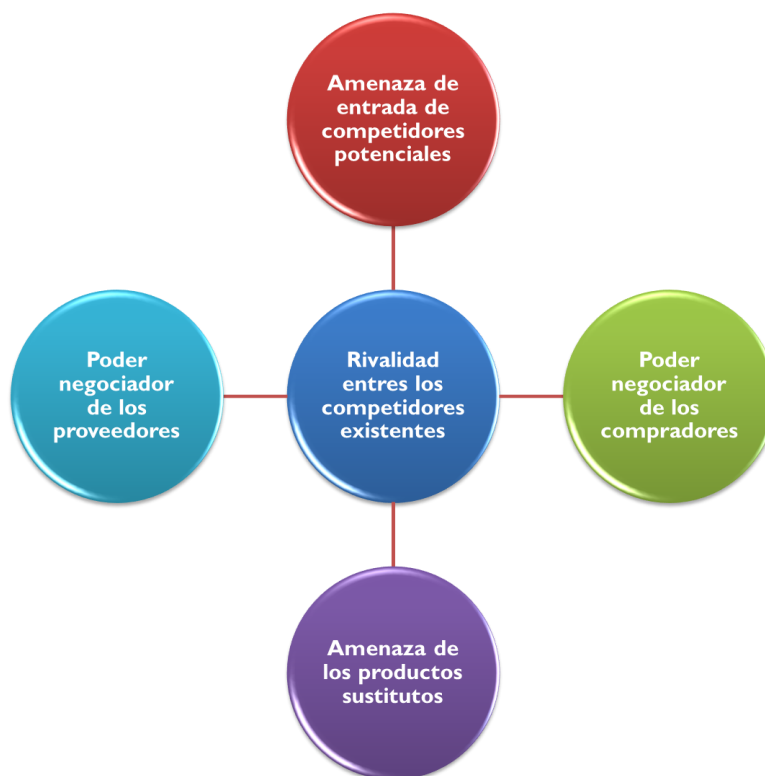
El análisis interno y externo, es comúnmente llamado FODA, por su acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (inadecuadamente llamado de esa forma ya que mezcla variables de análisis interno con externo). Es una herramienta valiosa para lograr un buen ajuste entre las estrategias de la organización y sus características, y las de su entorno. Si bien esta metodología se ha utilizado para las empresas, también son útiles en el plano familiar.

b) Análisis en empresa

No basta con hacer un catálogo de fortalezas y debilidades, sino que hay que compararlas con los estándares de excelencia aceptados por la industria y realizar la comparación con las propias de los competidores. Otra reflexión que habrá de hacer es si estas fortalezas son fácilmente imitables; si no es así se hablaría de una ventaja competitiva que debiera tomarse en cuenta en la definición de estrategias. Ahora, es necesario considerar que las organizaciones se someten a su entorno, por lo que es preciso realizar un análisis externo que no sólo considere el presente sino que también se proyecte hacia el futuro profundizando en las posibles oportunidades y amenazas que pueda ofrecer.

c) Modelo de Porter: análisis de la industria

La comprensión del medio externo es fundamental para desarrollar e implementar estrategias eficaces. Se recomienda conocer las etapas en las que se encuentran los productos, las empresas y las industrias y realizar un buen análisis sobre la industria donde se desarrolla la empresa en cuestión. Para ello es valioso el análisis de Porter. Son cinco las fuerzas que se explican en este modelo.



d) Plan de vida

Ésta es una de las herramientas más valiosas con la que se puede contar para aclarar el camino a seguir desde el punto de vista personal. En el caso de las empresas familiares, es de vital importancia asegurarse de que cada uno de los elementos de la familia contratados en la empresa, realmente tienen la vocación, el interés y la capacidad para entrar en ellas. También es importante para ellas que cada una se desarrolle profesionalmente, ya sea dentro o fuera de la empresa familiar. De hecho, la familia trasciende a lo profesional, deseando que cada uno de sus integrantes alcance un desarrollo integral y logre ser feliz. Con la idea de

hacer más sencilla la lectura y por la extensión e importancia del concepto de plan de vida, se considera pertinente situarlo en temas siguientes, terminando el modelo de planeación estratégica.

Fase III – Rumbo: ¿A dónde vamos?

Una vez aclarados los puntos sobre identidad y diagnóstico, y habiendo respondido las preguntas ¿Quiénes somos? Y ¿Dónde estamos? En las dimensiones de empresa y familia, se está en condiciones de determinar el rumbo, que plantea la pregunta “¿A dónde vamos?”. Era importante responder las preguntas anteriores pues, ¿Cómo se puede saber hacia dónde se debe ir cuando no se sabe quién se es ni dónde se está?

A partir de esta etapa se integran las dimensiones de empresa y familia en el concepto de empresa familiar y se trata de alinear de una forma eficaz los intereses entre ellas.

a) Visión

Esta fase comienza con el desarrollo de una visión. Esta visión, si bien se refiere a empresa, debe ser atractiva, convincente e inspiradora no sólo para quienes trabajan en ella sino también para sus accionistas e incluso para la propia familia.

b) Análisis y selección de escenarios (alternativas)

Este paso requiere de una gran apertura e imaginación, para poder contemplar alternativas interesantes que no son fáciles de visualizar. Esto puede suponer la utilización de nuevos paradigmas que propicien pensamientos diferentes.

La lluvia de ideas es una técnica que rompe las estructuras de pensamiento tradicionales y permite identificar nuevas posibilidades y paradigmas. Hay que imaginar, sin temor a equivocarse, tantas alternativas como sea posible. ¿Por qué no considerar trabajar fuera del negocio familiar o entrar en él? ¿Por qué no pensar seriamente en estudiar una maestría o terminar la preparatoria?, ¿Por qué no exportar, vivir en otro país o escribir un libro? Piense incluso en cosas absurdas para romper las barreras mentales autoimpuestas; no rechace ninguna opción. Al valorar y seleccionar estas alternativas quizá encuentre tiempo para

llevarlas a cabo. Resulta interesante combinar diferentes opciones pues se pueden generar nuevas y mejores posibilidades; por ello, es preciso pensar de manera amplia. Uno de los principios en que se basa la tormenta de ideas es que la cantidad de soluciones propuesta determina la calidad de éstas. De esta idea surgen varias analogías, por ejemplo, en igualdad de circunstancias, ¿Qué escuela formará una mejor selección de fútbol, la que cuenta con 100 alumnos o la que tiene 1000? Por lo general, la segunda opción es la que se escoge, ya que hay más elementos para elegir. Debe tenerse en cuenta que una gran cantidad de posibilidades puede confundir a la persona que decide, pero si se realiza un cuidadoso análisis de selección, casi siempre se llega a un buen final.

La empresa familiar debe considerar escenarios muy diversos que contemplen las dimensiones de empresa, familia y propiedad. Habrá que plantearse tantas preguntas como sea posible e intentar responderlas con el cuidadoso análisis correspondiente. Por ejemplo, habría que considerar diversas opciones de sucesión, contrastando los escenarios previsibles con diversos sucesores. Habría que analizar si los miembros de la siguiente generación serían capaces de trabajar juntos en armonía y productivamente, y si no es el caso, explorar las posibles salidas a una eventual ruptura que, visto positivamente, se pueden tratar de oportunidades interesantes de crecimiento en diversos planos.

También es conveniente plantearse las diferentes posibilidades sobre esquemas de propiedad en la sucesión. ¿Propiedad compartida en partes iguales?, ¿Mayoría para uno de los sucesores?, ¿Recibirán acciones quienes no trabajan en la empresa?. Frecuentemente se elige el esquema de sucesión en propiedad de una empresa familiar, dependiendo del resto del patrimonio de la familia empresaria.

c) Objetivos estratégicos

En las empresas familiares exitosas los objetivos estratégicos de la empresa y los de sus propietarios y colaboradores suelen converger, por lo que es deseable que los objetivos personales de los familiares y trabajadores, de la familia como grupo y de la empresa coincidan en el mayor grado posible.

Pareciera que en el corto plazo los objetivos de la familia y de la empresa se enfrentan, pero, si se plantean de manera conveniente, es posible observar que convergen en el largo plazo, pues al verse fortalecido el negocio, la familia es la principal beneficiaria. Es importante no dejar de lado los objetivos personales y verificar si concuerdan con lo de la familia y la empresa.

El tema de los objetivos en las empresas familiares es relevante, aunque no siempre se le ha dado su debido lugar. Si se clarifican los objetivos entre la familia y la empresa, se reduce la ambigüedad y, por consiguiente, se disminuye la tensión en las organizaciones familiares. Del mismo modo en que los objetivos entre la empresa y la familia pueden diferir, los valores entre estos dos subsistemas pueden variar

Fase IV – Estrategias: ¿Cómo llegaremos?

Una vez que se han fijado los objetivos de empresa, y teniendo la certeza de que la familia está comprometida con ellos, es posible definir las estrategias pertinentes para lograrlos.

a) Análisis y selección de estrategias

Walt Disney decía: “si lo puedes soñar, lo puedes hacer”. Sin embargo, para alcanzar un sueño, no basta con desearlo: es preciso diseñar las estrategias adecuadas y ejecutarlas eficazmente. Si usted quiere trabajar en la empresa de sus padres y hacer que el negocio crezca y prospere en forma significativa, debe pensar con cuidado sobre los pasos que debe seguir para que esto se realice. ¿Cómo debe prepararse? ¿Debe estudiar una especialización y tener experiencia en otros trabajos? Las estrategias deben formularse por escrito y detallarse con precisión. Cada una de esas estrategias puede sugerir varias acciones estratégicas (tácticas) que deben ubicarse en el tiempo y medirse.

Son muchas las estrategias que pueden definirse y hay varios modelos que las clasifican. Las hay corporativas, de unidad de negocio o funcionales. Durante tres

décadas, Porter ha sido referente en este tema, y en la actualidad se sigue utilizando su clasificación sobre estrategias competitivas genéricas que son:

- Liderazgo general en costos.
- Diferenciación.
- Enfoque o alta segmentación

b) Acciones estratégicas (tácticas)

Ahora es el momento de precisar la forma en que se llevarán a cabo las estrategias, para así lograr el objetivo estratégico propuesto. Hay un sinnúmero de términos equivalentes al de acciones estratégicas, entre otros, tácticas u objetivos específicos. Al margen del nombre seleccionado, habrá que tener en mente que, cada una de las estrategias debe ir acompañada por una serie de acciones específicas y bien enfocadas. Para este propósito, bien puede aplicarse la regla para el diseño de objetivos: que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y sujetos a un tiempo.

c) Definición de responsables

Evidentemente es imprescindible definir a los responsables de ejecutar cada una de las acciones estratégicas para garantizar que se lleven a cabo eficazmente. Gran cantidad de experiencias indican que cuando no hay responsables en las actividades, las cosas salen mal. Ahora, para encontrar a la persona adecuada, hay que seleccionarla en función de sus capacidades para realizar el trabajo y dotarla de la autoridad y herramientas necesarias, además de asignarle el tiempo apropiado para que realice dicha acción.

d) Diseño de indicadores de desempeño

“Lo que no se mide no se controla”, es una de las frases más conocidas dentro de la disciplina de la calidad, dictada por Lord Kelvin hace más de 100 años. Para medir y controlar es conveniente diseñar indicadores de desempeño en las diversas áreas funcionales de la empresa pues éstos permiten valorar los resultados obtenidos, para así poder realizar acciones correctivas o bien continuar

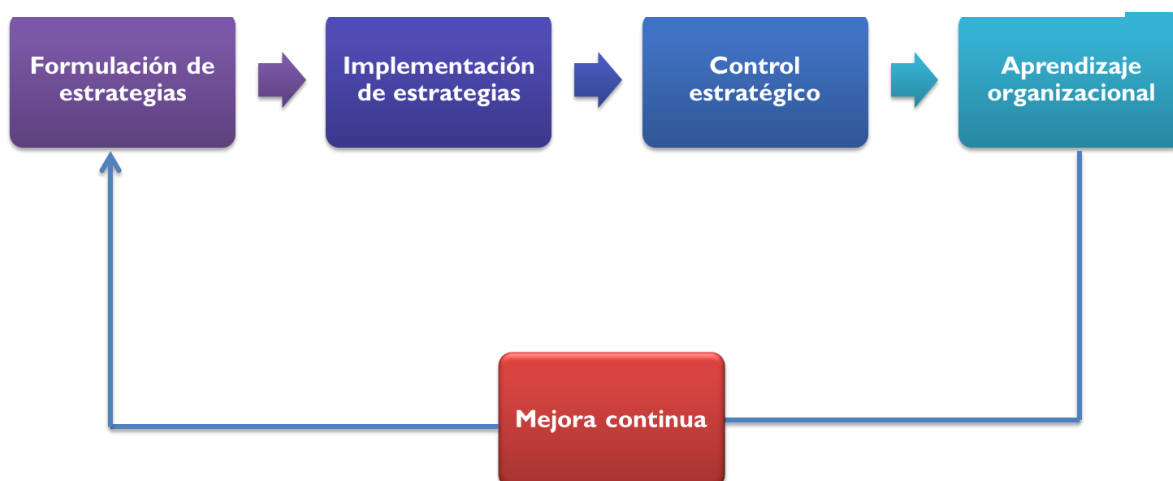
con los planes trazados. Pueden verse como un semáforo e integrarse en un tablero de control.

Los indicadores pueden mostrar el desempeño de las empresas, departamentos, equipos, personas, procesos, etc. Los hay financieros, de ventas y mercadotecnia, de operaciones, de recursos humanos, etc.

Fase V – Implementación y monitoreo: ¿Cómo vamos?

De poco servirá haber realizado las cuatro fases anteriores si no se ejecuta y controla con eficacia. La sabiduría popular nos enseña esto con una frase maravillosa: “Orden dada y no supervisada, no sirve para nada”.

Además, un buen control puede propiciar que una organización aprenda con más eficacia. Byarss, Rue y Zahara (1996) consideran que existe una relación entre el control (monitoreo) y el aprendizaje organizacional, y desarrollan un simple e interesante modelo que la ilustra a continuación:



a) Plan operativo

Esta herramienta puede reducirse a un esquema donde se ilustren las actividades por realizar y los tiempos correspondientes.

b) Plan de incentivos y consecuencias

Habría que asegurarse de que los objetivos de la empresa y de quienes implementarán las acciones están alineados. Por ello es necesario contemplar incentivos que motiven al personal a llevar a cabo las acciones con diligencia y eficacia. Se podría pensar que basta con el salario para esperar un buen trabajo, pero podría ser necesaria una medida adicional como la asignación de un premio. Podría parecer cruel, pero en sentido inverso, podría tener sentido diseñar un plan de consecuencias. Esto frecuentemente tiene sentido con miembros de la familia propietaria, que pueden haber desarrollado un sentimiento de invulnerabilidad, a pesar de un bajo desempeño. Los familiares deben considerar que no por el hecho de serlo, tienen ganado su puesto de por vida, sino que, al igual que el resto de los colaboradores, deben responder permanentemente con eficiencia y responsabilidad. Si no fuera así, habría que plantearse consecuencias, que incluso pueden llegar al despido.

c) Seguimiento (rendición de cuentas)

Cualquier gobierno, institución o empresa sería rinde cuentas oportunamente. Los ciudadanos cada vez exigimos más a los gobiernos que transparenten sus actividades para evitar corrupción e ineficiencias. Lo mismo debe perseguirse en las organizaciones, y el caso de la empresa familiar no es la excepción. Desafortunadamente, no existe la cultura de transparencia y rendición de cuentas en estas organizaciones y muchos directores no están acostumbrados a presentar los resultados de sus operaciones al resto de los accionistas, que suelen ser miembros de la familia. Incluso pueden ofenderse si se les pregunta, alegando falta de confianza en ellos. Es importante que los miembros de la familia logren separar sus roles familiares de los que desempeñan dentro de la empresa y como accionistas. Los directores de empresa deben rendir cuentas a su Consejo de administración y al resto de los accionistas en la asamblea, los

gerentes a sus directores, etc. que nadie se ofenda por rendir cuentas, ya que es para el beneficio de la empresa y la familia.

d) Validación y ajuste

Con el proceso llevado a cabo en esta planeación estratégica, se incrementan las posibilidades de llegar al lugar deseado, maximizando la satisfacción de empresa y familia. Sin embargo, es normal que en el camino deban hacerse algunos ajustes, debido a múltiples factores, previa a una validación.

Cuando se han detectado algunas desviaciones, es necesario hacer un análisis de causas y proponer los ajustes correspondientes, pero teniendo claro que “el remedio no sea peor que la enfermedad”. Por ello, antes de realizar estos cambios, hay que hacer una validación que permita predecir si no se afectarán negativamente otras variables.

3.4 Plan de vida

Desde el inicio de su historia, el ser humano ha buscado satisfacer su sentido de pertenencia, preguntándose de dónde viene y hacia dónde va, cuestionándose sobre lo que busca y espera de la vida. Enfrenta retos y trata de hallar su papel en el mundo, además se pregunta por qué ha venido a él y cuál es su misión. Al querer imprimir su huella para que su presencia no sea en vano, el individuo se esfuerza por dejar un legado. El entorno en el que vive influye en la forma que desea trascender y, con frecuencia, los modelos impuestos por la sociedad lo condicionan a buscar determinados caminos. Por desgracia, esa misión, destino que cada persona debería seguir para florecer, puede ser difícil de percibir debido a las diversas dificultades que enfrenta a lo largo de su existencia, entre otras las presiones sociales y familiares.

Modelo de planeación estratégica personal

En el plan de vida deben incluirse las metas personales, las que nos planteamos respecto a las relaciones con los otros, las familiares y las profesionales o de negocios; pero establecerlas con claridad podría no ser algo tan fácil y evidente.

Las personas pueden confiar en su inteligencia, astucia y, quizá, hasta en su suerte. Sin embargo, a medida que la vida se vuelve más complicada, ya sea con los hijos, en el matrimonio o en los negocios, los resultados de la falta de planeación comienzan a emerger. La incertidumbre y la ansiedad crecen cuando no hay un plan de evolución para el matrimonio, la familia o el negocio, que clarifique el rumbo que se debe seguir en estos planos.

Existen mecanismos y corrientes muy variadas que conducen a la planificación de la vida. Desde una perspectiva espiritual, San Ignacio de Loyola – uno de los grandes pensadores sobre la planificación de la vida – clarificó, desde hace más de 400 años en sus *ejercicios espirituales*, el camino que Dios tiene para cada uno. Gran cantidad de personas en todo el mundo han encontrado en estos ejercicios una herramienta valiosa para orientarse.

Numerosos casos han mostrado que las personas más efectivas son aquellas que reflexionan antes de actuar, que definen claramente sus propósitos y que canalizan sus esfuerzos para alcanzarlos. Éstas son aquellas que saben responder a las oportunidades inesperadas y las capitaliza para su propio beneficio. A continuación se propone una herramienta estructurada para reflexionar sobre este tema, a la que se denomina *planeación estratégica personal*.

La planeación estratégica es una herramienta valiosa que permite a las organizaciones dirigir sus esfuerzos en forma eficaz. Existen varios modelos para llevarla a cabo, aunque por lo general, los puntos que se incluyen en un estudio de esta naturaleza son: definición de principios (misión, filosofía, propósito), análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de la organización, identificación y selección de alternativas, estableciendo objetivos, formulación de estrategias y diseño de sistemas de control que permitan verificar el progreso de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planeados.

La planeación estratégica personal tiene grandes semejanzas con la planeación que llevan a cabo las organizaciones. El modelo que propongo está compuesto por seis pasos:

1. Identificación del propósito de vida.
2. Análisis interno.
3. Análisis externo.
4. Identificación y selección de alternativas.
5. Formulación de estrategias.
6. Implementación y monitoreo.

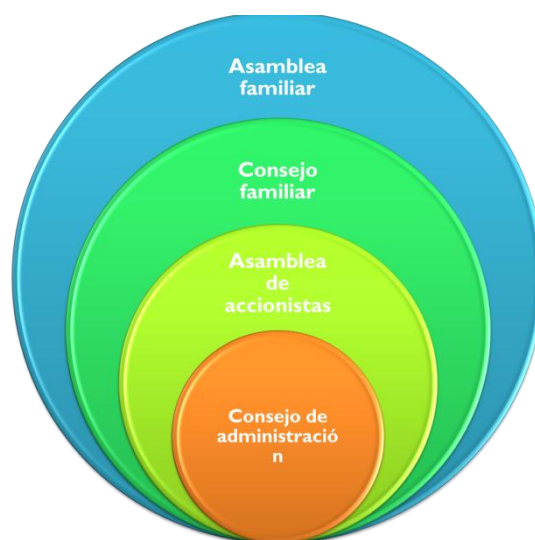
3.5 Órganos de gobierno

Toda empresa debe poseer instrumentos que respondan a las exigencias de un marco jurídico. Estos instrumentos son los llamados *órganos de gobierno*. Sabemos que existen diversas modalidades jurídicas para constituir sociedades pero, por lo general, las empresas familiares se crean bajo un régimen de sociedad anónima. Esta figura obliga a contar al menos con un consejo de administración y una asamblea de accionistas, que deben reunirse legalmente con regularidad preestablecida, por lo general una vez al año. En el caso de las empresas familiares, como parte de los órganos de gobierno, puede crearse una figura llamada *consejo familiar*, la cual en los últimos años ha encontrado gran aceptación en este tipo de organizaciones, fundamentalmente en Europa y Estados Unidos. Las asambleas de accionistas, el consejo de administración y el consejo familiar, son mecanismos de articulación o interfaces entre las dimensiones de propiedad, empresa y familia representados en el modelo de articulación dinámica en relación con el plano de órganos de gobierno.

Estos órganos aparecen en el centro del modelo y unen, cada uno, dos de los tres subsistemas. Además están separados de los otros órganos por una línea punteada que ilustra un eventual interacción con los otros dos y con el subsistema restante. Por ejemplo, el consejo de familia relaciona cuestiones del subsistema de familia con el de la empresa y guarda relación con la asamblea de accionistas y el consejo de administración. Además este órgano aborda eventualmente cuestiones relativas a la propiedad de la empresa.

La *asamblea de accionistas* es el instrumento supremo de gobierno de una empresa y constituye un foro en el cual los propietarios abordan diversos temas para fijar posiciones

respecto a la empresa que poseen. El *consejo de administración* se encarga, por ley, de defender las posiciones e intereses de los accionistas, las cuales son clarificadas gracias a asambleas, y entre las que se incluye la vigilancia de la marcha de la organización. el *consejo familiar*, que surge de la asamblea familiar, articula formalmente y en una manera organizada los derechos e intereses de los miembros de la familia respecto al negocio.



La asamblea de accionistas

Es el órgano de gobierno más importante de todos, dado que se trata del foro de quienes poseen la organización. La visión, los valores y los intereses de los accionistas, que en el caso de estas organizaciones suelen ser miembros de una misma familia, deben ser tenidos muy en cuenta por el consejo de administración, y también deben ser puestos en práctica por quienes se encargan de la gestión de la compañía. En la práctica, en muchas organizaciones familiares, las mismas personas que forman parte de la asamblea de accionistas también forman parte del consejo de administración, e incluso son quienes la dirigen, por lo que no suelen reunirse específicamente para discutir temas concernientes a cada uno de estos dos órganos de gobierno. En caso de que se reúna la asamblea de accionistas (una vez al año en el mejor de los casos), los propietarios suelen recibir información general sobre la marcha de la organización y los planes para el futuro. Se trata de reuniones en que los accionistas suelen adoptar un papel pasivo, aun cuando ellos deberían aportar más en este tipo de reuniones. La asamblea de accionistas da algunas directrices importantes para el manejo de la compañía que deben tomarse en cuenta en la operación cotidiana. Dentro de los temas que se abordan en las reuniones están:

- Giros en que les interesaría ingresar (o evitar)
- Política de dividendos.
- Decisiones sobre la posible cotización en la bolsa.
- Diseño del consejo de administración.
- Decisión sobre mantener el control de la empresa en manos de la familia.
- Mecanismos de transmisión de acciones.
- Decisiones de carácter estratégico.
- Evaluación de los consejos y directores de la empresa.

El consejo de administración o consejo consultivo

En organizaciones muy pequeñas, como las microempresas, los consejos de administración operativos no ofrecen grandes ventajas, y si no están bien diseñados, podrían obstaculizar la marcha de los negocios. No obstante, en las empresas de mayor tamaño (pequeñas, medianas y, por supuesto, las grandes), los consejos de administración operativos deben verse como una figura fundamental en la organización. éstos dan una nueva visión al empresario y pueden alertarlo cuando está equivocado; asimismo, es una forma de rechazar la intuición como único elemento para tomar decisiones, además de que obligan a planificar sistemáticamente. Participar en un consejo de administración tiene implicaciones legales, por lo cual muchos consejeros externos prefieren pertenecer a consejos consultivos, cuya participación, aunque es relevante desde la perspectiva estratégica y de control, no suele implicar obligaciones legales.

Tanto los miembros de consejos de administración como los consultivos, amplían las relaciones y, dado que se atreven a proponer nuevas formas de actuar e incluso llegan a contradecir a la alta dirección, terminan por ser buenos críticos y asesores.

Muchos empresarios de empresas familiares encontrarían solución a sus problemas si se decidieran a crear un consejo de administración que opere con regularidad y eficacia. Algunos de los aspectos que se abordan en las juntas del consejo de administración son los siguientes:

- Transmisión de la voluntad, inquietudes e intereses de la asamblea de accionistas a los miembros del consejo y a la dirección general.
- Revisión de la marcha de la organización.
- Formulación (o aprobación) de los planes estratégicos y la revisión del cumplimiento de sus objetivos.
- Aprobación de la gestión directiva, incluidos presupuestos y estados financieros.
- Asesoramiento a la dirección general y a su equipo directivo.
- Aprobación de alianzas estratégicas, fusiones y escisiones.

Es necesario estudiar las características particulares de cada empresa para poder diseñar un consejo de administración adecuado. Es necesario resaltar que la existencia de esta figura no garantiza la buena marcha de la organización. Hay veces que estos órganos se constituyen con poca fortuna e incluyen consejeros inadecuados o no logran establecer una buena articulación quienes lo conforman. Hay muchas razones que explican la actuación fallida del consejo, pero esto no tiene nada que ver con que los consejos de administración sean figuras inoperantes; por el contrario, si están constituidos en forma adecuada, pueden aportar beneficios importantes.

Las características del consejo dependen de algunos factores de la empresa, como la edad, tamaño, y la complejidad. Es recomendable que las compañías complejas y con alto nivel de desarrollo operen mediante consejos de administración donde se incluyan externos.

Operación de los consejos de administración o consultivos

El número de consejeros en una empresa familiar dependerá de sus características, sobre todo de la magnitud de la organización. Por lo general, pueden ser de cinco a ocho, aunque se prefiere un número impar con el objetivo de crear una mayoría cuando se presentan situaciones de división, pero esto no es algo esencial. Por un lado, podría ser grave eliminar a algún consejero valioso o incorporar a otro que no lo es tan sólo por crear un número impar. Es preferible constituir el consejo con las personas adecuadas que pensar sólo en romper la paridad.

Es preciso incluir al director de la compañía y a los posibles sucesores en las juntas de consejo, sobre todo cuando se aproxima el cambio de estafeta. Además, se recomienda incorporar personas externas a la familia. Un ejemplo de un consejo de administración de una empresa familiar mediana, en el cual los hijos se han incorporado podría ser el siguiente:

- Un director general (padre).
- Dos gerentes (hijos).
- Dos o tres consejeros externos.

En teoría es conveniente que exista mayor número de externos que de internos en los consejos, con el objeto de dar mayor formalidad a las reuniones e incorporar nuevas ideas de negocio, pero en el caso de empresas familiares pequeñas en las que trabajan varios miembros de la familia en posiciones directivas, esta situación puede obligar a las organizaciones a formar consejos demasiado grandes. Los hijos que están próximos al momento de tomar la responsabilidad de dirigir la empresa deben ser incluidos en los consejos, ya que ahí pueden obtener un buen entretenimiento; por otro lado, esto serviría como mecanismo para darles una estructura de operación que promueva su desarrollo y, en general, sería una forma de lograr la profesionalización de toda la compañía.

Hay veces en que los padres tienen graves problemas para supervisar a los hijos y les cuesta mucho trabajo lograr que cumplan a tiempo con los compromisos que contraen. Ellos encontrarán en este órgano un aliado fundamental para lograr el compromiso de sus hijos.

Los miembros externos deben ser personas íntegras y confiables, que puedan manejar información con gran discreción. Deben tener conocimientos profundos sobre el manejo de las empresas, aunque no necesariamente ser expertas en el giro de la empresa familiar. Las personas retiradas suelen ser elementos muy valiosos en los consejos de administración. La gente cercana a la familia quizá no sea la mejor para llegar a ser consejeros, salvo algunas excepciones.

Es importante que los consejeros, incluso los miembros de la familia que participan en este órgano, reciban una retribución por su participación en cada junta, lo cual se puede hacer de varias formas.

Existen al menos dos enfoques para llevar a cabo las juntas de consejo:

- A) Invertir un día completo para entrar en cada uno de los detalles importantes, aunque se hagan con menor frecuencia (juntas bimestrales o trimestrales).
- B) Realizar juntas breves de carácter ejecutivo (dos o tres horas), con mayor frecuencia (mensuales).

El consejo debe regirse por un reglamento que describa sus obligaciones. En dicho documento debe detallarse el periodo de vigencia de la presidencia y de los consejeros en general, la frecuencia con que deben llevarse a cabo las juntas, los mecanismos para convocar juntas extemporáneas, los mecanismos de votación, etc.

El presidente del consejo representa la máxima autoridad del consejo. Existen otros cargos en el consejo con algunas variantes menores, y pueden recibir diversos nombres como el de consejero delegado, vicepresidente del consejo, secretario, etc.

El consejo familiar

Es el órgano de gobierno de la *familia empresarial* y el consejo de administración lo es de la empresa familiar. De hecho, el consejo familiar debe ser el impulsor del protocolo familiar (manual de compromisos de familia), que incluye diversas políticas de familia, relacionadas con la empresa, del que se hablará más adelante. El consejo familiar también tiene la obligación de mantener actualizado dicho protocolo y de aplicarlo correctamente. En el caso de las empresas familiares, los consejos de administración y de familia difieren significativamente. En los primeros suelen participar esencialmente miembros de la familia que poseen acciones, idealmente acompañados de consejeros externos, mientras que en los segundos, además de éstos, pueden participar otros integrantes de la familia, como cónyuges, abuelos, padres y otras personas, cuyas vidas podrían verse afectadas por la marcha del negocio familiar; a diferencia del consejo de administración, no participan externos. Dependiendo de la magnitud de la familia, se recomienda un número de entre cinco y diez consejeros familiares. En el caso de las muy numerosas, especialmente en las

que hay segunda y tercera generaciones, es recomendable que participe al menos un miembro de cada rama y de preferencia debe tratar de lograrse una configuración multigeneracional. Es posible rotar a los diferentes consejeros con la finalidad de que la mayoría de los elementos adultos (y quizá algunos adolescentes) participen en este órgano. El periodo en que un consejero familiar ha de permanecer en el cargo puede ser variable, entre uno y tres años, con la posibilidad de reelegirse. El consejo debe poseer una presidencia, que puede ser rotativa, y retribuir a sus integrantes de manera simbólica. La periodicidad de las reuniones del consejo familiar puede variar, dependiendo de la cantidad de temas a tratar y de la complejidad de éstos, pero debería haber, al menos, una reunión semestral.

Existen muchos temas que tienen que ver con la interfaz de la empresa – familia y que requieren que se traten en forma organizada y sistemática, pero fuera del órgano de gobierno propio de la empresa (el consejo de administración). El consejo familiar es el órgano que se encarga de discutir/estudiar estos temas. Los siguientes puntos podrían ser algunos de los que abordaría un consejo familiar:

- Definición de los intereses de la familia respecto al negocio.
- Control familiar de la empresa.
- Desarrollo de una visión de la empresa por parte de la familia.
- Requisitos para la contratación de familiares.
- Principios de actuación de familiares y trabajadores en la empresa.
- Políticas de transmisión de acciones.
- Programas de apoyo a las generaciones menores.
- Sucesión del grupo directivo.
- Compromiso de la familia hacia la empresa.
- Valores éticos y conducta de los miembros de la familia.
- Elaboración del protocolo familiar, así como sus modificaciones.
- Políticas de beneficios a familiares (descuentos, cortesías, etc.)
- Pago de servicios (seguros, automóviles, teléfonos).
- Políticas de vacaciones.

El protocolo familiar (manual de compromisos de familia)

Una de las funciones del consejo de familia es aclarar el panorama de la empresa a cada uno de los miembros de la familia sobre diversos puntos. Por ejemplo, es posible que algunos jóvenes se sientan con el derecho de ingresar a la empresa de sus padres por el simple hecho de sus lazos sanguíneos. Si tienen la seguridad de ser aceptados, quizá no se sientan motivados a terminar sus estudios o no tengan el ánimo de realizar un verdadero esfuerzo para incrementar sus habilidades y su experiencia. Por otro lado, podría ser que ellos no tuvieran claro lo que deberían hacer para incrementar sus habilidades y ponerlas al servicio de la organización, para así convertirse en elementos capaces de aportar gran valor a sus organizaciones. El reglamento, en este sentido, puede mostrar a los jóvenes una guía práctica de lo que se espera de ellos si desean que se les acepte en la organización. Haciendo una comparación con la prueba atlética del salto de altura, el reglamento sería como el caso de subir la barra a una altura conocida por todos, digamos dos metros, en vez de uno, altura que cualquiera pudiera saltar.

Eso implica que cada familiar que desee integrarse a la organización (en caso de que se haya decidido la conveniencia de que algunos ingresen), debe cumplir cabalmente con una serie de requisitos preestablecidos. Un reglamento de esta naturaleza diseñado a tiempo, es decir, antes de que se presenten las situaciones en las que cabría su aplicación, puede prevenir grandes conflictos.

El protocolo familiar debe redactarse haciendo acopio de los deseos e intereses de la familia y de la empresa. Desde la perspectiva familiar, es indispensable que participen todos sus integrantes (asamblea familiar) y que den a conocer sus opiniones. La redacción estará a cargo del consejo familiar. Es importante lograr el compromiso de todos los integrantes de la asamblea con el protocolo familiar.

Unidad 4

La sucesión de la empresa familiar

Todos aquellos empresarios que mantienen sus organizaciones pueden considerarse grandes triunfadores, aunque todavía no deberían cantar victoria.

Aproximadamente una de cada tres empresas familiares logran pasar exitosamente a la siguiente generación, aunque también para ellas son contrarias las posibilidades de supervivencia.

Su verdadera prueba de fuego es la sucesión, así que deben enfrentarla con plena conciencia. Por desgracia, muchos empresarios no planifican y ni siquiera eligen con tiempo a sus sucesores. En un estudio realizado por Raymond Institute (2003), se determinó que sólo 42% de los propietarios que dejarán el negocio en los siguientes cinco años ha elegido a su sucesor. Esta situación es dramática, ya que en muchos casos se elegirá al nuevo líder de un modo poco planeado y en una forma precipitada. Esto se confirma con los hallazgos del mismo instituto, el cual encontró que, en Estados Unidos, 63% de las empresas familiares carece de un plan estratégico y guía sus esfuerzos por acciones improvisadas. Frente al negro panorama sobre la sucesión, las empresas familiares pueden inspirarse en otras empresas exitosas.

La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (la empresa, la familia y la propiedad) y durante este proceso cada uno de éstos experimenta cambios importantes. En cuanto a la empresa, el director será reemplazado y esto significa una gran revolución que puede causar incertidumbre entre todos los que, de alguna manera, dependen de ella, como los trabajadores, los proveedores y los clientes. Con el cambio de liderazgo, las empresas podrían transformar su cultura, políticas, estructura, salarios, ubicación, etc. en relación con la familia, la sucesión puede ser traumática, comenzando por el sucedido (fundador), quien deberá buscar otras alegrías y ocupaciones en la vida. La propiedad cambia su configuración al ser transferida a los sucesores y este hecho impactará notablemente a los otros dos subsistemas. De hecho, el proceso de sucesión suele decidirse sobre la configuración de la nueva propiedad. Quien controla la propiedad ejerce el poder y, si lo desea, la dirección de la empresa puede delegarse si se decide nombra a un director general.

4.1 Modelo de sucesión de la empresa familiar

El proceso de sucesión es un fenómeno muy complejo, en el cual participa una gran cantidad de actores. Por lo general, es un proceso largo que, si se planifica, durará de 10 a 15 años y pasará por varias etapas. Por desgracia, las situaciones imprevistas originan que este proceso sea más corto, como en el caso del fallecimiento de los dueños y directores o las desavenencias entre familiares (e incluso la ruptura de relaciones entre ellos).

El fenómeno de la sucesión desde el punto de vista práctico, se inicia desde el momento de la concepción de los hijos del fundador. De hecho, varios de ellos, antes de tener descendientes, se han imaginado que sus futuros hijos podrían dar continuidad a su negocio. Desde pequeños, los jóvenes se interesan por el trabajo de sus padres y aprenden de ellos en cada momento que comparten. Aunque son jóvenes para asumir el control de la empresa, el proceso ya se ha iniciado. No existe un claro punto de partida, pero suele coincidir con las primeras experiencias profesionales de los hijos. A continuación se propone un modelo “ideal”:

Fase I o de diagnóstico.

En esta fase el fundador observa a su alrededor y se pregunta qué será de su organización en el futuro. “¿Viene alguien detrás de mí? ¿Alguno de mis hijos se interesará por el negocio?”, son algunas de las dudas más comunes que se formulan los fundadores durante esta fase. Es posible que algunos de los descendientes se hayan incorporado a la organización, pero que aún estén muy “verdes” como para decidir su futuro en relación con la empresa. Por un lado, hay cuestionamientos sobre la naturaleza de la compañía: “¿Vale la pena continuar el negocio? ¿Ofrece buenas posibilidades a los descendientes o es mejor que busquen un camino diferente? ¿Cuántos descendientes cabrían en esta organización? En fin, durante esta primera fase el fundador hace un diagnóstico tanto de la dimensión de familia (aquellos posibles candidatos a incorporarse o a sucederlo en la empresa) como de empresa. Por otro lado, también surgen algunas preguntas relativas a la propiedad. Cuando llegue el tiempo de retirarme ¿Venderé o heredaré la empresa? Si la heredo, ¿Fraccionaré la propiedad o la concentraré en una sola persona?

Durante estos dos o tres años de la primera fase existe una gran incertidumbre, aunque no es urgente que se despejen las incógnitas planteadas. En esta fase de diagnóstico los accionistas pueden diseñar el perfil de los sucesores ideales, así como la forma de configurar la nueva propiedad.

Fase II o de planificación

Según la jerga boxística el primer *round* para la empresa suele ser de reconocimiento. De este modo, se ha hecho un diagnóstico de su potencial, así como de los miembros de la familia como posibles sucesores, además se ha determinado quiénes podrían comprometerse con la empresa y, pese a que aún son jóvenes, comienzan a darse cuenta de lo que puede esperarse de ellos. Después de la fase de diagnóstico se clarifica cuáles son las características de propiedad y dirección que se desean para la organización en un futuro. En algunos casos, los posibles sucesores ni siquiera se han incorporado a la empresa, tal vez porque realizan algunos estudios de posgrado o trabajan en otras organizaciones, pero ya se conocen sus capacidades e intenciones. En la fase de planificación se hace el plan de sucesión, en cuya elaboración deben participar los posibles sucesores y quienes serán los sucedidos. Un plan diseñado sólo por el líder, sin involucrar a los posibles candidatos tiene mayores probabilidades de fracasar.

El plan de sucesión

El proceso de sucesión en estas empresas suele estar impregnado de muchas emociones que pueden provocar enfrentamientos en la organización y en la familia, lo cual propicia la creación de bandos o grupos. Para mantener la unidad, es importante realizar un plan detallado de sucesión en el que participen, en distintos niveles, las personas involucradas. Al ubicar el proceso de sucesión en el contexto de un plan donde, posiblemente, varios elementos han participado en él, no sólo se gana legitimidad sino también la aceptación de las personas que se hallan involucradas en el proceso. Con esto no se sugiere que el proceso de planeación sea democrático, sino simplemente que si se realiza en forma adecuada y se invita a que otros opinen, éste tendrá mayor aceptación. En la fase de planificación se aclara quiénes pueden ser los posibles sucesores y se elaboran minuciosamente los planes para controlar el proceso de sucesión. El plan debe

contemplar los puntos siguientes para que realmente pueda incrementar sus posibilidades de éxito:

a) Compromiso de la dirección hacia el plan

Los directores de las empresas familiares (que por lo general son sus propietarios y fundadores) suelen enfocarse en las acciones, gracias a lo cual sus empresas prosperan. Su preocupación fundamental acontece día a día, y para muchos no tiene sentido invertir su tiempo en la elaboración de planes que quizá nunca lleguen a realizarse. Para ellos empre será más importante, por ejemplo, invertir su tiempo en visitar un cliente que quedarse en la oficina realizando un plan. Estos “hacedores” deben tener claro que la planificación podría ser la actividad más rentable en todas las que se realizan cotidianamente, y también deben comprender que la no planeación tiene costos muy altos. Lograr el compromiso de la dirección respecto del plan es el punto de partida; sin éste, no vale la pena esforzarse para realizarlo.

b) Diseño de la organización deseada

Tal vez la organización haya realizado una planeación estratégica y tenga bastante claro hacia dónde se dirigirá y cómo lo hará, lo cual aporta información valiosa para elaborar el plan de sucesión. Si no se cuenta con este elemento será necesario plantear los diversos caminos que una empresa podría seguir. Una vez que se tracen éstos se podría diseñar finalmente el futuro deseado. Con esta base se podrán precisar los perfiles de los futuros directores (sucesores).

c) Definición de los perfiles de los futuros directores

Con la información recabada en el punto anterior se puede clarificar el perfil que debe tener un directivo. Claro que, en el caso de las empresas familiares, suele existir cierta flexibilidad en el perfil, a tal grado que puede moldearse a los posibles sucesores para que se acerquen a las características deseadas. Sin embargo, sería peligro para la empresa modificar el perfil y adoptar uno que no corresponda a los intereses de ésta, sólo para que el candidato de la familia se quede en el puesto.

Existen otros tres puntos complementarios, d), e) y f), para redactar el plan de sucesión, que corresponden a las fases III entrenamiento, IV transferencia y V culminación del modelo de proceso de sucesión, que se detalla a continuación.

Fase III o de entretenimiento

Conociendo las habilidades actuales de los sucesores y sabiendo cuáles son las que deberían tener al momento de asumir el liderazgo, es posible trazar un plan que incluya tomar cursos, realizar estudios de posgrado, desarrollarse en diversos puestos y llevar a cabo múltiples actividades e, incluso, trabajar fuera de la compañía. Así, al final del periodo de entrenamiento, se encontrarán a la altura de los puestos que van a asumir. En realidad, termina por ser el mejor entrenamiento. Sin embargo, debe complementarse con otros elementos para lograr una mejor preparación. Con frecuencia. Los descendientes de los empresarios se incorporan a las organizaciones de su familia sin poseer una experiencia laboral previa. Quienes han tenido la fortuna de laborar en diversos lugares antes de integrarse a las empresas de sus familias, pueden ver con claridad los beneficios de haber trabajado para otras organizaciones, por ejemplo:

- Sentimiento de seguridad.
- Se aprende a mandar recibiendo órdenes.
- Incorporación de ideas diferentes.

A todos aquellos que se incorporaron a las empresas de sus padres sin tener una experiencia previa, se recomienda no ocupar un cargo directivo desde su contratación, sino escalar puestos poco a poco. También se sugiere vincularse a otras empresas.

Fase IV o de transferencia

Existe un periodo en el que ambas generaciones comparten las decisiones en torno a la organización, aunque formalmente sólo una de ellas es la que ostenta el cargo de director general. Del mismo modo en que no se puede hablar de un atardecer o de un amanecer inmediato, como si se tratara de apagar o prender un foco, la fase de transferencia es gradual, ya que el control de la dirección de la empresa se entrega y se asume en forma dosificada. Es una fase complicada, pues genera tensiones entre todos aquellos que se relacionan de alguna manera con la organización. Por ello, debe contemplar un plan de

comunicación que aclare el panorama de todos los involucrados con la compañía, especialmente los trabajadores, los accionistas, los clientes y los proveedores.

Fase V o de culminación

En el mundo del fútbol hay una frase que dice “El último minuto también tiene 60 segundos”. No es posible cantar victoria hasta concluir con éxito el proceso de sucesión y éste no termina el día en que el fundador “entrega las llaves”. Hay veces que cuando todo parece controlado, sobrevienen problemas que hacen fracasar la sucesión. Uno de los ejemplos más comunes es el regreso del fundador o sucedido, quien por no sentirse bien fuera de la compañía, desea regresar, lo que afecta todo el proceso. Por otro lado, el sucesor también podría experimentar problemas de adaptación ante la nueva responsabilidad, produciéndose así cambios de última hora.

Plan de contingencia

Como no se puede prever el futuro, es imposible diseñar un plan alternativo que proponga soluciones antes de saber los problemas que se pueden presentar. Por ello, el plan de contingencia debe ser de orden general. Este plan, por ejemplo, podría contemplar a los cónyuges e hijos pequeños que aún no se incorporan a la empresa o a otros miembros de la familia que no se habían considerado como opciones de sucesión, los cuales deben recibir un curso básico sobre la administración del negocio de la familia. En fases avanzadas de sucesión es posible que también se requiera implementar un plan de contingencia, principalmente si se sospecha que el sucesor no está a la altura del puesto requerido y sea necesario removerlo. También se puede dar el caso de que el sucesor sea quien decida cambiar de planes, de modo que el sucedido estará en aprietos por no haber diseñado un plan de contingencia adecuado, y una vez más se encontrará en la primera fase del proceso de sucesión, pero a una edad más avanzada.

4.2 Tipología de la sucesión

Relevo intransferido

- El fundador ejerce un control absoluto y no está dispuesto a cederlo por diversas razones.

- No está dispuesto a dejar de ser la cabeza de la organización, incluso a costa de poner en riesgo a la empresa.
- Los sucesores se frustran al saber que su crecimiento, desarrollo y, en muchos casos su felicidad, dependen esencialmente de que el líder salga de la empresa.
- La frase del sucesor es: ¿Cuándo te retiras?
- La frase del sucedido es: Cuando muera todo esto será tuyo.

Relevo arrepentido

- El fundador realiza planes de sucesión que no los implementa.
- Quizá se retira por una temporada, pero regresa a la empresa por no encontrarse satisfecho con su retiro.
- Es posible que se vea obligado a regresar por la falta de capacidad de la siguiente generación.
- La frase del sucesor es: dijiste que te retirabas este año.
- La frase del sucedido es: me voy a retirar el año que viene.

Relevo fallido

- Es típico de sucesiones no planificadas e improvisadas.
- Existe gran ambigüedad sobre los planes del líder.
- La frase del sucesor es: ¡Tú tienes la culpa!
- La frase del sucedido es: ¡Tú tienes la culpa!

Relevo eficaz

- Hay coordinación y cohesión entre sucesor y sucedido.
- El sucedido deja que el sucesor asuma su nuevo cargo y se retira conforme se planeó.
- El sucesor tiene el nivel requerido para el puesto.
- La frase del sucesor es: Gracias papá (mamá)
- La frase del sucedido es: Gracias hijo (hija)

4.3 Alternativas a la sucesión en la empresa familiar

Como se ha comentado la prueba de fuego de la empresa familiar es la sucesión y que, por desgracia, pocas logran pasar por este proceso con éxito. Sin embargo, transferir la dirección a la siguiente generación no es la solución más conveniente e, incluso, podría ser una decisión equivocada. A continuación se mencionará algunos de estos casos:

- Las relaciones familiares entre sucesores son malas, por lo que poner en manos de ellos el negocio los enfrentaría aún más.
- Los intereses de los descendientes y posibles sucesores no se relacionan con el giro de la compañía.
- Ninguno de los posibles sucesores en la familia tiene las características necesarias para asumir el control de la empresa.
- El negocio es riesgoso, está en declive o puede pertenecer a un segmento económico que tendrá poco desarrollo en el futuro.
- Existe una oferta de adquisición de la empresa muy interesante por parte de compradores ajenos a la familia.
- A pesar de que a los sucesores les interesa continuar con el negocio y cuentan con la capacidad para ello, tienen mejores alternativas profesionales.
- La familia requiere de liquidez, los padres para su retiro y los hijos para gastos e inversiones diversas.

El final de un negocio familiar puede ser algo triste, pero también puede generar más alegrías que pesares.

Hay varias alternativas que un empresario puede considerar para elegir el futuro de su organización, y a continuación se describen algunas de las más importantes:

- a) Continuar con la operación cotidiana (no hacer nada).** Ésta suele ser una alternativa peligrosa, aunque ocasionalmente puede funcionar. El empresario se deja llevar por la inercia y deja que el tiempo pase inexorablemente. Hay veces que es imposible hacer otra cosa, dadas las circunstancias familiares y empresariales.

b) Transferir la propiedad y a dirección a miembros de la familia.

Normalmente, esta alternativa es el sueño de la familia, pues así da continuidad al negocio. Si se toman buenas decisiones de sucesión y los descendientes tienen la capacidad requerida para los puestos, las posibilidades de éxito se incrementan. Aunque también puede propiciar distanciamientos entre familiares si se complica el proceso de sucesión. Según el Raymond Institute, 39% de los negocios familiares en Estados Unidos cambiará de líder en los siguientes cinco años, 88% de los directores de estas empresas desea que las compañías sigan siendo controladas por sus familias, mientras que 85% quiere que el siguiente director sea un familiar.

c) Conservar la posesión en la familia y contratar a un director externo.

Es posible que la familia juzgue conveniente contratar a un director general ajeno a la familia, pues no hay en casa una persona que pueda ejercer este papel o se quieren evitar controversias de orden familiar. En cualquier caso, así se conserva la propiedad y se delega la dirección a un externo. Por lo general, esta alternativa no es factible en empresas muy pequeñas.

d) Vender parcialmente la empresa y conservar una parte de ella. Esta

opción es una alternativa mixta, donde el empresario obtiene liquidez por la venta de parte de sus activos y continúa con la operación de un negocio de menor tamaño. Dentro de este punto cabrían alternativas muy diversas.

e) Vender a otras personas o instituciones. La empresa puede resultar

interesante para otros inversionistas como competidores, empleados u organizaciones. Ésta es la opción más socorrida de todas. Para estimar el precio adecuado es conveniente valorar la compañía, estimando sus beneficios y conociendo el valor de mercado para firmas similares. Se dice que las cosas valen tanto como lo que otros estén dispuestos a pagar por ellas.

- f) **Liquidar la empresa.** . Cuando hay sucesión en la empresa y nadie ofrece un precio adecuado para su venta, aparece la opción de liquidación, en la que se rematan los activos y se cumple con los pasivos para cerrar la compañía
- g) **Cotizar en la bolsa.** Éste es el sueño de muchas organizaciones que han alcanzado un tamaño importante y sus ventas anuales son de, por lo menos, algunas decenas de millones de dólares. Además, representa una fuente importante de financiamiento, un mecanismo eficaz en la transmisión de acciones entre familiares y ajenos a la familia. Es posible conservar el control familiar de la empresa si, a pesar de elegir esta opción, la familia conserva la mayoría de las acciones o si se emiten acciones sin derecho a voto para que miembros ajenos a ella las adquieran.
- h) **Otras opciones.** Aquí hay un sinnúmero de posibilidades, tantas como el lector quiera, ya sea contratar un director interino, fusionar la empresa y ceder la dirección, donar la compañía a instituciones de beneficencia, transformar la firma en una fundación, etc. de hecho, dentro de este cuadrante tiene lugar combinaciones de las alternativas antes expuestas, pero no sería posible ubicarlas en una casilla definida. Por ejemplo, se podría cotizar en la Bolsa, liquidar una parte, contratar un director profesional y, aun así la familia podría conservar el control de la propiedad.

4.4 Marco legal de la sucesión

En derecho, la sucesión constituye un cambio de titular en una relación jurídica que subsiste. En otras palabras, es la transmisión de derechos y obligaciones de un sujeto a otro. La transferencia de la propiedad de una cosa no es la transferencia de la cosa; es la transferencia del derecho que se tiene sobre ella. En causas de sucesión hereditaria o de muerte, cuando deja de existir el de *cujus* (cuya sucesión se trate), su personalidad o patrimonio quedan en situación de liquidación. El patrimonio es llamado *herencia* y pasará a manos de un nuevo titular; el cual es el heredero o legatario. Por esta razón, la transmisión de los derechos y obligaciones está supeditada a la consumación de la muerte.

Cuando fallece la persona se realiza una transferencia de sus derechos y obligaciones. Existe una transmisión del patrimonio que pertenecía al difunto a otro u otros sujetos que lo suceden, pero no de todos sus derechos, ya que algunos de ellos podrían crearse o extinguirse. El derecho hereditario tiene su fundamento racional en la necesidad de evitar que las relaciones jurídicas patrimoniales de quien deja de existir sufran perjuicio, pues ello repercutirá en forma negativa en la sociedad en general.

Especies de sucesiones

Los estudiosos del derecho sucesorio convienen en existen tres especies de sucesiones: la testamentaria, la legítima y la mixta.

El primer tipo de sucesión es aquella que se funda en la manifestación libre y expresa de la voluntad del de *cujus* sostenida en un testamento. La sucesión legítima es aquella en la que el *cujus* no ha expresado su voluntad sucesoria en un testamento, por lo que su ausencia es suplida por la ley, es decir, por el código civil, el cual establece la forma, los términos y las condiciones que regirán la sucesión hereditaria cuando no se ha dictado un testamento.

La mixta es aquella sucesión en la que una parte de la herencia es sujeta a lo dispuesto por el de *cujus* en un testamento y otra parte de la herencia se rige según lo establecido por la ley, pues el de *cujus* no dispuso de dicha parte de sus bienes o cayó en los mismos supuestos establecidos por la ley.

4.5 El retiro del fundador

No hay plan de sucesión exitoso sin un plan de retiro exitoso. Hay numerosos casos de emprendedores que no han logrado dar paso a las siguientes generaciones por no encontrar alegrías y un sentido en la vida fuera del trabajo. Los líderes de las empresas familiares cuentan con diferentes formas para dejar sus organizaciones; en uno de los modelos más difundidos sobre la forma del retiro del fundador, Sonnenfeld y Spence (1989) presentan una tipología basada en cuatro estilos relacionados con la identificación del liderazgo y la búsqueda de una contribución inmortal, representados por los monarcas, los generales, los embajadores y los gobernadores:

1. Los *monarcas* no dejan la organización hasta su muerte y las generaciones más jóvenes no asumen el control de la empresa hasta el fallecimiento de la generación anterior.
2. Los *generales* asumen que es conveniente dejar el control a las siguientes generaciones y en apariencia se retiran, pero regresan provocando desconcierto y más problemas que beneficios. Se consideran generales porque suelen regresar con una actitud de heroicidad para salvar a la empresa, cuando en realidad lo hacen por no encontrar un espacio en el retiro.
3. Los *embajadores* tiene claro que la siguiente generación debe tomar el control y lo ceden. Permanecen lo suficientemente cerca como para aconsejar y lo convenientemente lejos como para dejar actuar.
4. Los *gobernadores* también dan paso a las siguientes generaciones, pero se desligan totalmente de la organización. asumen que su gobierno ha concluido y que es tiempo de encontrar nuevas alegrías en otras actividades.

Para desgracia de las generaciones jóvenes, los monarcas y generales abundan en distintos países, mientras que hay pocos embajadores y gobernadores que reconocen la importancia de un plan de retiro que les ayude a encontrar y llevar a cabo otras misiones en la vida.

El legado del sucedido

Existen diversas acepciones del término *legado*: “Lo que se deja o transmite a los sucesores; sea cosa material o inmaterial”. O bien “Manda que, en su testamento, hace un testador a una o varias personas naturales o jurídicas”. La diferencia principal entre estos dos conceptos es relativa a la cuestión inmaterial. En amplio sentido, y para los fines de este segmento, se considerará la primera definición dado que, en efecto, la transmisión que un sucedido hace a los sucesores es algo más que una cuestión material. De hecho, al traspasar la empresa a otras manos no sólo se transfiere la propiedad, sino también los cargos directivos, los cuales tienen la posibilidad de crear riqueza y de asumir

el compromiso de continuar un sueño iniciado tiempo antes. El legado puede dividirse en tres partes.

1. Capital humano: el sucedido deja una estructura en funcionamiento operada por colaboradores, bajo determinada cultura organizacional.
2. Activo físico: la empresa consta de edificios, equipos, materia prima, inventarios y otros bienes materiales de valor.
3. Activo inmaterial: patentes, marcas, crédito mercantil, imagen, clientes, proveedores, portadores de servicios, etc.

En el terreno de lo místico, el máximo legado que recibe el sucesor es un sueño, que debe hacerlo suyo y continuado.

¿Cómo transmitir el legado?

El sucedido debe oír diversas opiniones y hacer lo que, a fin de cuentas, considere adecuado, pero debe tener en cuenta las repercusiones de sus decisiones. Contrario a lo que la lógica podría suponer, el sucedido no tiene derecho a dejar un legado que origine destrucción entre la siguiente generación, incluso si se trata de sus propiedades.

- ¿Tendrá derecho el sucedido a morir intestado y generar gran confusión entre su descendencia en relación con los bienes de su propiedad?
- ¿Tendrá derecho el intestado a transmitir sus posesiones de tal manera que los hijos se enfrenten y terminen sacándose los ojos?
- ¿Tendrá derecho el sucedido a seguir controlando a los miembros de su familia desde la tumba, al diseñar candados legales que los hagan prisioneros?

Si bien es cierto, las posesiones son de él, pero debe ser muy cuidadoso al momento de diseñar su legado y tener en cuenta la manera en que éste puede contribuir al desarrollo y felicidad de su descendencia.

Una de las grandes complicaciones que enfrenta el sucedido al diseñar su legado consiste en articular los intereses de la familia y los de la empresa. De este modo, los miembros de la familia podrían demandar un trato justo y equitativo, además de sugerir la división de

las acciones de la compañía. Desde la perspectiva de familia, ésta puede ser la mejor decisión, pero desde la perspectiva de la empresa, los nuevos directores tendrán que trabajar con la suficiente autonomía como para tomar decisiones en cualquier momento. El hecho de que la propiedad esté fraccionada puede provocarles grandes complicaciones, dado que bastaría un familiar minoritario inconforme para boicotear la marcha de la organización.

El sucedido, con objeto de articular las posiciones de la familia y de la empresa, encuentra mayores problemas. Tal es el caso de las acciones sin derecho a voto, las cuales se transfieren a personas u organizaciones que podrían llegar a bloquear las decisiones de los directivos o de los accionistas principales. Este mecanismo puede ser eficaz y, a la vez, una tragedia, dependiendo del cristal con se mire. Así, por ejemplo, para el socio mayoritario, cuya hermana se opone sistemáticamente a sus iniciativas, puede ser un mecanismo eficaz; pero para ella, prisionera de la empresa que maneja su hermano, y sin la posibilidad de decidir ni de capitalizar lo que su padre le dejó a través de dividendos o la venta de sus acciones, resulta una verdadera desgracia. En cualquier caso, resulta conveniente permitir la salida de cualquier accionista que desee hacerlo, sin que para ello tenga que dar sus acciones a un precio castigado. Por eso, es importante que se realicen avalúos de la empresa y se establezcan convenios de compraventa que protejan a todos los accionistas.

Independientemente de la decisión que se tome, debe lograrse que la empresa opere con autonomía, pues de no ser así sus posibilidades de éxito se verán reducidas. Esto no implica que sus directores puedan hacer lo que deseen con ella. Para evitar esto, es preciso constituir un consejo operativo que supervise su rendimiento y que pida cuentas.

¿Cómo transmitir el legado? Hay veces que las perspectivas de la familia y de la empresa coinciden, y es fácil llegar a un diseño sencillo en el caso de tener un solo hijo, pero en general no es así y hay que hacer un mayor esfuerzo en la planeación. No hay respuestas únicas a esta pregunta; por lo que es necesario explorar concienzudamente las diversas alternativas, reflexionar sobre ellas y, sin dejarse llevar por la pasión, permitir que nuestra dimensión emocional se manifieste, e incluso escuchar lo que dice nuestra intuición. Se requieren más de cinco sentidos para enfrentar con éxito esta complicada encrucijada.

La ausencia de planificación de la sucesión y la negación al retiro

Si planificar normalmente da frutos ¿por qué en el caso de los sucedidos hay tanta gente que deja a la suerte y al inercia asuntos tan importantes en las empresas familiares? ¿Por qué los fundadores son tan reacios a retirarse? Hay algunas explicaciones que se exponen a continuación:

- **Prejuicios contra la planeación.** ¿Cómo voy a saber lo que ocurrirá mañana?, es una de las preguntas que se hacen las personas para justificar la ausencia de planeación en sus actividades. Se dice que los emprendedores son “hacedores” y que tienen una inclinación natural hacia la acción. Esto puede alejarlos de la planeación sistemática. En el caso de la sucesión no consideran que deba invertirse mucho tiempo en ella, y prefieren hacerlo en otras cosas en apariencia más importantes.
- **Renunciar al control.** A quien ha mantenido las riendas de su negocio por décadas, no le es fácil soltarlas. Por ello, puede evadir todo lo que implique pensar en ceder el control y el poder.
- **Incapacidad para elegir sucesor.** En ocasiones, el sucedido puede no tener idea de cómo llevar a cabo la sucesión y, menos aún, en manos de quiénes poner la empresa. El sucedido debe enfrentar con sensibilidad y valentía estas situaciones y no dejar que la inercia decida el futuro de la organización.
- **Panorama incierto.** La empresa del fundador puede estar viviendo una tormenta, lo que quizá impide que éste se concentre en el largo plazo. Tal vez haya tantas cosas que resolver en el presente sobre la familia, la empresa y la propiedad, que no se puede realizar una planeación adecuada. También es posible que el sucedido espere la resolución de ciertos problemas antes de iniciar el proceso de planeación, de sucesión y retiro. Hay que tener cuidado de no tomar como pretexto algún panorama incierto, que impida la debida planificación.

- **Incertidumbre ante el retiro.** No hay plan de sucesión exitoso sin un plan de retiro exitoso. Del mismo modo en que hay personas que planean con anticipación su retiro y lo esperan con ansia, hay otras a quienes les aterra, incluidos sus propios cónyuges. No es fácil que los emprendedores natos, que han dedicado su vida a la creación de una organización, encuentren otras alegrías fuera de su negocio, por lo que suelen resistirse a dejarlo. Muchos de ellos prefieren no enfrentar el retiro y, por ello, no planifican su sucesión.
- **Pérdida de identidad.** Para los líderes de las organizaciones es fácil confundir hasta dónde llega su papel dentro de la empresa y hasta dónde llega su papel como personas. Puede ocurrir que, al dejar de ser directores, sientan que pierden una parte muy importante de ellos mismos. Un director que deja de serlo, experimenta incluso una pérdida de identidad, pues le resulta difícil asimilar su nueva situación.
- **Temor a la muerte.** Para algunos líderes la idea de planear la sucesión y su retiro puede significar la planeación de su funeral, y por lo que evitan a toda costa. El temor a la muerte puede propiciar que no se enfrente de modo adecuado el inexorable paso del tiempo y se deje de lado la planeación de la sucesión y el retiro.
- **Tabúes familiares.** Tocar los temas del retiro y la sucesión en el ámbito familiar es, sin duda, muy complicado y puede ser malinterpretado, sobre todo si éstos son abordados por los descendientes. Si alguno de ellos saca el tema a colación, otros podrían asumir que tiene un interés personal en el dinero de la familia o que está enterrando anticipadamente a sus mayores. A causa del temor de ser malinterpretado o debido a sentimientos de culpa provocados por tabúes familiares, no se tocan los temas de la sucesión y el retiro.

Bibliografía básica y complementaria:

- BELASUSTEGUIGOITA, RIUS. (2009). Empresas familiares, equilibrio y consolidación. México: Mc Graw Hill.
- POZA ERNESTO, J. (2010). Empresas familiares. México: Cengage Learning.
- TREVINYO RODRIGUEZ, ROSA NELLY (2010). Empresas familiares, versión latinoamericana. México: Pearson