

DESARROLLO DE UNA ESTRUCTURA FORMAL PARA UNA EMPRESA FAMILIAR

Capítulo I

I.I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En muchas ocasiones una familia emprendedora comienza desde ceros, sin conocimiento previo. En tiempos históricos el líder comenzaba con una idea y trabajaba económicamente para lograr dichas ideas; sin embargo no se reconocía todo lo que hay detrás del establecimiento empresarial debido a que no se imaginaban que necesitarían de ayuda previa para llevar a cabo la empresa de manera legal y productiva con los debidos procedimientos y elementos que como familia se pueden llegar a desconocer por la falta de conocimiento académico (en algunas ocasiones). Debido a esto muchas veces la empresa llega a tener diversas dificultades en su proceso y hasta podría fallar en el intento de su desarrollo; viéndose a la familia en diversos aprietos económicos ya que se presentaría una pérdida enorme de dinero.

En Chiapas, México suele ser normal que surjan diversas empresas familiares debido a los lugares turísticos con los que cuenta dicho estado. Dependiendo de la atención y el manejo de estas empresas, pueden llegar a crecer de manera significativa y expandirse por toda la ciudad o incluso estado abriendo más de una sucursal. Estas empresas suelen ser cadenas de restaurantes, cadenas hoteleras, gasolineras o productos artesanales que se realizan dentro del estado, entre muchos otros que han logrado crecer gracias al buen control y desarrollo que han recibido de parte de los miembros familiares que participan dentro de la empresa

En muchas ocasiones las familias chiapanecas no cuentan con los requisitos o conocimientos necesarios para emprender una organización y carecen de ideas que los puedan guiar a comprender que el establecimiento de esta va más allá que solo lo económico.

Las estructuras organizacionales de las empresas familiares en su mayoría son poco claras por lo que se generan confusiones entre los trabajadores que son parte de la familia y los que no lo son debido a que las instrucciones impartidas por la gerencia externa no sean seguidas por los familiares accionistas y se generen controversias en la empresa; pudiendo darle a estas números rojos en las acciones.

Por lo tanto se debería evitar la contratación innecesaria o inadecuada de personal tanto familiar como externo, sin considerar si su capacidad es competente o no para el determinado puesto. Las especificaciones, requerimientos y procesos que se deben elaborar para contratar personal también deberían de aplicarse en futuros empleados familiares para recalcar que las habilidades con las que cuentan son las necesarias para el crecimiento de la organización, cuyo dilema se presenta en la mayoría de las empresas familiares.

El hecho de que un emprendimiento familiar se quede solo en el emprendimiento es por la falta de información, estructura y comunicación entre los trabajadores internos, no se dan cuenta que por estos aspectos podrían lograr solo números negativos y llegar a la quiebra de manera rápida.

Mantenerse en el sistema ambiguo para laborar podría ser otros de los aspectos de quiebra, en estas fechas se han creado múltiples de evoluciones que llevan a las empresas al éxito y emplearlas es una de las mejores decisiones que podrían tomarse.

La importancia del optimismo entre la familia empresarial en conjunto con las actualizaciones aplicadas en la empresa nos llevarían a varios lugares y oportunidades, siempre y cuando se actúe de la manera adecuada para cada situación y evitar problemas de confusión entre lo personal y lo profesional sin saber delegar de manera correcta.

Esta investigación se realiza con la finalidad de representar la importancia e influencia que tienen las empresas familiares para la economía tanto mexicana como chiapaneca. Así como también para orientar a las familias empresarias a ser más productivos de la manera correcta y eficaz, entendiendo cómo afrontar los problemas internos que se puedan presentar.

I.II. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son los factores administrativos que no permiten a las empresas familiares chiapanecas tener una claridad corporativa y un organigrama bien establecido que establezca de manera transparente los puestos y funciones de cada miembro de la familia?
2. ¿Cuál es la mejor manera de crear un lineamiento específico que ayude a la familia con la continuidad del proyecto?
3. ¿Cuál es la mejor manera de establecer límites entre el ámbito familiar y el ámbito empresarial, otorgándole a cada aspecto la cantidad justa de atención?

I.III. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

I.III.I Objetivos generales

- Optimizar las gestiones internas y externas a través del diseño de la estructura organizacional
- Otorgar el valor necesario a las empresas familiares, auxiliarlas y que las vean como fuentes de buen ingreso para el Estado chiapaneco
- Otorgar a las empresas familiares información que les permita avanzar de manera eficiente y evitar que estas vayan a la quiebra

I.III.I Objetivos específicos

- Elaborar un organigrama estructural de empresas familiares
- Interpretar las funciones y puestos básicos disponibles en las empresas familiares
- Optimizar y dar a conocer opciones de planes bien definidos con proyecciones financieras realistas que expliquen qué hacer en caso de no obtener los resultados esperados
- Mejorar las relaciones empresa – familia a través del diseño estructural organizacional
- Asegurar la motivación de las empresas familiares para que estas mismas busquen expandirse sin tener tantas trabas en el transcurso
- Evitar desacuerdos entre los familiares por la variedad de expresiones e ideas
- Concientizar la capacitación necesaria a cada uno de los elementos colaboradores de la empresa para que los siguientes sucesores sean eficaces
- Proporcionar nuevas ideas para que la empresa no se quede en la “zona de confort”
- Innovar la idea de la introducción de nuevas ideas, técnicas y tecnología

I.IV. JUSTIFICACIÓN

La administración de empresas debe ser tomada en cuenta como uno de los más importantes aspectos en el proceso empresarial debido a que esta asigna los recursos de manera eficiente, lo cual es uno de los principales objetivos de cualquier líder empresarial; manteniendo el debido equilibrio dentro de esta misma, se logra tener resultados sólidos y constantes que permitirán una larga vida con buenos frutos para la organización. Este proceso se debe de mantener constantemente debido a que abre paso a la adaptabilidad en el entorno laboral, lo cual ayuda al manejo de los recursos que se generan dentro de la empresa, otorgando calidad y competitividad.

La importancia de optimizar la importancia de las empresas familiares es para que se dé el mérito del desarrollo y diversos más beneficios que estas otorgan al estado chiapaneco. Normalmente estas empresas han estado identificadas por mínimo dos generaciones lo que provoca gran experiencia en los negocios dentro del personal familiar, ejerciendo una influencia mutua sobre la política de la compañía, los intereses y metas de la familia. Dentro de estas sucesiones los puestos y jerarquías van variando significativamente por lo que se debe tener una estabilidad que permita afianzar la cultura propia de la empresa y sobre todo, se presente flexibilidad y comprensión entre los roles para que no surjan conflictos familiares e internos empresariales que provoquen una organización poco profesional y la administración de la empresa sea más fácil y esta no llegue a desaparecer debido a la falta de organización y capacitación entre los líderes familiares.

Resulta de gran importancia que la familia represente un mayor nivel de compromiso dado que el negocio representa el sustento de la familia, para ello es necesario que cada participante cuente con la preparación adecuada acerca de cómo trabaja la industria y la forma en la que funciona la administración de esta para no fracasar en el intento. Por lo cual, establecer un buen plan de sucesión y capacitación temprana entre los miembros es una de las mejores opciones de las cuales se debe optar. La planificación familiar debe de ser con una perspectiva a largo plazo, de manera paciente para poder tomar decisiones de la manera más detallada posible y tener el tiempo de elaborar mejores estrategias que abarquen varios años de éxito y producción empresarial.

El desarrollo actualizado es una necesidad, por ello es beneficiosa la entrada de personas jóvenes en la empresa; sucesores. Los cuales deberán de ser capacitados de la manera adecuada y estar al tanto de la situación en la que se encuentra la empresa en el momento en que deciden tomar acción en ella. La mente fresca de estos miembros es en ocasiones, un beneficio grande para la empresa familiar ya que estos individuos suelen tener las ganas de “comerse al mundo” a través de ideas y acciones actualizadas y reinventadas que desarrollen una mayor cultura emprendedora que renueve la empresa e impulse su crecimiento. La introducción de la tecnología es una oportunidad de aceleración a aquellos procesos administrativos que se realizan en la empresa, por ello es necesaria la adaptación al ecosistema digital (junto con su capacitación) para aprovechar las diversas ventajas derivadas de la innovación y las diversas ventajas que traen consigo estas actualizaciones; así este tema se vuelve tan importante en el aspecto de actualización en las empresas familiares.

La realización de una empresa familiar lleva consigo una serie de conflictos internos (entre familia) que deben manejarse cuidadosamente y de manera justa para que ningún miembro se encuentre inconforme; para ello es necesaria la jerarquía de puestos dentro de la organización con la clasificación equitativa de labores, dependiendo de las habilidades de cada uno de los participantes. La clara explicación de esta jerarquía es necesaria para que la familia se encuentre enterada de cada puesto disponible y/o existente en la empresa. Todos estos datos tienen que ser compartidos con los diferentes miembros del grupo de trabajo para conseguir un orden dentro de la compañía.

Gracias a esto cada miembro sabrá qué le corresponde hacer, qué parte monetaria le corresponderá y a quien tendrá que rendirle cuentas debido a que se encontraran bien establecidas las funciones de cada persona dentro de la empresa, evitando la repetición de funciones o tareas y los choques de opiniones entre un miembro y otro.

Si bien es cierto que los problemas en las empresas familiares no pueden evitarse pero si superarse sabiendo cómo afrontarlos, sin estancarse y motivándose a conseguir las metas planteadas dentro de la familia; y por ello es que este tema es de vital importancia para la vida de las empresas.

I.V. HIPOTESIS

Gran parte de la riqueza mexicana se solidifica con las familias empresariales que se desarrollan de manera eficaz.

I.VI. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

I.VI.I. Paradigma interpretativo

Esta sección de investigación pretende que el autor analice la peculiaridad del fenómeno estudiado y participe de manera activa para sumergirse en la realidad y comprender los elementos de esta al mismo tiempo. De esta manera se buscará la interpretación del sentido de la acción a través de datos, información histórica, entre otras.

Debido a esto, las técnicas necesarias para el desarrollo la investigación y que ayudarán a recolectar información podrían ser:

- Observaciones
- Encuestas
- Historias de vida

I.VI.II. Método: científico

El método científico se dice que establece relaciones entre observables y no en certezas absolutas, siempre con el fin de incrementar el conocimiento. Esta puede perfeccionarse mediante la estimación de los resultados a los que lleva mediante el análisis directo.

El proceso de la investigación científica utiliza características y técnicas que se aplican en distintas etapas del proceso de investigación; las cuales son racional, sistemático, exacto, verificable y falible; así cuenta con seis etapas que permiten que este se desarrolle de manera factible, las cuales son:

- **Observación.** Se obtienen los datos necesarios sobre los que se trabajarán en las siguientes fases.
- **Hipótesis.** Explicación posible y provisional que favorezca la comprensión de los hechos observados.
- **Experimentación.** Acción de refutación de hipótesis
- **Análisis.** Se apuntan y diseccionan todos los datos e información extraída de la experimentación.
- **Conclusiones.** Se expondrán conclusiones y se redactará su teoría que supondrá un nuevo conocimiento científico.
- **Publicación.** Publicar las conclusiones para que otros teóricos la revisen y estudien.

I.VI.III. Método: Inductivo-deductivo

Método que se basa en la lógica y estudia hechos particulares e induce sus hechos a partir de lo particular a lo general y deduce estos mismos a la vez de manera general a lo particular. Considero que la mezcla de estos métodos otorgará a la investigación más amplitud a través de teorías ya expuestas y experiencias propias que surgirán durante el proceso de investigación.

Este método es necesario para obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares a través de la observación, la experimentación y la comparación.

I.VI.IV. Enfoque: cualitativo-cuantitativo

El método cualitativo cubre técnicas con valor interpretativo que pretende describir, analizar y sintetizar el significado de hechos que surgen de manera natural. Se enfoca en el mundo social y durante el proceso se desarrolla una teoría consistente en donde se observan los resultados que surgen.

Mientras que el cuantitativo considera que el conocimiento debe ser objetivo a través de la medición numérica y el análisis estadístico inferencial con hipótesis previamente formuladas.

Con la mezcla de ambos enfoques pueden obtenerse resultados más confiables por lo que en este caso se llevará a cabo este método mixto.

I.VII. Ubicación de la investigación

Materia

Desarrollo empresarial familiar.

Campo de estudio

Proyecto que expresa la importancia de las empresas familiares.

Área

Se ubica en el área de investigación empresarial, debido a que se analizan diversos temas que incluyen a las empresas y su desarrollo dentro del área socioeconómica.

I.VIII. Tipo de investigación

Documental

Es un método de investigación que se centra en la recopilación de datos existentes de manera documental que van desde libros de texto, documentos, manuales bancos de datos, etcétera. Su propósito es profundizar y reforzar teorías y aportaciones ya emitidas sobre el tema que se seleccionó para después complementarlas y adquirir conocimientos nuevos.

Gracias a este tipo de investigación se obtienen resultados verídicos y exclusivos relativos al tema seleccionado, a través de métodos y técnicas que los trabajadores descubrieron y perfeccionaron a lo largo del tiempo.

Capítulo II

II.I. Marco teórico

Conceptualización de administración familiar

La familia es la institución social más importante de la formación y desarrollo de nuestra personalidad, a partir de esta se pueden llegar a estructurar organizaciones más complejas que pueden lograr grandes cosas si la formación antes mencionada, realiza en el individuo un carácter lleno de madurez y crecimiento personal ya que a partir de esto todo lo demás funcionará de manera más fluida y correcta. Es decir, que parte de nuestro éxito personal comienza desde el momento en que adquirimos conocimientos a través de personas que están a cargo de nosotros desde edad temprana.

En Chiapas, México, la familia es un lazo fuerte que va no sólo por el ADN, va desde los parientes hasta personas terceras que aunque no sean nuestra sangre se les considera familia debido a cierta cantidad de confianza que se deposita en estas personas; por lo que en muchas ocasiones se forman organizaciones que se elementan por personas llenas de entusiasmo por crear y llevar a cabo ideas que han sido planteadas con mucha cautela y conexión entre estas.

Una empresa familiar se caracteriza por la presencia de una o varias familias que tienen un control significativo sobre las decisiones estratégicas de la empresa, a menudo a través de la propiedad, la gestión y/o la dirección. (Sharma, Chua, & Chrisman, 2018)

Existen ciertas características que distinguen a las empresas familiares del resto, las cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

- a. **Gestión:** La gestión de una empresa familiar suele estar en las manos de los miembros de la familia y se busca seguir con esta intención en la dirección del negocio por muchos ciclos empresariales más. Las ventajas de esto son una mayor lealtad y compromiso por parte de los empleados, sin embargo pueden presentarse problemas de profesionalización si no se actúa de la manera correcta.

- b. Propiedad: Una empresa familiar es propiedad de una o varias familias, y la propiedad a menudo se transfiere de generación en generación; lo cual provoca que la familia tenga un interés personal en cuidar y alcanzar el éxito de la empresa.
- c. Cultura empresarial: Este tipo de empresas suelen tener una cultura única que se basa en los valores y tradiciones familiares. Esta sección puede beneficiar mucho a la empresa si se tiene la formalidad y madurez de gestionarla.
- d. Horizonte temporal: Suelen tener una perspectiva a largo plazo con enfoques de continuidad y sostenibilidad del negocio con el tiempo. Esto permite la planificación estratégica más a largo plazo y una mayor inversión en la empresa, pero también puede dificultar la adaptación a los cambios en el entorno.

Estas características pueden ser una fortaleza o una debilidad, todo depende de cómo son gestionadas por los miembros de la empresa.

Las empresas familiares son una parte importante en la economía global y cuentan con diversas contribuciones a la sociedad, de las cuales:

- Contribuyen a la economía ya que crean empleos y contribuyen significativamente al PIB de muchos países. Además presentan una fuerza local y son el pilar de la comunidad en la que operan.
- Fomentan el emprendimiento y la innovación ya que sus creadores son visionarios que han tenido éxito gracias a la confianza y seguridad que tuvieron en sus ideas y metas.
- Son una fuente importante de empleo ya que crean nuevos puestos ya sea para los miembros de la familia o la comunidad local donde se labora.
- Otorgan una fuente de estabilidad ya que son menos propensas a sufrir cambios bruscos en la dirección o en la propiedad, lo que contribuye a una mayor estabilidad y gestión empresarial.

Antecedentes de la administración familiar

La administración familiar es una disciplina desarrollada en las últimas décadas, la cual busca ampliar los principios de la administración de empresas a la gestión de las finanzas, el patrocinio y los negocios de las familias. Aunque esta sección sea

relativamente nueva, ha creado antecedentes históricos en la forma en que las familias han gestionado sus operaciones durante siglos. Desde tiempos ambiguos las personas formaban una comuna de confianza en la cual tenían entre ellos la confianza de realizar de manera organizada las labores correspondientes de cada uno; cada persona tenía su tarea asignada para que todo proceso surgiera de manera adecuada y así se generaba una conexión entre cada miembro de estas pequeñas organizaciones.

En las antiguas familias nobles europeas utilizaban la administración de sus patrimonios para mantener su estatus y poder. Estas familias contrataban administradores y expertos financieros para gestionar sus propiedades y negocios, y a menudo transmitían sus riquezas de generación en generación.

Durante la primera revolución industrial, antes de que surgieran los sistemas legales que garantizaran los contratos, los comerciantes y artesanos desarrollaron códigos de conducta cuando existía una cohesión social fuerte que impulsaba el comercio. Debido a esto surge la importancia de las relaciones familiares en los negocios como motor aglutinante del sistema económico, que permita el intercambio ante la incertidumbre de un marco que lo legislase. (Guillén, 2014, pág. 7). En el siglo XX, la administración familiar comenzó a ser vista como una disciplina en sí misma, y surgieron organizaciones y grupos de expertos dedicados a ayudar a las familias a gestionar su patrimonio y sus negocios. Estos grupos se enfocaron en la planificación financiera, la gestión de la inversión, la sucesión y la gobernanza familiar, entre otros temas.

La familia es la primera organización humana que se conoce, por lo que la empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial. Desde sus inicios, la empresa nace en el seno de la propia familia. El fenómeno del parentesco y la familia deben ser definidos sin perder de vista los valores socio-económicos y culturales de los individuos. (Barroso & Barriuso, 2014, pág. 75). La empresa familiar surge como una necesidad social que obtiene beneficios a través de medios que conoce y confía: la familia.

No sucede desde apenas hace pocos años que se le ha prestado atención especial al estudio de las empresas familiares, en parte por su reconocimiento de su importante aportación a la economía global en general y de nuestros países en particular. Esto aunado al impulso que se ha dado

a las PYMES por parte de los gobiernos estatales y federales, ya que las pequeñas y medianas empresas constituyen un alto porcentaje de las empresas totales, cercano al 90%. Este reconocimiento surge también del hecho que las PYMES son en buena medida el motor de la economía y una fuente muy importante de empleos. (Partida, 2006, pág. 16)

Ciclo de vida de la empresa familiar

El ciclo de vida de la empresa familiar es el proceso por el cual una empresa familiar evoluciona y crece a lo largo del tiempo; esta suele pasar por diversas etapas que tienen características desafíos específicos. Normalmente suelen ser seis etapas en el ciclo de vida de una empresa familiar.

Fundación

Se trata de la iniciación y/o creación de la empresa, esta puede ser fundada por uno o varios miembros de la familia. Las decisiones suelen ser tomadas por los fundadores; y en esta etapa se basa en establecerse en el mercado y conseguir clientes.

Crecimiento

La empresa comienza a crecer y a expandirse a medida que los fundadores pueden buscar nuevos mercados o productos, y pueden incorporar a otros miembros de la familia en la empresa.

Profesionalización

Se establecen políticas y procesos más formales de planificación estratégica y gestión de recursos humanos. La empresa comienza a ser gestionada de manera más profesional, se contratan gerentes y se implementan procesos más formales de planificación estratégica y gestión de recursos humanos

Sucesión

Los fundadores comienzan a retirarse de la empresa y comienzan a transferir el liderazgo a los miembros más jóvenes de la familia; con la esperanza de que estos hagan todos los procesos de la empresa como se llevaban hasta ese momento. La sucesión puede ser desafiante si no se planifica de la manera adecuada.

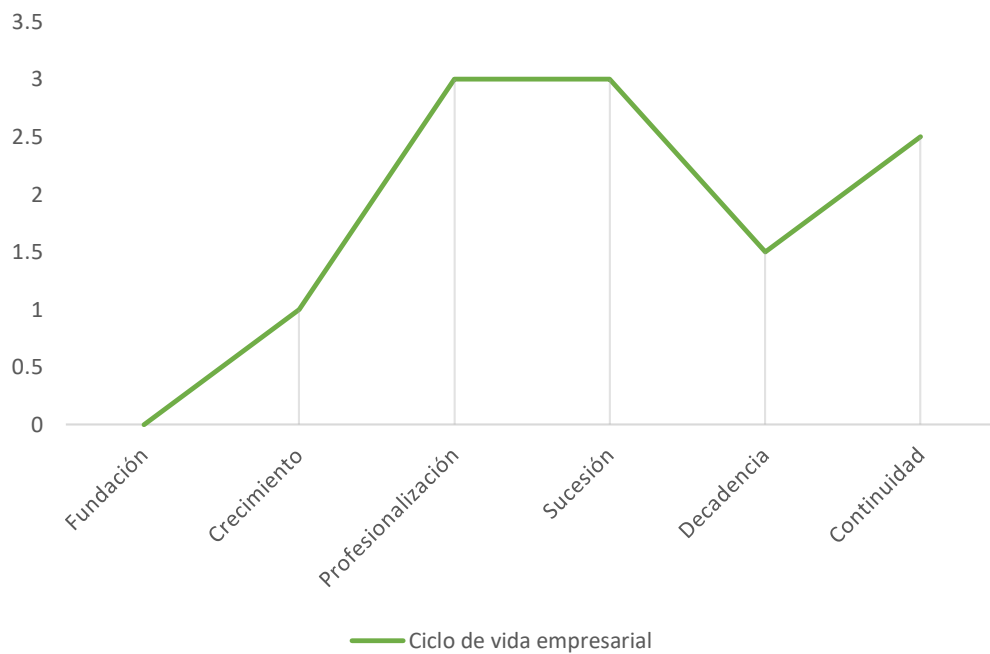
Decadencia

La sucesión no solo presenta dificultades de bienes y recursos, en ocasiones también es un problema de habilidad, actitud, aptitud, conocimiento, responsabilidad y experiencia sobre el manejo de una empresa (Tamez, Sandoval, & Mancilla, 2020). Esto puede provocar que la empresa quede con problemas internos y al momento de la sucesión corra riesgo de quedar estancada y hasta llegue a desaparecer; aunque la etapa de decadencia se evita en la mayor parte de las ocasiones gracias a que se realizan los procesos adecuados dentro de la administración de esta.

Continuidad

Una vez que la empresa supera la sucesión y se enfoca en garantizar su continuidad a largo plazo se comienzan a establecer políticas y procesos que puedan garantizar que la empresa permanezca en manos de la familia y esta se mantenga exitosa y rentable.

El ciclo de vida puede representarse de diferentes maneras y pueden variar dependiendo de los procesos que se tomen en cuenta; de manera personal puedo representarla de la siguiente manera:



Elección de forma jurídica para su constitución

Este es un paso importante en el proceso del establecimiento empresarial en la familia. La elección adecuada de esta puede tener un impacto significativo en aspectos como la responsabilidad legal, la estructura de propiedad y el tratamiento fiscal, entre otros. Algunas de las formas jurídicas más comunes para la constitución de empresas familiares son:

1. Empresa individual. Una empresa individual es aquella forma de organización empresarial en la que únicamente trabaja un individuo. El mismo es propietario y gestor de la deriva económica de su empresa. (Galán, 2020)
2. Sociedad. Es una forma jurídica en donde dos o más personas se asocian para establecer una empresa. Las sociedades pueden ser generales o limitadas, y cada tipo tiene diferentes implicaciones legales y fiscales.
3. Sociedad de responsabilidad limitada (SRL). Es una forma jurídica en la que la responsabilidad de los socios está limitada al capital que aportan a la empresa. En una SRL, los miembros de la familia pueden ser socios, pero no tienen responsabilidad personal por las deudas u obligaciones de la empresa.
4. Sociedad anónima (SA). La empresa tiene una personalidad jurídica independiente de sus propietarios, y sus acciones se cotizan en la bolsa. Son adecuadas para empresas familiares que tienen grandes inversiones y requieren financiamiento externo.
5. Empresa familiar. Aquí se tiene en cuenta la gestión y la sucesión de la empresa. Esta forma jurídica puede ser una sociedad una SRL o cualquier otra forma jurídica, pero se rige por estatutos específicos que regulan la gestión, la propiedad y la sucesión de la empresa.

Además, existe el tipo de Sociedad Limitada Nueva Empresa, fórmula societaria sencilla que puede evolucionar con el crecimiento de la empresa y cuando las necesidades de financiación externa sean mayores, puesto que su transformación en Sociedad Limitada convencional no tiene mayores problemas (Armengol, 2016). Este tipo de sociedad puede deberse a los siguientes motivos;

- Tiene una mayor flexibilidad y menor exigencia de formalidades sociales
- Tiene menor exigencia de capital en la constitución
- Sus aportaciones al capital social no son negociables lo que ayuda a la empresa familiar a dificultar la entrada de extraños a esta misma

- Ofrece facilidades e incentivos a considerar el momento de la constitución

Aspectos clave que deben cuidarse en las empresas familiares

Las empresas familiares cuentan con ciertos aspectos claves originados de su propia naturaleza a diferencia de las empresas no familiares que deben de ser tomados en cuenta con cautela para reducir el porcentaje de errores:

Relación entre propiedad, familia y empresa

Siendo los subsistemas del modelo de tres círculos, refiriéndose a los procesos y criterios seguidos para distribuir la propiedad de la empresa entre los familiares y la incorporación de socios directivos familiares o no familiares.

Planificación y estrategia

Las empresas familiares deben contar con planes y estrategias claras para su crecimiento y desarrollo a largo plazo. Esto incluye tener objetivos y metas definidos, así como un plan de sucesión para garantizar la continuidad del negocio.

Comunicación

La comunicación es un proceso vital en las empresas; por eso cuando hay poca comunicación o se utiliza un proceso no adecuado, seguramente aparecerán los conflictos que se materializarán en malentendidos, rumores, discusiones, y malas relaciones personales. (Rivas, 2019)

Incorporación de miembros de la familia a la empresa

La mayoría de los familiares trabajan en la empresa, ya sean cercanos o lejanos y en algunas veces conocidos o amigos. Normalmente se evitan incorporaciones de extraños a la organización o al menos en los puestos importantes. En algunas veces los puestos se asignan solamente por ser familia y no por los conocimientos y habilidades; la elección de alguien nuevo debe ser cuidadosa, considerando que esta sea de confianza pero también apta para el puesto que estará por adquirir en la empresa.

Cultura empresarial

Es importante fomentar una cultura empresarial sólida y valores compartidos entre los miembros de la familia y los empleados de la empresa. Esto puede ayudar a mantener la cohesión y unidad en la empresa.

Innovación y adaptación

Es necesario estar dispuesto a la adaptación y a la innovación para poder evolucionar junto con la actualidad y las nuevas normas y técnicas que ayuden a la empresa a ser competente en la industria. Esto requiere de una mentalidad positiva dispuesta a tomar riesgos calculados en la gestión del negocio.

Internacionalización del negocio

La internacionalización de las empresas es un fenómeno que nace de la necesidad de las empresas de acceder a nuevos mercados en el exterior, que le permitan contar con una diversificación financiera y no depender solo de los mercados locales, los cuales presentan sobre oferta y están expuestos a una competencia local cada vez más agresiva y a la importación de productos similares o iguales a menores costos (GARCIA, 2013)

Las empresas familiares deben estar dispuestas a adaptarse y evolucionar con los cambios en el mercado y la industria. Esto puede requerir una mentalidad de innovación y una disposición a tomar riesgos calculados en la gestión del negocio.

Proceso de sucesión

Esta es la situación más crítica por la que atraviesa una empresa familiar. Muchas ocasiones el fundador no está listo para esta sección y dejar su empresa, el fundador esperaría que el siguiente al mando labore de la misma manera en la que este lo hizo; lo cual provoca muchos conflictos. La sucesión requiere una planificación de tiempo y de la manera más adecuada, para que la empresa no corra riesgos de irse a la quiebra.

En general, algunos autores coinciden en que la relación entre propiedad, familia y empresa es compleja y requiere de una gestión cuidadosa. La clave para el éxito de la empresa familiar radica en establecer políticas y procedimientos claros que permitan mantener un equilibrio entre estos tres elementos.

Políticas y procedimientos para evitar conflictos en la empresa familiar

Este aspecto suele llevar a la empresa a una situación de estrés y agotamiento, lo cual provoca que todos laboren de manera insuficiente, por lo que es necesario llevar a cabo algunas series de políticas que ayuden a la empresa a evitar o saber controlar los conflictos en la empresa. Es importante tratar de solucionar las desventajas que puedan surgir en las empresas familiares a través de ciertas actitudes que deberían de tomarse en cuenta.

- ✓ Definir claramente los roles y responsabilidades de los miembros de la familia y los empleados de la empresa. Esto puede ayudar a evitar la superposición de funciones y minimizar los conflictos de autoridad.
- ✓ Establecer políticas claras para la toma de decisiones en la empresa. Por ejemplo, se puede definir si las decisiones deben ser tomadas por unanimidad o si se permite la toma de decisiones por mayoría.
- ✓ Establecer políticas para la entrada y salida de los miembros de la familia en la empresa. Por ejemplo, se puede definir un proceso de selección y capacitación para los miembros de la familia que deseen ingresar a la empresa, o establecer un plan de sucesión para los miembros de la familia que deseen retirarse.
- ✓ Establecer un sistema de compensación justo y transparente para los miembros de la familia y los empleados de la empresa. Esto puede ayudar a evitar conflictos relacionados con la remuneración y los incentivos.
- ✓ Establecer un código de conducta para los miembros de la familia y los empleados de la empresa. Esto puede incluir reglas sobre el trato entre los miembros de la familia y los empleados de la empresa, así como sobre la privacidad y la confidencialidad.
- ✓ Establecer un proceso formal para la resolución de conflictos. Esto puede incluir la creación de un comité de arbitraje o un mediador externo que pueda ayudar a resolver los conflictos de manera imparcial.
- ✓ Fomentar la comunicación abierta y transparente entre los miembros de la familia y los empleados de la empresa. Esto puede ayudar a identificar los problemas y abordarlos antes de que se conviertan en conflictos mayores.

Establecer políticas y procedimientos claros puede ayudar a prevenir y gestionar los conflictos en la empresa familiar. Es importante que estas políticas sean claras, justas y

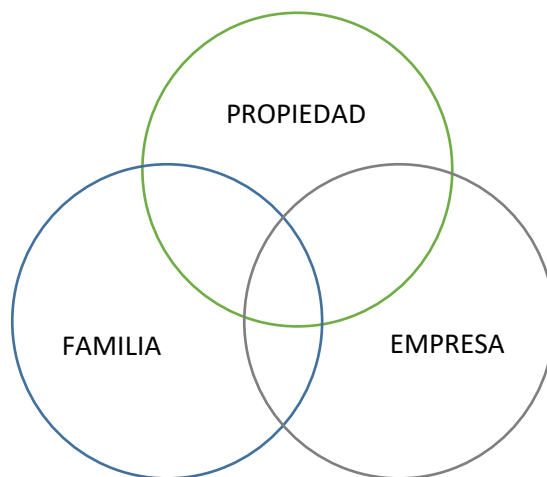
transparentes, y que se comuniquen claramente a todos los miembros de la familia y los empleados de la empresa.

Modelo de los tres círculos

Hace algunas décadas Jhon Davis y Renato Tagiuri elaboraron un modelo llamado “modelo de los tres círculos de la empresa familiar” que trata de explicar la relación entre los sistemas familia-empresa- propiedad. Estos últimos son representados en tres círculos que representan lo siguiente:

- Familia. Es donde pertenecen todos los miembros de un mismo grupo familiar (mamá, papá, hijos, hijas)
- Empresa. Es el conjunto de individuos de esa familia, quienes laboran dentro de la empresa y son beneficiados por un sueldo o beneficio económico directo gracias al trabajo que desempeñan; el cual debe de atraer beneficios a la empresa.
- Propiedad. Determina quienes son los dueños de las acciones, lo cual trae consigo una serie de deberes y derechos sobre esta.

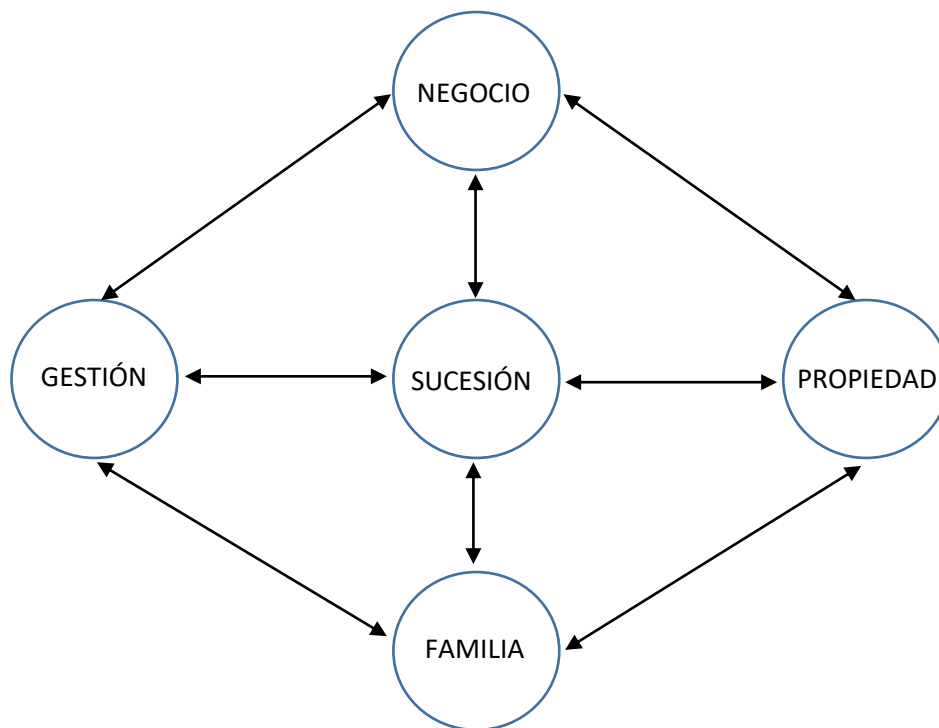
Representación gráfica:



El eficaz embrague de los sistemas familia-empresa-propiedad permitirá enfrentar los retos que tiene la globalización, los desafíos impuestos por la competencia, el rápido cambio y el desarrollo de la tecnología y a la misma familia. Dentro de esta última cabe destacar las implicaciones emocionales, los aspectos culturales, el orgullo y otras de índole irracional, que afectan la buena marcha de la empresa familiar. (Fainsod, 2018)

Modelo de los cinco círculos

Este modelo complementa al anterior agregando otros aspectos que profundizan el estudio de la empresa; lo cuales son la gestión, la cual se refiere a la perspectiva estratégica y competitiva de la empresa en base a sus productos, mercados y recursos; la quinta área agregada es la sucesión. Entonces el gráfico de este modelo se representa de la siguiente manera:



El área de la gestión relaciona los recursos humanos tecnológicos y materiales para implantar las estrategias de los recursos humanos tecnológicos y materiales para crear nuevas estrategias factibles. Mientras que el área de la sucesión finaliza la transición del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación. Así dentro de este modelo se toma en cuenta la actitud del líder para poder ayudar a la siguiente generación a realizar los procesos necesarios antes de deslindarse por completo y dejar a la empresa en buenas condiciones.

Modelo de desarrollo de la empresa familiar

Es una variante del modelo tricircular; toma a la familia, la propiedad y la empresa y divide cada una de ellas en las etapas de su respectivo ciclo vital. El resultado es una construcción tridimensional a la que se denomina modelo de desarrollo. (Suárez & Rodríguez, 2007) Esta sección desarrolla tres ejes principales:

- 1) **Eje familiar.** Cuatro etapas:
 - Familia empresarial joven (generación mayor que trabaja)
 - Entra en la empresa (Siguiendo generación)
 - Trabajo en conjunto
 - Sucesión
- 2) **Eje de la propiedad.** Tres etapas:
 - Propietario controlador
 - Asociación de hermanos
 - Primos
- 3) **Eje de la empresa.** Tres etapas:
 - Fundación
 - Expansión
 - Madurez empresarial

Principios de buen gobierno en las empresas familiares

El Gobierno de las empresas es un concepto relativamente fácil de definir. Se trata de un sistema formado por las relaciones entre accionistas, órganos de administración y de dirección ejecutiva, y por los procesos a través de los cuales estas tres figuras controlan y dirigen la organización. (Gasco, Segurado, & Quintana, 2005). Estos son fundamentales para garantizar la continuidad y la viabilidad de este tipo de empresas a largo plazo.

En México existe el Código de Mejores prácticas Corporativas que se desarrolló a fin de promover la transparencia, la ética y la responsabilidad social en la gestión de las empresas. Estos han sido desarrollados por diversas organizaciones y grupos de interés, por lo cual varían según la región o el sector de la economía.

Miguel Ángel Gallo y Juan Pablo Murga destacan la importancia del código de mejores prácticas corporativas como herramienta para mejorar la reputación y la imagen de las empresas. Según Gallo y Murga, los códigos de mejores prácticas corporativas pueden ayudar a las empresas a establecer un marco de actuación ético y responsable que les permita diferenciarse de sus competidores y mejorar su posición en el mercado.

Según el Consejo Coordinador Empresarial un buen sistema de Gobierno Corporativo debería de contener como principios básicos los siguientes:

- a) Trato igualitario, respeto y protección de los intereses de todos los accionistas.
- b) Generación de valor económico y social, así como la consideración de los terceros interesados en el buen desempeño.
- c) Emisión y revelación responsable de la información.
- d) Conducción honesta y responsable de la sociedad.
- e) Prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
- f) Emisión de un Código de Ética de la sociedad.
- g) Revelación de hechos indebidos y la protección de los informantes.
- h) El aseguramiento de que exista el rumbo estratégico de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración.
- i) El ejercicio de la responsabilidad fiduciaria (actuar de buena fe) del consejo de Administración.
- j) Identificación, administración, control y revelación de los riesgos5 estratégicos a que está sujeta la sociedad.
- k) Cumplimiento de todas las disposiciones legales a que esté sujeta la sociedad.
- l) Dar certidumbre y confianza a los accionistas, inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad. (Consejo Coordinador Empresarial., 2018, pág. 13)

Como podemos ver el establecimiento de una estructura de gobierno adecuada también abre paso a la participación de los diferentes grupos de interés, incluyendo la familia, los accionistas, los empleados y los clientes. Esta provoca una mejora en la rendición de cuentas ya que los subordinados

tienen sus labores claras llevadas a cabo bajo cierto tipo de normas que permiten a estos últimos reconocer sus límites y obligaciones dentro de la empresa.

Otro aspecto importante en esta gestión de gobierno es saber desarrollar de manera correcta y clara las políticas en áreas como la remuneración de los directivos, la toma de decisiones estratégicas, la gestión de riesgos y la sucesión. Esto garantiza una gestión profesionalizada, eficiente y responsable; previene posibles conflictos entre los miembros de la familia y los demás grupos de interés ya que se definen las normas y procedimientos a seguir en diferentes situaciones.

Clasificación de las labores en la administración familiar

La incorporación de parientes no debe verse como una solución fácil, ya que es probable que confundan su situación laboral e incluso tiendan a cuestionar más allá de su ámbito de responsabilidad. (KPMG. Cutting through complexity, 2016, pág. 15)

Por lo tanto la clasificación de los puestos en la administración familiar otorga claridad en las responsabilidades; al momento de establecer claramente las actividades que hará cada miembro de la empresa ayuda a evitar confusiones y malentendidos sobre las decisiones que se toman o las actividades que se realizan. Así como también permite identificar las habilidades y conocimientos necesarios para cada posición lo que ayuda a los miembros a desarrollarse profesionalmente y laborar de manera eficaz dentro de la empresa.

Al clasificar los puestos se identifican las tareas y responsabilidades de manera sencilla para cada miembro de la familia, esto evita desequilibrios y desacuerdos familiares que pueden presentarse debido al desorden que se provoca; esto afecta de manera significativa a la distribución de recompensas financieras y no financieras ya que se generan dudas y rumores dentro de los miembros.

Uno de los aspectos más importantes que controla la clasificación de puestos es la preparación para la sucesión debido que al identificar las habilidades y conocimientos necesarios para cada posición, (previamente de este proceso) se reconoce de manera más sencilla a los elementos que

ayudaran a que la empresa siga generando buenas acciones y procesos después de la sucesión; ya que estos subordinados son candidatos a ocupar puestos clave en el futuro.

Aunque no lo parezca, una buena clasificación de labores provoca una solidificación dentro de los miembros de la familia ya que cada uno recibirá lo que merece de acuerdo a las actividades que se le fueron asignadas y al ánimo que le ponga a estas. Esto a su vez genera una cultura empresarial sólida en la empresa ya que cada miembro y empleado sabe si que se espera de él y cómo su trabajo contribuye al éxito general de la empresa.

Todo integrante de la familia que esté a punto de ocupar un puesto en la empresa debe de ser capaz de realizar su trabajo de manera correcta para que los procesos directivos sean más sencillos y se obtenga un buen crecimiento dentro de esta. La estructura de puestos en una familia empresaria puede variar significativamente dependiendo de la función, el tamaño y la complejidad de la empresa, así como de las necesidades y prioridades de la familia propietaria; pero algunas de las posiciones más comunes en una empresa son:

- Fundador: la persona que inició la empresa y que sigue siendo la cabeza visible de la misma.
- Consejo de familia: un grupo de miembros de la familia que se reúnen para discutir temas importantes relacionados con la empresa.
- Consejo de administración: un grupo de personas encargadas de tomar decisiones importantes en la empresa.
- Gerente general: la persona encargada de la dirección general de la empresa.
- Gerente de finanzas: la persona encargada de la gestión financiera de la empresa.
- Gerente de recursos humanos: la persona encargada de la gestión de personal en la empresa.
- Gerente de ventas: la persona encargada de la gestión de ventas y marketing en la empresa.
- Gerente de producción: la persona encargada de la gestión de la producción en la empresa.
- Gerente de logística: la persona encargada de la gestión de la cadena de suministro y la logística de la empresa.
- Asesor legal: un abogado que brinda asesoramiento legal a la empresa.

Actividades de capacitación para el trabajo en las empresas familiares

Las actividades de capacitación para el trabajo en las empresas familiares son diseñadas para mejorar las habilidades y conocimientos dentro de las empresas y sus subordinados en general, sean familia o no. Estas actividades pueden variar, algunas de ellas son:

Programas de formación

Para lograr los objetivos y metas de la empresa, así como aprovechar óptimamente los recursos de que disponen, se requiere planificar y sistematizar sus actividades. Es aquí en donde la función de elaborar programas de capacitación adquiere mayor importancia, al considerar que a través de su adecuada aplicación se capacite a los trabajadores para que realicen sus actividades en forma efectiva. (Gobierno Federal STPS, 2008). Los programas pueden incluir talleres, cursos en línea, capacitación en el trabajo y programas de certificación.

Mentoría

La mentoría es una forma efectiva de transmitir conocimientos y habilidades de un miembro experimentado de la familia o de la empresa a uno más nuevo. La mentoría también puede ser una forma efectiva de transmitir la cultura y los valores de la empresa.

Coaching

Básicamente, el coaching es una metodología que logra el desarrollo máximo tanto profesional como personal de una persona, influyendo positivamente en su transformación. Su misión es que tengas diferentes cambios de perspectiva y que tu motivación aumente, al igual que tu responsabilidad y compromiso. Por lo tanto, es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios positivos con relación al nivel cognitivo, conductual y emocional. Así podrás expandir tu capacidad de acción para lograr las metas que te has propuesto. (Universidad de Barcelona, s.f.). Por lo tanto es un método efectivo para para mejorar el rendimiento y el desarrollo profesional de los miembros de la familia y de los empleados no familiares.

Rotación del trabajo

La rotación de trabajo puede ser una forma efectiva de proporcionar experiencia en diferentes áreas de la empresa a los miembros de la familia y a los empleados no familiares. Esto puede ayudar a desarrollar habilidades interdisciplinarias y fomentar una comprensión más completa de la empresa.

Programas de liderazgo

Pueden ser una forma efectiva de desarrollar habilidades de liderazgo en los miembros de la familia y en los empleados no familiares. Los programas pueden incluir talleres, capacitación en el trabajo y mentoría.

Entrenamiento en habilidades técnicas

Esto incluye el aprendizaje de habilidades específicas relacionadas con el trabajo, como el manejo de equipos o herramientas, el uso de software y aplicaciones informáticas, y el desarrollo de habilidades en áreas técnicas específicas.

Entrenamiento en habilidades blandas

Esta sección incluye el desarrollo de habilidades de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, resolución de conflictos y gestión del tiempo. El cual suele tener menor grado de importancia pero considero que una mente sana trabaja de manera más sencilla que una cohibida y estresada, lo cual es provocada por la falta de comunicación en el equipo.

Entrenamiento en ventas y atención al cliente

Esto puede incluir el aprendizaje de técnicas de venta efectivas, cómo abordar a los clientes, cómo manejar situaciones difíciles con los clientes y cómo crear una experiencia positiva para los clientes.

Esta serie de capacitaciones reduciría gran cantidad de problemas internos en la empresa gracias a que cada subordinado estará capacitado y preparado para cualquier situación dentro y fuera de la empresa. Sin embargo debe de existir un balance entre las capacidades físicas y las capacidades mentales para que la armonía personal y laboral esté estrechamente conectadas.

Determinación del proceso de evaluación

Este es un proceso sistemático y objetivo que se utiliza para evaluar el rendimiento de los empleados de la empresa. Puede incluir una revisión de las metas y objetivos de la empresa, la evaluación de las habilidades y competencias de los empleados y la identificación de oportunidades de mejora y desarrollo.

Una evaluación de desempeño dentro de la empresa familiar garantiza que los miembros de esta estén cumpliendo con sus responsabilidades de manera efectiva y eficiente. Así

como también ayuda a identificar posibles áreas de conflicto o problemas de comunicación en la empresa familiar.

Comité de evaluación

Con el fin de establecer esta práctica, la empresa familiar deberá designar un Comité de Evaluación. El cual puede estar constituido por todos los familiares que trabajan en la empresa, por directivos y recomendable por consejeros independientes que ayuden a realizar evaluaciones objetivas y apoyen al Comité de Administración. (Fainsod, Consultores OC. Asesoría para la empresa familiar, 2019)

Dos de los métodos más convenientes de evaluación son los siguientes:

1. Escala gráfica. Permite a los evaluadores asignar una calificación numérica a los empleados basándose en la interpretación de la escala visual. Este podría incluir de tres a cinco niveles; tres de ellos son, nivel 1 que significa un nivel deficiente ya que el empleado no cumple con los requisitos básicos del trabajo y necesita mejoras significativas; el nivel 2 significa que el desempeño es satisfactorio ya que el empleado cumple con la mayoría de los requisitos del trabajo pero hay oportunidades de mejora y el nivel tres, el cual significa que el desempeño es sobresaliente ya que el empleado excede las expectativas y demuestra habilidades excepcionales en su trabajo.
2. Método de distribución forzada. Consiste en posicionar a los empleados en grupos de diferentes clasificaciones sobre una escala. Además, se tiene en cuenta un índice de desempeño global que se tiene en cuenta, y con el que se van comparando los empleados para posicionarlos. (Jiménez, s/f)

Balance entre la vida personal y laboral

Específicamente en las empresas familiares puede ser muy desafiante equilibrar la vida personal de la familia y el trabajo debido a que existe un lazo de confianza de por medio y suele resultar difícil ser estrictos en ocasiones específicas y necesarias. Mezclar los negocios con la familia la mayoría de veces provoca disgustos equitativos en la sección monetaria, algunas veces se es injusto al momento de repartir salarios y es ahí donde entra el disgusto entre los familiares, lo cual provoca discusiones en muchas ocasiones.

El primer aspecto a tomar en cuenta es la equidad, cada uno de los subordinados familiares recibirá lo que le merece, una persona no puede llevarse todo el mérito, más cuando el fundador lo predice de esta manera. Considero que los fundadores son personas responsables que buscarán la repartición correcta de actividades y beneficios de la empresa sobre sus familiares trabajadores, y por ello su palabra y decreto debe ser respetada siempre y cuando sea justa. Este último debe establecer límites claros en las responsabilidades y horarios, debe tener la capacidad de comunicarse con los miembros de su familia y colegas para que todos estén al tanto de sus límites y actividades.

Separar el trabajo de la vida personal puede ser de mucha ayuda para evitar discusiones familiares dentro de la empresa; saber clasificar temas de la empresa y temas innecesarios que no les benefician nada como organización es un aspecto que trae consigo relaciones saludables entre los seres queridos. Y finalmente, priorice el propio bienestar. Cuidar el bienestar físico y mental es importante para mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. Actividades como dormir lo suficiente, comer bien y hacer ejercicio regularmente pueden liberar estrés, el cual ya no será liberado dentro de la empresa con actitudes y pensamientos negativos. También se puede considerar la posibilidad de buscar asesoramiento o terapia para reforzar nuestra capacidad mental y dar todo de nosotros mismos dentro de la empresa familiar.

Innovación y uso de tecnología

Cuando el fundador de la empresa lleva mucho tiempo en la legacía sus métodos de trabajo suelen ser antiguos y desactualizados debido a que con ello ha obtenido los beneficios que han mantenido en pie a la empresa, sin embargo llega el momento donde la organización necesita estar a la par con las actualizaciones en la tecnología y en diferentes procesos que llevaría a esta a tener una mayor competitividad en el mercado laboral. Algunos de los elementos tecnológicos hacen que los procesos que se realizan dentro de la empresa sean más sencillos y rápidos de realizar; estos suelen automatizar procesos, reducir costos y mejorar la calidad de los productos o servicios, esto trae consigo diversos beneficios para los subordinados en la empresa. Gracias a estos aspectos la empresa se mantiene competitiva ya que a medida que avanza la tecnología las demás organizaciones se ven obligadas a no quedarse atrás para poder competir con la industria actual.

La implementación de tecnología puede ser atractiva para los empleados, especialmente para la nueva generación familiar ya que estos esperan laborar en un entorno tecnológico avanzado; lo cual puede ayudar a la empresa a atraer y retener talentos valiosos. Ambos aspectos atraen y proporcionan datos de análisis en tiempo real, lo cual ayuda a los miembros a tomar decisiones informadas y estratégicas.

Plan estratégico para llevar a la empresa adelante

Un Plan Estratégico de Negocios es un modelo sistemático que define un patrón de conducta con el objetivo de dirigir y encauzar los negocios. (Yasuff, 2020, pág. 29)

Las empresas familiares tienen la ventaja de crear un lazo fuerte que permite ampliar y variar las ideas internas con las cuales podemos crear muchas ideas de innovación, lo que provocará una vida larga en la empresa. Por esto la implementación y creación de un plan estratégico de negocios es un proceso que se vuelve más sencillo gracias a esta unión.

Existen diversos métodos que llevarían a la empresa adelante, pero el siguiente es considerado como el más importante debido a su nivel de detalle y análisis.

Modelo competitivo empresario

Este modelo busca profundizar en las variables que influyen en la organización y las relaciones que existen entre ellas, cuyas variables son:

- **Análisis de capacidades empresariales.** Proceso que se utiliza para evaluar las habilidades, recursos y competencias de una empresa. Este análisis tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, para poder aprovechar las primeras y mejorar o corregir las segundas.
- **Posición competitiva.** La posición competitiva de una empresa se basa en varios factores, como la calidad del producto o servicio, la eficiencia en costos, la innovación, la marca, la imagen y la experiencia del cliente. Si una empresa es capaz de ofrecer productos o servicios

de alta calidad a precios competitivos, y si su marca es reconocida y valorada por los clientes, tendrá una posición competitiva fuerte en el mercado.

- Formulación de las estrategias empresariales. Una vez analizadas las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas (actuales y futuras) del entorno, se definen las estrategias correspondientes. (Yasuff, 2020, pág. 30)

Como se mencionó, los métodos pueden variar dependiendo de la situación de la empresa pero para eso existe la buena comunicación entre los miembros familiares y no familiares dentro de la organización, así elegir el método más conveniente será más sencillo.

II. II. Preguntas de encuestas

1. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el departamento que trabaja?
 - a. Contabilidad financiera
 - b. Recursos humanos
 - c. Ventas y marketing

2. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor su posición en esta lista?
 - d. Técnico
 - e. Contabilidad
 - f. Gerencial
 - g. Gestión de proyectos

3. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en la empresa?
 - h. 6 meses – 1 año
 - i. 12 años
 - j. 3 – 5 años

4. ¿Qué tan satisfecho está usted con su posición en esta empresa?
 - k. Insatisfecho
 - l. Parcialmente insatisfecho
 - m. Satisfecho

5. ¿Cómo está motivado para ver la compañía a tener éxito?
 - n. No es seguro
 - o. No tan motivado
 - p. Muy motivado

6. ¿Qué tan flexible es la empresa con respecto a sus responsabilidades familiares?
 - q. Muy poco flexible
 - r. Un tanto inflexible
 - s. Muy flexible

7. ¿Cuál de las siguientes opciones describe la variedad de tareas que corresponden a su posición?
- t. Demasiadas
 - u. Suficiente
 - v. No suficiente
8. ¿Sus requisitos de trabajo son claras?
- w. Si
 - x. No
 - y. A veces
9. ¿La empresa tiene un camino claro para la promoción profesional?
- z. Si
 - aa. No
10. ¿Cómo calificaría el gestor en cada una de las siguientes áreas?

	Pobre	Promedio	Bueno	Muy bien	Excelente
Comunicación					
Planeado y organizado					
Dirigir y coordinar					
Conocimiento técnico					
Relaciones interpersonales					

II.III. Bibliografías

- Historia de la empresa familiar en México. (n.d.). Empresasfamiliares-Lasalle.Mx. Retrieved April 2, 2023, from [http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia de la Empresa Familiar en Mexico.pdf](http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia_de_la_Empresa_Familiar_en_Mexico.pdf)
- Iglesias, A. B. M. C. (n.d.). 4. LAS EMPRESAS FAMILIARES. Unex.Es. Retrieved April 2, 2023, from https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf
- El Grado De:, Q. P. O. (n.d.). T E S I S. Umich.Mx:8083. Retrieved April 2, 2023, from http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/bitstream/handle/DGB_UMICH/5828/FCCA-M-2006-0037.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- José, F. A. (2018, September 3). Modelo de los 3 círculos. CONSULTORES OC. <https://consultoresoc.com.mx/2018/09/03/modelo-de-los-3-circulos/>
- Pymes y Empresa Familiar: características y definición. (2016, November 11). Espacio Pymes. <https://espaciopymes.com/noticias/la-empresa-familiar-definicion-caracteristicas-generales-y-constitucion/>
- <https://www.forbes.com.mx/la-comunicacion-efectiva-en-la-empresa-familiar/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20es%20un%20proceso,discusiones%20%20y%20malas%20relaciones%20personales.>
- Garcia, K. M. R. (n.d.). INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN LOS MERCADOS GLOBALES. Edu.Co. Retrieved April 2, 2023, from <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11281/RodriguezGarciaKatyMadeliny2013.pdf;jsessionid=4D50C3C61CBB95EB7FB841A4A500E2E5?sequence=1>
- CCE. (n.d.). CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO. Org.mx. Retrieved April 2, 2023, from <https://cce.org.mx/2021/05/10/codigo-de-mejores-practicas-de-gobierno-corporativo/>
- De las empracterización de las empresas de familia de los esas de familia de los, C. y. C. C. y. C. (n.d.). Ciencia Unisalle Ciencia Unisalle. Edu.Co. Retrieved April 2, 2023, from https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1293&context=administracion_de_empresas
- Lozano, L. J., Secretario, A., Ramo, D., Castro, Á., Subsecretario, E., Trabajo, D., Social, P., Patricia, L., Torres, E., Domingo, J., Buitrón, L., Lorenzo Martínez, L., Oficial, G., Luz, M. L., Paniagua, A., Directora General De Capacitación, F., Beatriz, L., Campos, P., María, L., ... López, O. (n.d.). Gob.Mx. Retrieved April 2, 2023, from [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/160973/Elaboracion de programas de capa citaci n Anexo 1 250 1.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/160973/Elaboracion_de_programas_de_capacitaci_n_Anexo_1_250_1.pdf)