

DEDICATORIA

Gracias Dios por darme la salud y las fuerzas necesarias para obtener este logro en mi vida.

A mis abuelos y padres por su ánimo y comprensión; ellos me convirtieron en la persona que soy hoy.

Con mucho cariño, a mis hermanos por hacer de este proceso más ameno, por ser mi refugio en los momentos de estrés y por hacerme sentir acompañada en los momentos de soledad.

A ti, por creer en mí.

Esta tesis representa la perseverancia y determinación que hay en mí. Sé que esto no se termina aquí y sé que puedo lograr mucho más.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
--------------------	---

CAPITULO I

I.I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
I.II. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	12
I.III. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	13
I.III.I Objetivos generales	13
I.III.II Objetivos específicos	13
I.IV. JUSTIFICACIÓN	15
I.V. HIPOTESIS	18
I.VI. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	19

CAPITULO II

ORIGEN Y EVOLUCIÓN

II.I. ORÍGENES Y ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN FAMILIAR	25
II.I.I. Administración familiar en diferentes culturas y épocas	27
II.I.II. Evolución de los modelos de gestión en empresas familiares	34

CAPITULO III

III.I. MARCO TEÓRICO	40
----------------------------	----

CAPITULO IV
ANÁLISIS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

IV. I. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN	73
IV.II. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.....	74
IV.III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES MÁS FRECUENTES.....	81
IV.IV. COMPARACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS ...	91
PROPUESTAS Y SUGERENCIAS DE ACCIÓN	93
CONCLUSIONES	103
BIBLIOGRAFÍA	104

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares ocupan un lugar crucial en la economía; son organizaciones únicas que se caracterizan por la propiedad, la gestión y el control familiar con el que cuentan, así como también representan una parte significativa del tejido empresarial. La comprensión de las empresas familiares es de suma importancia ya que representan una parte vital del mundo empresarial y desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico. Además, las empresas familiares a menudo se enfrentan a desafíos únicos relacionados con la gestión del negocio y la sucesión generacional, lo que requiere enfoques y estrategias específicas para garantizar su continuidad y éxito a lo largo del tiempo.

Esta tesis tiene como objetivo profundizar en el estudio de algunos aspectos de las empresas familiares, centrándose en el estudio del sector hotelero “Villa del Bosque”. Hoteles familiares como este representan un segmento significativo, y en su funcionamiento y desempeño suelen ser influenciados por las dinámicas familiares y las demandas y características de la propia industria. Por lo que el estudio y análisis al final de la redacción, nos servirá para comprender más de la vida y los procesos internos de una empresa familiar.

Mediante este análisis exhaustivo se pretende explorar las fortalezas y desafíos de las empresas familiares, investigando aspectos como la gestión familiar, el proceso de planificación de la sucesión, la gobernanza, la innovación y la respuesta y fidelidad de los clientes. Al comprender mejor estas dinámicas y procesos se generarán conocimientos teóricos y prácticos que puedan beneficiar a las empresas familiares, así como también a los investigadores y profesionales que se interesen en este campo de estudio.

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 perdida 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
- 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
- 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

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

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; la 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.

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.

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.

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.

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

ORIGEN Y EVOLUCIÓN

II.I. ORÍGENES Y ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN FAMILIAR

Los orígenes de la administración familiar se remontan a épocas muy tempranas de la historia de la humanidad. Durante este tiempo las familias han desempeñado un papel fundamental en la organización y gestión de actividades económicas y sociales gracias a la confianza que los relaciona entre sí.

El conocimiento sobre las condiciones de vida de los primeros hombres permite aventurar la hipótesis de que, debido a las necesidades prácticas para sobrevivir como la caza, la alimentación o la construcción de comunidades, estos precisaron de organizaciones jerárquicas o colaborativas entre los individuos de sus grupos, planeación de estrategias para la obtención de alimentos o la regulación de las etapas de cultivo y cosecha de sus sembrados. (Ríos & Giraldo, 2018, pág. 10)

Empresas familiares históricas

A lo largo de la historia han existido empresas familiares emblemáticas que se han transmitido de generación en generación. Algunos de los negocios familiares como las casas comerciales, talleres artesanales o empresas de servicios, han desempeñado un papel importante en la economía local y regional. Algunos de los ejemplos notables son las administraciones de las familias nobles; estas familias poseían grandes propiedades de tierras, castillos, etc. Y a menudo buscaban formas de generar ingresos y mantener su estatus social. Algunos de los aspectos relevantes sobre las familias nobles pueden ser:

- Apoyo mutuo y lealtad. Las familias nobles a menudo mostraban lealtad y apoyo mutuo en situaciones de peligro. Formaban alianzas defensivas para protegerse de invasiones, y su solidaridad los hacía formar una lealtad entre ellos, lo cual fue la principal razón de la creación de sus diversos bienes, negocios y respaldo entre ellos.
- Alianzas matrimoniales. Estas alianzas eran buscadas estratégicamente a través de matrimonios entre miembros de diferentes familias nobles no solo con la finalidad de encontrar algo emocional, sino que también servían para fortalecer lazos políticos y económicos entre las familias involucradas.
- Comercio y actividades financieras. Estas familias podían establecer tiendas, casas de comercio o empresas de transporte para aprovechar su status social y agrandar las redes comerciales. Además estas proporcionaban préstamos y servicios financieros a comerciantes locales, lo cual provocaba que los ingresos dentro de la familia aumentara.

Las relaciones entre las familias nobles eran complejas y dependían de múltiples factores, incluyendo las dinámicas familiares

individuales y los eventos históricos específicos de cada contexto. En general, las familias nobles lograron tener muchos negocios juntos debido a su acceso a recursos, redes y privilegios, así como a la gestión familiar y el deseo de mantener su estatus y prestigio.

II.I.I. Administración familiar en diferentes culturas y épocas

La administración familiar ha variado a lo largo de diferentes culturas y épocas, ya que está influenciada por factores como los valores culturales, las estructuras sociales y las condiciones económicas.

Sociedades feudales. Los feudos tendían a ser autosuficientes. Producían los alimentos, utensilios y herramientas necesarios para el desarrollo de la actividad cotidiana. La producción variaba dependiendo de la región. (Comunidad autónoma española, 2014, pág. 6). Durante la época feudal en Europa, la administración familiar estaba estrechamente vinculada a la estructura feudal. Las familias nobles tenían propiedades extensas y los señores feudales eran responsables de administrar y proteger sus dominios. La herencia desempeñaba un papel crucial, y la transmisión de tierras y títulos se realizaba a través de líneas de sucesión establecidas.

Época industrial. Con la llegada de la Revolución Industrial, la administración familiar experimentó cambios significativos. Las familias comenzaron a migrar a las ciudades en busca de empleo en fábricas y otras industrias. Esto condujo a una separación entre el trabajo y la vida familiar, ya que los miembros de la familia tenían que trabajar fuera del hogar. Surgieron nuevas dinámicas y desafíos, como la necesidad de administrar el tiempo entre el trabajo y las responsabilidades familiares.

Sociedades orientales. En muchas partes orientales, como la china o la japonesa, se ha valorado tradicionalmente la cohesión y la estabilidad familiar. La administración familiar se centra en mantener la armonía y el equilibrio dentro del hogar. Los roles y jerarquías familiares son importantes, y el respeto hacia los ancianos y el cumplimiento de las expectativas culturales son fundamentales en la toma de decisiones.

Sociedades contemporáneas. En las sociedades contemporáneas, la administración familiar ha evolucionado aún más. Con la creciente igualdad de género, los roles y responsabilidades familiares se han vuelto más flexibles y equitativos. Se ha incrementado la participación de las mujeres en el ámbito laboral, lo que ha llevado a una redistribución de las tareas domésticas y una mayor corresponsabilidad en la toma de decisiones.

Diversas investigaciones sugieren a la cultura en una EF (empresa familiar) como un posible factor determinante en su continuidad

a través de los años, generar dificultades a la segunda generación y ser un componente fundamental en el éxito más allá de la primera generación (Salgueiro, 2016, pág. 35). La cultura empresarial en las empresas familiares es un aspecto fundamental que puede influir significativamente en su éxito y desarrollo a lo largo del tiempo. La cultura se refiere a los valores, creencias, normas y comportamientos compartidos dentro de una organización, y en el caso de las empresas familiares, también incluye aspectos relacionados con la dinámica y los vínculos familiares. Según Schein 1985 y Dyer 1986, la cultura de cualquier grupo se divide en cuatro niveles: artefactos, perspectivas, valores y supuestos.

Los artefactos se refieren a los aspectos físicos de la cultura (logotipos y otros emblemas), aspectos verbales (lenguajes, mitos del grupo, etc.) o de conducta (patrones de comportamiento). Estos aspectos suelen ser los más visibles de la cultura y se identifican de una manera más sencilla.

La perspectiva se refiere a las ideas y acciones conductuales que adopta el grupo para poder desarrollar un nuevo producto, evaluar rendimientos y realizar diversos procesos dentro de la empresa.

Los valores pueden presentarse de manera formal e informal, ambos al mismo tiempo debido a que las personas pueden actuar de diversas maneras al realizar acciones como atender al cliente o ser honesto ante sus respuestas, por lo que es importante destacar a los

valores reales y adecuados para realizar de manera correcta el análisis cultural.

Los supuestos de la cultura son básicamente los cimientos del grupo. Los supuestos básicos son aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que a fuerza de repetirse con éxito llegan a asumirse por los miembros de la organización en forma automática hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que de manera inconsciente son asumidas y tomadas como verdaderas por los miembros de la organización. (Valdez, Rodríguez, & Hernández, 2016). Al formarse un conjunto de supuestos en un grupo se forma un patrón cultural, de los cuales Dyer (1986) señala cuatro tipos de patrones culturales:

Cultura paternalista. La cultura paternalista es un enfoque común en algunas empresas familiares, donde el fundador o el líder de la familia ejerce un alto grado de control y toma decisiones basadas en su autoridad y poder paternal. En este contexto, la cultura paternalista implica una relación de dependencia y protección entre el líder de la familia y los miembros de la empresa, creando una dinámica en la que se espera que el líder tome decisiones en beneficio de todos. A pesar de ser una cultura muy unida y especial, en ocasiones se forman problemas de diferente tipo en esta situación; el primer aspecto es que la empresa se vuelve muy dependiente solo del líder principal, por lo tanto si este llega a faltar o fallecer, la empresa entraría en una gran crisis por no saber cómo llevar adelante la empresa de la manera correcta, por lo tanto, y es uno de los siguientes aspectos, la mayor parte de las veces la formación y el

desarrollo de la siguiente generación a cargo suele ser desatendida. La siguiente situación adversa es que el líder se torna ambiguo o muy clásico y es difícil que este se adapte a las nuevas eras y actualizaciones del mercado lo cual hace que gestionar a la empresa se torne mucho más difícil. Y por último, como es una empresa liderada por una sola persona, esta última suele tomar sus propias decisiones sin consultar a terceros, por lo cual estos demás miembros de la familia pueden llegar a sentirse impotentes, con incompetencia o fuera de lugar. Debido a estos aspectos, esta cultura suele funcionar muy bien en empresas pequeñas y estables.

Cultura del laissez-faire (no interferencia). En esta sección las relaciones son jerárquicas, los familiares cuentan con privilegios dentro de la empresa y los empleados de fuera deben lograr los objetivos de la familia. A estos empleados se les considera como personas en las que se puede confiar y en ocasiones hasta se les da la autoridad de poder tomar decisiones; se involucran más en la empresa porque la familia no quiere o no puede ocuparse de todas las actividades del día a día de la empresa, y la empresa provoca que los empleados siempre estén preparados para cualquier cambio. La principal desventaja de esta cultura es que existe la posibilidad de que los empleados no actúen de acuerdo con los valores básicos de la familia; sin una supervisión esto podía salirse de control y se podrían perder de vista los objetivos principales de la empresa.

Cultura participativa. Cuenta con relaciones igualitarias y colectivas, tanto los empleados como los miembros de la familia son y valen lo mismo. Ambas partes se encuentran en constante crecimiento laboral para lograr un crecimiento personal y orientar a la empresa por un

buen camino futuro. No existe el favoritismo por lo que provoca a los empleados a reaccionar de manera más eficaz y rápida, crean un buen espíritu de trabajo y logran en estos la capacidad de innovar. Esta cultura reconoce y valora el talento y las capacidades individuales, independientemente de la relación familiar. Las empresas familiares con una cultura participativa suelen buscar profesionales cualificados y motivados, y se les brinda la oportunidad de crecer y desarrollarse dentro de la organización. La principal debilidad de esta cultura está en la toma de decisiones ya que lleva mucho tiempo llegar a una decisión participativa debido a que se retoman muchas ideas y opiniones de los empleados, esto puede llegar a retrasar o sabotear las decisiones importantes; por lo que llevar a cabo esta cultura se requiere de acciones eficaces, una mente audaz, con las mínimas discusiones y las decisiones correctas.

Cultura profesional. En las empresas familiares una cultura profesional se refiere a un patrón que se encuentra cuando la familia empresaria delegó la gestión del negocio a personas externas. Esto hace que los logros comiencen a ser individualistas por parte de los empleados y se ponen en busca de una mejora profesional. Los nuevos gestores adoptan una postura impersonal sobre los empleados y evalúan su capacidad para contribuir en la empresa. La caracterización familiar de la empresa suele llegar a desaparecer con la llegada de los gestores profesionales y estos confían en sus años de formación personal para tomar decisiones racionales; en ocasiones estos mismos les dan un giro total a la empresa o simplemente logran una reducción de costes dentro de esta mediante la implantación de técnicas modernas. La principal ventaja de esta cultura radica en las nuevas ideas o implantaciones que la gestión puede introducir en ella.

Economía agrícola y actividades artesanales

En las sociedades agrícolas antiguas, la producción de alimentos y otros bienes se basaba en el trabajo familiar. Las familias gestionaban sus propias tierras, cultivaban alimentos, criaban animales y elaboraban productos artesanales. La administración en este contexto se centraba en la asignación de tareas, el manejo de recursos y la toma de decisiones conjuntas para asegurar el sustento y la supervivencia familiar:

1. *Economía agrícola:* En muchas sociedades, especialmente en épocas antiguas y en áreas rurales, la economía agrícola era la principal fuente de sustento para las familias. La agricultura implicaba el cultivo de alimentos básicos como cereales, frutas, verduras y legumbres, así como la cría de animales para obtener carne, leche, huevos y otros productos. Estas actividades agrícolas a menudo se realizaban dentro de la unidad familiar, donde todos los miembros contribuían con su trabajo. Las empresas familiares agrícolas podían poseer y administrar tierras agrícolas, implementar técnicas de cultivo innovadoras, invertir en herramientas y maquinaria, y comercializar sus productos en los mercados locales.
2. *Actividades artesanales:* Las actividades artesanales también desempeñaron un papel importante en las empresas familiares. La artesanía se refiere a la producción de bienes a mano utilizando habilidades especializadas. Estos bienes podían incluir textiles, cerámica, muebles, metalurgia, cuero, entre otros. En muchas sociedades, las habilidades artesanales se transmitían de

generación en generación dentro de la familia, lo que permitía que se convirtieran en una fuente de ingresos sostenible. Las empresas familiares artesanales podían establecer talleres donde se realizaba la producción, y los miembros de la familia se dedicaban a diferentes etapas del proceso de creación y comercialización de los productos.

Tanto la economía agrícola como las actividades artesanales en las empresas familiares requerían una planificación cuidadosa, la asignación de tareas, la gestión de recursos, la adquisición de insumos y la comercialización de los productos. Estas actividades se basaban en los conocimientos y las habilidades transmitidas de generación en generación dentro de la familia. Además, estas actividades a menudo se complementaban entre sí, ya que las empresas familiares agrícolas podían producir materias primas que luego se utilizaban en las actividades artesanales, como el uso de lana de oveja para la producción de tejidos.

II.I.II. Evolución de los modelos de gestión en empresas familiares

A lo largo del tiempo los modelos de gestión y diversos aspectos han experimentado cambios significativos, esto con la finalidad de adaptarse a las demandas y desafíos que se encuentran en constante cambio dentro del entorno empresarial. En este ámbito de las gestiones administrativas aplicadas a empresas familiares, se encuentran diferentes enfoques y modelos propuestos que ayudan a las empresas familiares a

comprender un poco más este mundo administrativo. Estas ayudan a comprender la dinámica y características distintivas que tienen estas organizaciones, así como también orientan las gestiones estratégicas que nos ayudan a atravesar de manera positiva los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen dentro de la empresa.

Unas de las etapas clave por las que ha evolucionado la gestión en las empresas familiares podrían ser las siguientes:

Gestión basada en la intuición. Estos modelos de toma de decisiones se centran en que no exista una lógica o razón real para el proceso de toma de decisiones. En cambio, el proceso está dictado por un conocimiento interno, o intuición, acerca de cuál es la opción correcta. (Burns, 2020)

En los principios de las gestiones empresariales familiares se solía laborar y actuar principalmente en función de la intuición y la simple experiencia actual en esos tiempos de los miembros de la familia. Aunque las decisiones eran intuitivas, estas se tomaban de forma centralizada y se basaban en la visión y el conocimiento del fundador o el líder familiar y así confiaban que los procesos y las decisiones tomadas funcionarían y resultarían de la manera esperada.

Profesionalización de la gestión. A lo largo del tiempo y las actualizaciones, conforme las empresas familiares crecen y se

desarrollan, se hizo presente la necesidad de incorporar profesionales externos que cuenten con los conocimientos necesarios para mejorar, fortalecer y aprovechar la gestión al máximo con los conocimientos especializados que otorgan los agentes externos. Sin embargo, la profesionalización puede ser interna; esto se refiere a que los miembros familiares de la empresa pueden profesionalizarse para darle continuidad y gestión de la empresa familiar.

Es un elemento necesario para mantener al personal formado y con capacidad de asumir los retos presentes y futuros que se presentan en la empresa, es decir, los miembros de familia alcanzarán la continuidad debido a su capacidad y a la adquisición (Freire & Chaguamate, 2016).

Gracias a esto se establecen estructuras y procesos más formales, se definen roles y responsabilidades claras así como también se implementan prácticas de gestión más sólidas.

Gobierno corporativo. El gobierno corporativo es una herramienta que promueve una gestión empresarial con un esquema de anticipación de riesgos en un ambiente de claridad y confianza para todos los interesados en el desarrollo del negocio (Luna, 2019) A medida que las empresas familiares continúan creciendo, se vuelve necesario establecer mecanismos de gobierno corporativo para garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones basada en procesos formales. Esto implica la creación de juntas directivas, comités de gobierno y políticas claras de sucesión, así como la separación de las funciones de propiedad y gestión. El gobierno corporativo en las empresas familiares ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo. Inicialmente, las empresas familiares solían gestionarse de manera informal y centralizada, con la toma de decisiones concentrada en

los miembros de la familia propietaria. Sin embargo, a medida que las empresas familiares crecen en tamaño y complejidad, se hace evidente la necesidad de establecer estructuras y prácticas de gobierno corporativo más formales.

Un negocio familiar operado bajo la propiedad de una familia posee características de valor como solidez y confianza. En nuestro país, 36% de las empresas familiares han sido operadas por integrantes de la familia durante 21 a 50 años, y un 15% de los propietarios rebasan el medio siglo a cargo de su negocio. Sin embargo, 51% de estas empresas tienen la propiedad accionaria en manos de la primera generación de propietarios; 28% en la segunda, y solo 21% llega a la tercera generación. (Luna, 2019)

Profesionalización de la sucesión. Unos de los aspectos más importantes desde los tiempos ambiguos es ver qué sucederá después de que el líder principal fallece o se retira de la organización. En tiempos ambiguos, donde no existían estructuras y prácticas formales para la sucesión, se solían tomar decisiones basadas en criterios subjetivos o tradicionales. Algunos de los enfoques que han surgido en la profesionalización de la sucesión de las empresas familiares son:

- Planificación a largo plazo. La planificación con miras al largo plazo, guía y complementa los instrumentos vigentes que poseen un horizonte temporal menor; permitiéndonos asegurar que las decisiones tomadas, actualmente, nos orienten hacia los objetivos de desarrollo que aspiramos (Mideplan, 2019). En lugar de tomar decisiones de sucesión de forma reactiva o improvisada, las empresas familiares están adoptando enfoques más planificados y

a largo plazo. Se establecen planes de sucesión que abarcan varios años e involucran a múltiples generaciones de la familia. Estos planes consideran aspectos como el desarrollo y la preparación de los sucesores, así como la identificación de criterios claros para la selección de líderes familiares.

- Evaluación objetiva. Las empresas familiares están adoptando enfoques más objetivos para evaluar a los candidatos a la sucesión. Los criterios deben ser claros y en todo caso medible y aplicable a todos los miembros de manera justa para que el candidato final cuente con los requisitos necesarios y se esperen buenos resultados.

Innovación y adaptación. El entorno empresarial es cada vez más cambiante y competitivo, toda empresa, organización e incluso idea de cualquier tipo debió en algún momento fomentar la innovación y adaptación continua para poder sobrevivir y mantenerse con éxito de manera prolongada. Esto implica la apertura a nuevas ideas y perspectivas; hoy en día la implementación de tecnologías emergentes, el desarrollo de estrategias de crecimiento y diversificación, y la capacidad de pivotar rápidamente en respuesta a las condiciones del mercado. Logrando estos aspectos se llega a una mejora de la eficiencia y la productividad ya que la innovación y la adaptación también pueden estar motivadas por la búsqueda de eficiencia y productividad. Las empresas familiares buscaron y buscan constantemente formas de optimizar sus operaciones, reducir costos y mejorar la calidad de sus métodos, productos o servicios. Cada siglo en la historia de las empresas ha tenido su manera de implementar sus tecnologías más eficientes, la automatización de procesos o la reorganización de la estructura interna de la empresa.

Estas empresas se han dado cuenta de que necesitan evolucionar y encontrar nuevas formas de crear valor para seguir siendo relevantes y competitivas a lo largo del tiempo; es importante para adaptarse al cambio, asegurar la continuidad generacional, profesionalizar la gestión, mejorar la gobernanza y fomentar la innovación y el crecimiento. Estos aspectos son fundamentales para garantizar la longevidad y el éxito de la empresa familiar en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

CAPÍTULO III

III.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 forme 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.

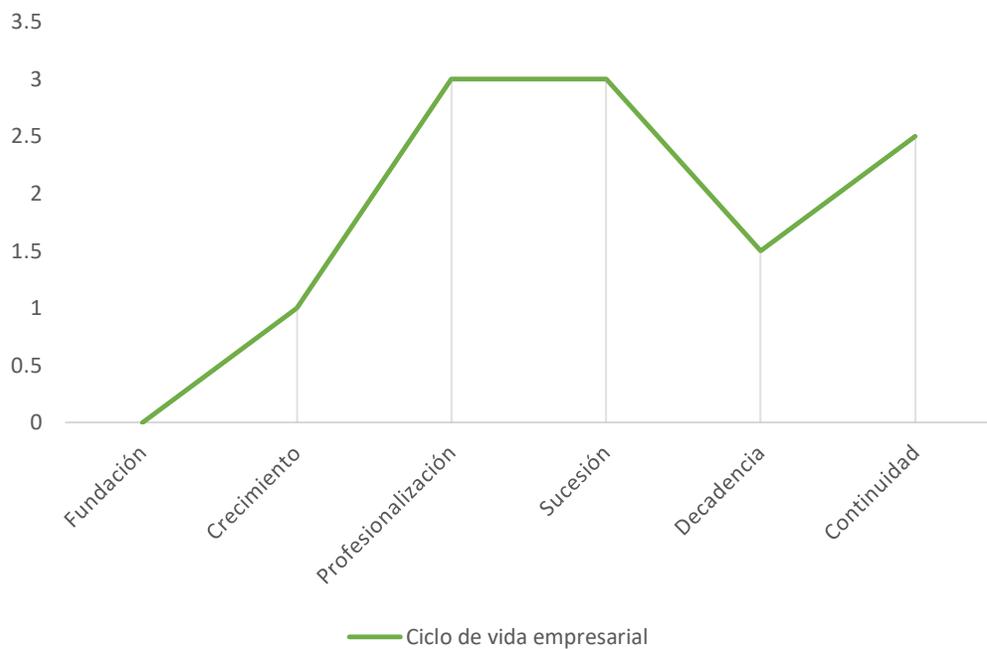
Decadencia

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.

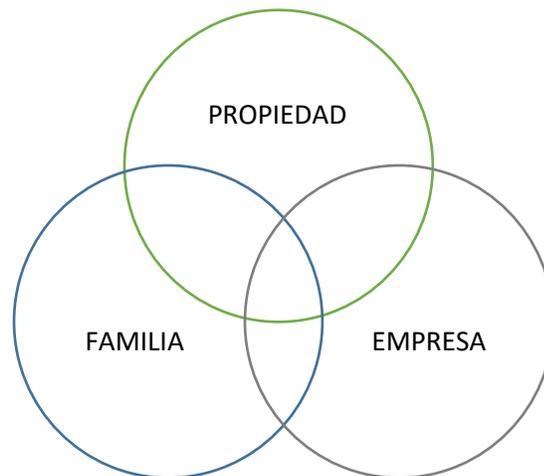
Modelo de los tres círculos

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:

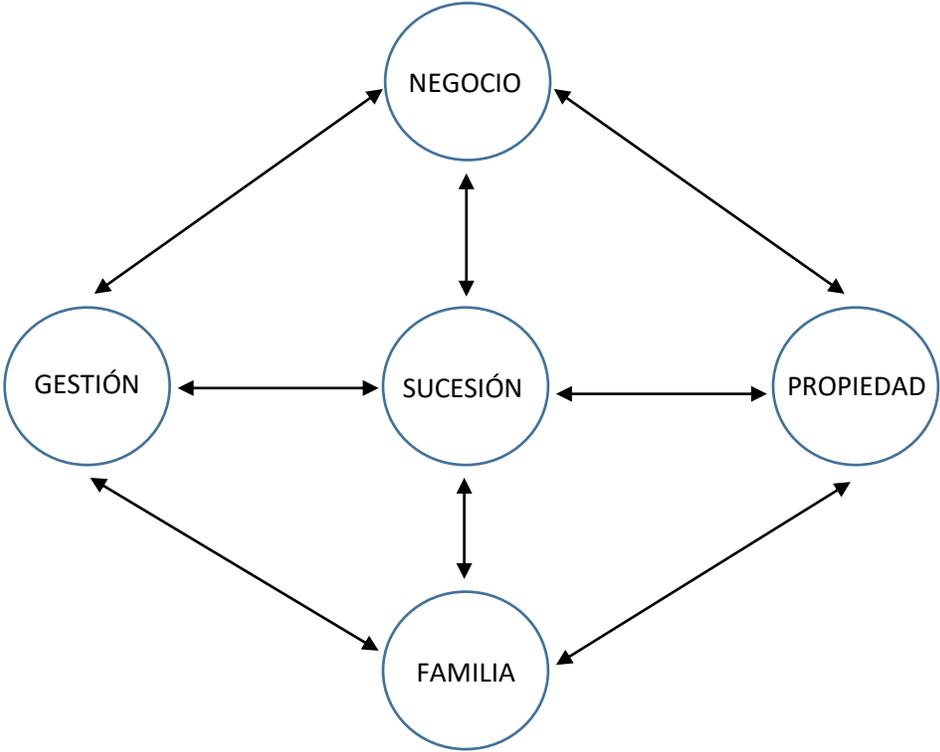


El eficaz embrague de los sistemas familia-empresa-propiedad permitirá enfrentar los retos que tiene la globalización, los desafíos impuestos por la competencia, el rápido cambio y el desarrollo de la tecnología y a la misma familia. Dentro de esta última cabe destacar

las implicaciones emocionales, los aspectos culturales, el orgullo y otras de índole irracional, que afectan la buena marcha de la empresa familiar. (Fainsod, Consultores OC Asesoría para la empresa familiar, 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 (Siguiete 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 recomendablemente 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 empresarial

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.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

IV. I. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

Institución: Hotel Villa del Bosque Siltepec, Chiapas

Cuadro No. 1. OBSERVACIÓN

PROBLEMÁTICA	SI	PORCENTAJE <i>SI</i>	NO	PORCENTAJE <i>NO</i>
Existe un organigrama bien definido	0	0%	5	100%
Se cubren todos los puestos necesarios para la empresa	3	60%	2	40%
Se ocupa 100% de su puesto en la empresa	4	80%	1	20%
Los clientes están satisfechos con el servicio brindado	5	100%	0	0%

Se realizó una observación detallada al hotel Villa del Bosque, institución familiar ubicada en la cabecera municipal del municipio de Siltepec, Chiapas; en la cual se encuestó a 5 miembros, incluyendo directivos y trabajadores principales. La primera observación fue que no

cuenta con un organigrama adecuado y la falta de un organigrama correcto en un hotel puede dar lugar a confusión, falta de comunicación, problemas de autoridad, ineficiencia y desmotivación entre los empleados. Es importante establecer una estructura organizativa clara para garantizar un funcionamiento eficiente y una gestión efectiva del hotel. Por lo tanto, tampoco están claras las funciones y puestos de cada integrante dentro de esta y hasta existen puestos que no se atienden como debería. Los objetivos, misión y visión de esta institución tampoco están claros, cuyos aspectos son clave para la vida futura de la empresa; todo esto en conjunto influye de manera negativa y llega a provocar que el cliente quede insatisfecho y en ocasiones se lleve una mala experiencia. Sin embargo, es una empresa que lleva laborando por más de 20 años y los directivos aseguran que muy pocas veces los clientes han presentado quejas ante el servicio brindado.

IV.II. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

1. ¿LA VISIÓN Y MISIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA SE REFLEJAN CORRECTAMENTE EN LAS OPERACIONES DIARIAS?

Los directivos variaron la respuesta acerca del tema de principios rectores, el 70% aseguraba que la misión y la visión si se encontraban estrechamente alineadas con las operaciones diarias, mientras que el 30% manifestó lo contrario. A primera instancia pude

observar la falta de conocimiento sobre el tema dentro del 40% que manifestó que la misión y visión no se llevan a cabo dentro de las labores empresariales; parte de este 30% desconoce la dirección estratégica del negocio, lo cual provoca un mínimo desbalance interno entre los directivos.

2. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES OBJETIVOS Y METAS DEL HOTEL PARA EL PRÓXIMO AÑO?

40% de los entrevistados manifestaron que para el próximo año en la empresa buscan mejorar las estructuras del hotel para subir el nivel en su apariencia física. El 30% manifestó que busca optimizar la gestión de ingresos lo que significa mejorar la gestión de precios para que a través de esto se maximice la entrada monetaria por habitación y optimizar la rentabilidad del hotel. El otro 30% manifestó buscar una mejora en la eficiencia operativa, lo que significa mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos sin comprometer la calidad del servicio. Realizando un análisis podemos observar que en los últimos dos porcentajes existe una pequeña contradicción entre sí, lo que hace que los objetivos principales de la empresa sean más difíciles de establecer y por supuesto, de cumplir.

3. ¿CÓMO SE FOMENTA EL DESARROLLO PROFESIONAL Y LA CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL HOTEL?

Lamentablemente el 100% de los directivos mencionan que no cuentan con medidas de capacitación para el personal, lo cual trae

consigo una lista de repercusiones que pueden reflejarse en la empresa y también en los empleados. La falta de fomento del desarrollo profesional y la capacitación de los empleados en un hotel puede tener un impacto negativo en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la retención de empleados y la capacidad del hotel para mantener actualizado y competitivo en la industria hotelera. Es importante invertir en el desarrollo y crecimiento de los empleados para garantizar un desempeño óptimo y un ambiente laboral satisfactorio.

4. ¿TODOS LOS ROLES ESTÁN BIEN DEFINIDOS Y CADA ÁREA ESTÁ CUBIERTA POR EL EMPLEADO CORRECTO?

El 60% de los directivos aseguran que cada subordinado realiza sus servicios de la manera adecuada y correcta, brindando la atención correcta a cada cliente. Mientras que el 40% menciona que en algunas ocasiones los empleados no realizan sus actividades con la atención y dedicación adecuada; esto puede deberse a que la empresa no cuenta con medidas de capacitación, provocando que los subordinados fallen en algunos aspectos de sus labores. Por lo tanto esta última respuesta puede estar en lo correcto. A pesar de que la mayor parte del porcentaje dice estar en lo correcto se considera que la falta de capacitación en los empleados si podría afectar gravemente en las acciones que estos realizan día a día en la empresa.

5. ¿CUENTAN CON MEDIDAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y BRINDAR UN SERVICIO EXCEPCIONAL?

Toda la empresa en conjunto ha optado por introducir medidas básicas y que se han vuelto necesarias durante el tiempo, tal como la introducción de la conexión Wi-Fi rápida y gratuita. También cuentan con mapas geográficos locales impresos que le permiten al cliente conocer mejor la región y parte de sus alrededores. A pesar de que el hotel no cuenta con servicios de restaurante, ha establecido colaboraciones con otros negocios locales lo que les permite a los clientes tener un acceso más fácil a los servicios básicos así como también un pequeño descuento por colaboración entre el hotel y el restaurante. Si bien, el hotel ha tratado de avanzar en ciertas medidas básicas pero la introducción de algunas nuevas abrirían mayor mercado en la organización.

6. ¿FOMENTA LA INTRODUCCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS E INNOVACIONES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?

En los 20 años que lleva la empresa laborando, los directivos han renovado televisiones antiguas por pantallas planas en algunas de las habitaciones; como se mencionó en el punto anterior, se agregó la conexión Wi-Fi que facilita la comunicación en los clientes. Sin embargo, han sido las únicas medidas tecnológicas nuevas dentro de la empresa lo cual repercute en la eficiencia operativa, la experiencia del cliente y la ventaja competitiva. La tecnología para hoteles puede aportar grandes beneficios al establecimiento al menos hasta en cuatro aspectos: la gestión hotelera, la captación de datos, la experiencia del cliente y la reputación del hotel.

7. ¿CUÁLES SON LOS DESAFÍOS MÁS IMPORTANTES QUE ENFRENTA EL HOTEL EN LA ACTUALIDAD Y CÓMO SE ESTÁN ABORDANDO?

Todos los directivos mencionan que la competencia es su mayor desafío ya que al ser una localidad pequeña se crean muchos establecimientos nuevos que buscan experimentar acerca del negocio hotelero, aunque no muchos tienen éxito, los clientes diversos se dispersan y podrían optar por otra organización hotelera. La competencia en la industria hotelera es intensa y dinámica. Los hoteles compiten por atraer y retener a los huéspedes en un mercado altamente competitivo; la competencia hotelera se centra en aspectos como precios, ubicación, calidad del servicio, marketing efectivo, experiencia del cliente, innovación y adaptabilidad. Los hoteles exitosos deben estar atentos a estos factores y encontrar formas de diferenciarse de la competencia para atraer y retener a los huéspedes en un mercado altamente competitivo.

8. ¿CÓMO SE FOMENTA LA COLABORACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA Y LOS EMPLEADOS NO FAMILIARES?

Los integrantes mencionan establecer culturas de colaboración que fomentan un ambiente sano y el trabajo en equipo, aunque siempre estableciendo límites. En este aspecto la empresa hace que se definan claramente las responsabilidades y roles de cada miembro de la familia y de los empleados no familiares. Gracias a esto se disminuyen las posibilidades de crear incomodidad en el trabajo

9. ¿QUÉ MEDIDAS SE TOMAN PARA SEPARAR LOS ASUNTOS FAMILIARES DE LOS ASUNTOS EMPRESARIALES?

Analizando las respuestas directivas, por lo pronto a esta empresa familiar se le complica separar los aspectos empresariales de los familiares debido a que hasta en momentos de estar únicamente en familia se mencionan temas de trabajo, lo cual puede tener varias desventajas y desafíos para la empresa y la familia. En general, es importante establecer una clara separación entre los asuntos familiares y empresariales en las empresas familiares. Esto implica establecer normas y límites claros, fomentar la comunicación abierta y honesta, y basar las decisiones en criterios profesionales y empresariales en lugar de consideraciones personales.

10. ¿QUÉ ESTÁ HACIENDO PARA INVOLUCRAR Y PREPARAR A LA PRÓXIMA GENERACIÓN DE LA FAMILIA PARA ASUMIR ROLES DE LIDERAZGO?

Para preparar a la segunda generación, la empresa ha optado por la enseñanza del manejo y el movimiento interno del hotel, busca prepararlos de manera práctica para que todos los procesos se realicen de manera positiva. Sin embargo, esta práctica por parte de la segunda generación aún no comienza debido a que los directivos aún se sienten capaces de realizar todas las acciones por ellos mismos. Hay varias desventajas de que la segunda generación no comience su capacitación a tiempo en la empresa, una de las principales es el retraso en la adquisición de habilidades: la capacitación es crucial para que los empleados adquieran las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Si la segunda generación no comienza su

capacitación a tiempo, se retrasará su desarrollo y puede llevarles más tiempo a alcanzar el nivel de competencia deseado.

IV.III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES MÁS FRECUENTES

1. ¿USTED CREE QUE CADA MIEMBRO DE ESTA EMPRESA TIENE BIEN DEFINIDO EL GRADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD EN LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN?

TABLA NO. 1. GRADO DE RESPONSABILIDAD			
PREGUNTA	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	SI	5	33%
	NO	10	67%
	TOTAL	15	100%

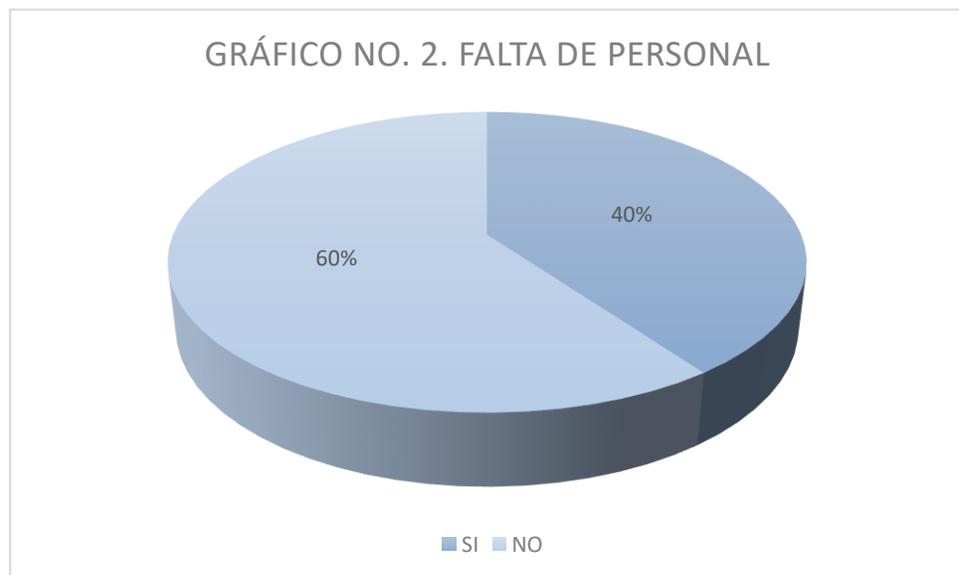


Comenzamos la encuesta a los clientes más frecuentes durante el lapso de un mes en el hotel Villa del Bosque. Los resultados demuestran que el 67% de los clientes aseguran que cada subordinado de la empresa asume su responsabilidad dentro de esta en base a las actividades que realizan; por otro lado el 33% manifestó que estos mismos

no cumplen con su labor de manera responsable y autoritaria debido a que han demostrado tener un ligero grado de incertidumbre al momento de realizar alguna actividad o tomar una decisión.

2. ¿CONSIDERA QUE EL HOTEL CUENTA CON SUFICIENTE PERSONAL PARA BRINDAR UN SERVICIO ADECUADO?

TABLA NO. 2. FALTA DE PERSONAL			
PREGUNTA	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
2	SI	6	40%
	NO	9	60%
	TOTAL	15	100%

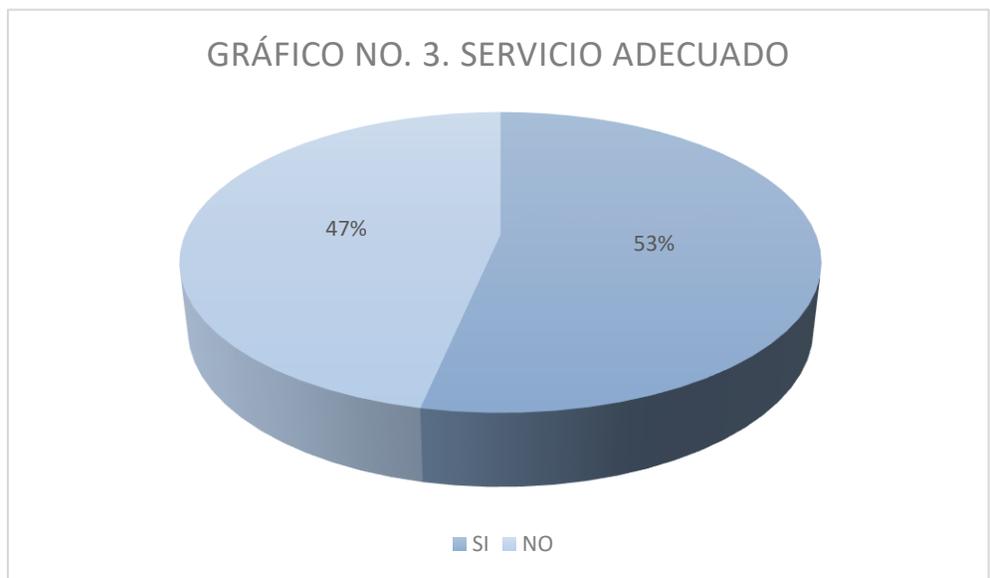


El 60% menciona que el hotel no cuenta con el suficiente personal, en lo particular se mencionó a la falta de un recepcionista matutino, y al estar esta vacante libre provoca que los clientes no reciban la atención adecuada debido a que es la persona principal al momento del registro de los clientes; esto trae una repercusión un tanto grave dentro del progreso de la empresa. Mientras tanto el otro 40% menciona que el

personal está completo, es decir que no han experimentado la ausencia de la vacante faltante.

3. ¿RECIBÍ UN SERVICIO AMABLE Y CORTÉS POR PARTE DEL PERSONAL?

TABLA NO. 3. SERVICIO ADECUADO			
PREGUNTA	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
3	SI	8	53%
	NO	7	47%
	TOTAL	15	100%

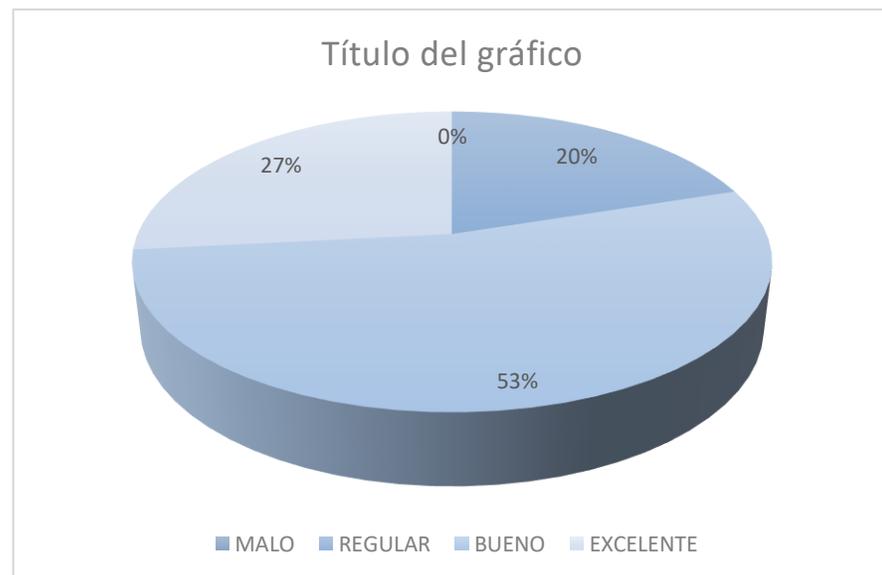


El 53% de los encuestados aseguran haber obtenido un servicio armonioso de parte del personal, lo que significa que el carácter y la actitud de los empleados ha sido el correcto, sin embargo el otro porcentaje del 47% es muy alto por lo que se podría decir que el servicio no está siendo del todo adecuado en alguno de los aspectos. Algunas de las respuestas del por qué el servicio no ha sido adecuado se relacionan con el aspecto de la pregunta anterior; la falta de un recepcionista en el

turno matutino, lo que significa que esto tendía que tener una solución pronta si no quieren perder a sus clientes frecuentes.

4. ¿CÓMO CALIFICARÍA LA CALIDAD DEL AMBIENTE INTERNO DEL HOTEL?

TABLA NO. 4. CALIDAD DEL AMBIENTE INTERNO			
PREGUNTA	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
4	MALO	0	0%
	REGULAR	3	20%
	BUENO	8	53%
	EXCELENTE	4	27%
	TOTAL	15	100%

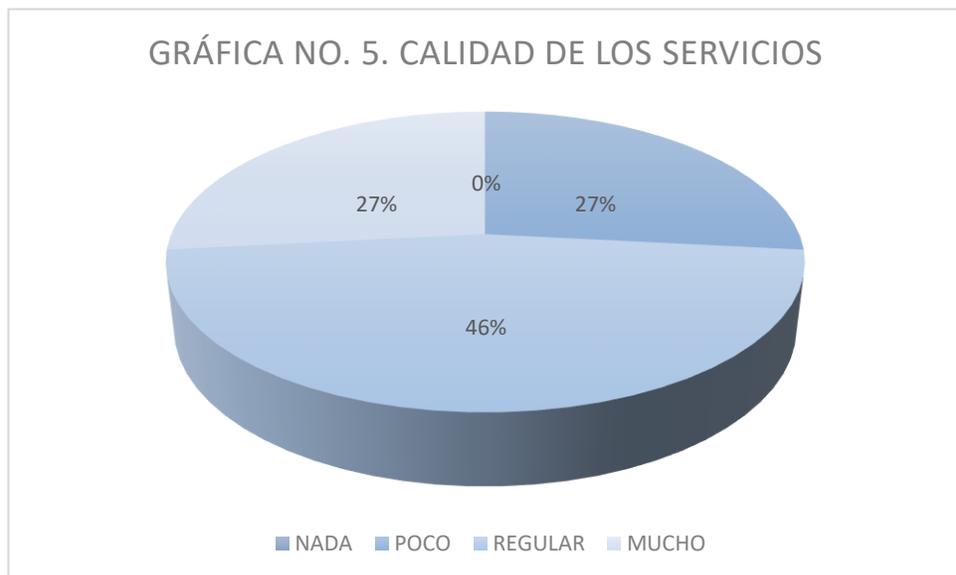


El 53% de los clientes califica la calidad del entorno, las condiciones internas que existen dentro del establecimiento y la cultura organizacional como “buena” lo que significa que a pesar de no ser una calificación muy baja, aún hay que esforzarse más por mejorar la calidad del ambiente interno del hotel para que las opiniones cambien a “excelente” ya que solo el 27% opina que el ambiente interno es el

correcto. Mientras que el 20% opina que este aspecto es “regular”. El mejoramiento de este crea un ambiente interno positivo y bien gestionado que contribuye a la satisfacción de los huéspedes, la eficiencia operativa y el éxito general del hotel.

5. ¿ESTUVO SATISFECHO/A CON LOS SERVICIOS DE LAS INSTALACIONES DEL HOTEL?

TABLA NO. 5. CALIDAD DE LOS SERVICIOS			
PREGUNTA	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
5	NADA	0	0%
	POCO	4	27%
	REGULAR	7	47%
	MUCHO	4	27%
	TOTAL	15	100%



El 47% marca que ha estado satisfecho de manera regular con la calidad de los servicios del hotel, seguido del 27% que menciona que la calidad es excelente. Mientras que el otro 27% menciona que se ha

encontrado poco satisfecho con los servicios que el hotel brinda debido a que la capacitación de los empleados no es la correcta; igual que en el aspecto anterior, lo mejor es buscar subir los porcentajes a excelente mediante la corrección de estos servicios ofreciéndolos con mayor calidad a través de la capacitación correcta de los subordinados y mejorando la calidad de las habitaciones y sus servicios para lograr mantenerse actualizado con las tendencias de la industria y en busca constantemente de formas que superen las expectativas y brindar una experiencia excepcional.

6. ¿RECIBIÓ RESPUESTAS OPORTUNAS A SUS SOLICITUDES O CONSULTAS DURANTE SU ESTANCIA EN EL HOTEL?

TABLA NO. 6. RESPUESTAS OPORTUNAS			
PREGUNTA	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
6	SI	7	47%
	NO	8	53%
	TOTAL	15	100%



La empresa no tiene una manera de brindar una atención rápida y eficiente a los huéspedes cuando solicitan información, asistencia o servicios adicionales debido a que el 53% expresa esa situación. Una atención rápida y eficiente demuestra un excelente servicio al cliente y contribuye a una experiencia positiva para los huéspedes; por lo que el 47% menciona si haber recibido respuestas ente sus peticiones dentro de la organización.

7. ¿ALGUNA VEZ HA TENIDO UNA MALA EXPERIENCIA EN SU ESTANCIA?

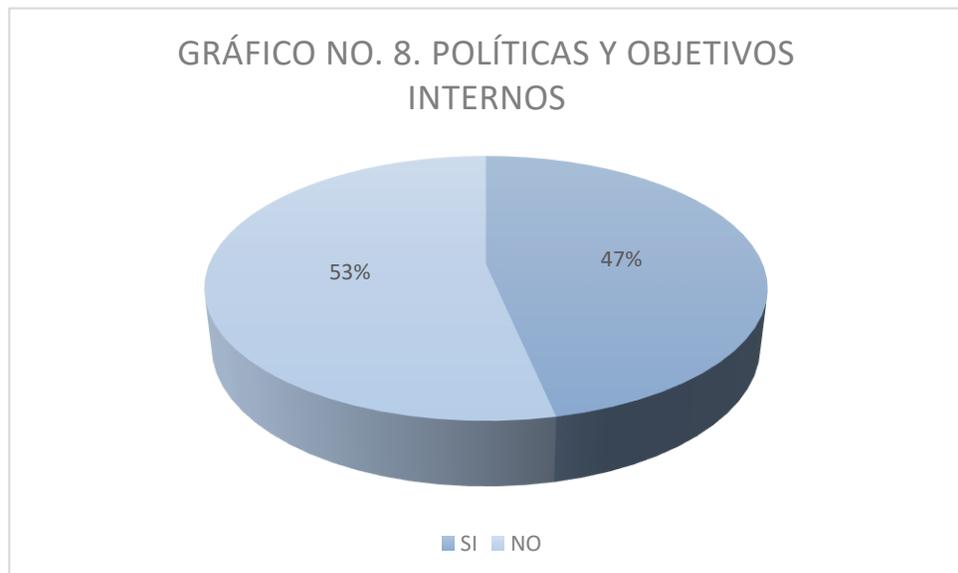
TABLA NO. 7. EXPERIENCIA DURANTE LA ESTANCIA			
PREGUNTA	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
7	SI	6	40%
	NO	9	60%
	TOTAL	15	100%



El 40% de los clientes mencionan haber presentado una mala experiencia debido a ruidos por las noches, mencionan la falta de mantenimiento y problemas con la reserva de habitaciones; lo que hace que la experiencia sea deficiente y los empleados lleguen a optar otras opciones de alojamiento. Aunque esto lo menciona el menor porcentaje, arreglar los inconvenientes asegurará que la empresa se siga manteniendo de manera positiva y los ingresos no se vean afectados. Por otro lado el 60% menciona no haber experimentado algunos de los aspectos mencionados anteriormente.

8. ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA ESTABLECE POLÍTICAS Y OBJETIVOS INTERNOS?

TABLA NO. 8. POLÍTICAS Y OBJETIVOS INTERNOS			
PREGUNTA	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
8	SI	7	47%
	NO	8	53%
	TOTAL	15	100%



El hecho de que el 53% de los clientes de un hotel afirmen que no tiene políticas y objetivos internos puede deberse a la Falta de retroalimentación de los clientes; si el hotel no solicita activamente la opinión de sus clientes sobre sus políticas y objetivos internos, es posible que no sepan que sus clientes tienen esa percepción. La retroalimentación de los clientes es valiosa para identificar áreas de mejora y ajustar las políticas y objetivos internos. Mientras que el 47% de los clientes mencionan que si tienen conocimientos sobre las políticas y objetivos de la empresa.

9. ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA MEJORARÁ SU EFICIENCIA DESPUÉS DE ESTABLECER LA ORGANIZACIÓN ADECUADA?

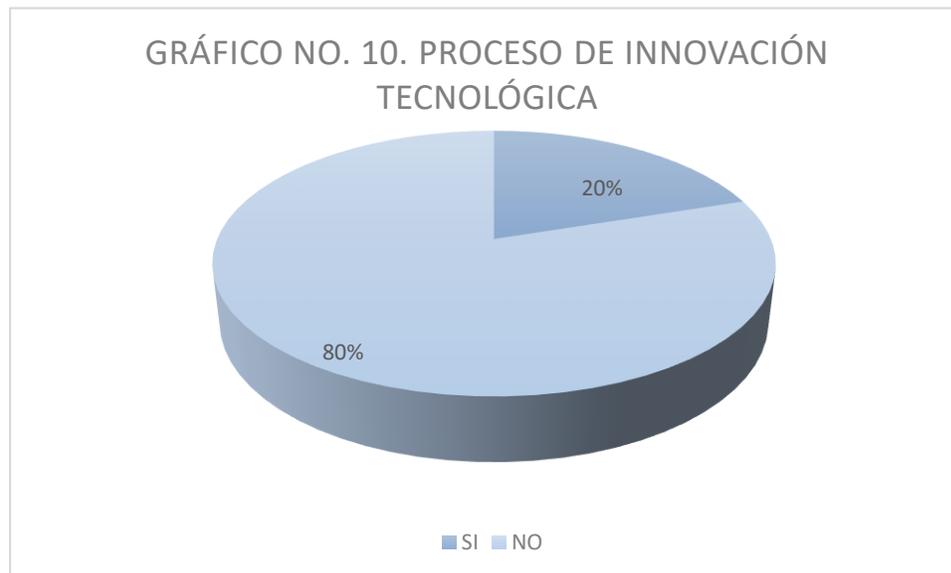
TABLA NO. 9. OPTIMIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN			
PREGUNTA	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
9	SI	15	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	15	100%



El 100% de los clientes aseguran que establecer la organización adecuada en una empresa puede conducir a mejoras significativas en la eficiencia. Al definir claramente roles, establecer una comunicación fluida, tomar decisiones rápidas, fomentar la colaboración y aprovechar el talento, la empresa puede lograr una mayor eficiencia operativa y un rendimiento mejorado en general.

10. ¿CREE QUE ESTA EMPRESA ESTÉ INNOVADA Y SE ENCUENTRE EN CONSTANTE ACTUALIZACIÓN EN SUS PROCESOS Y TECNOLOGÍAS?

TABLA NO. 10. PROCESO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA			
PREGUNTA	VALORACIÓN	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
10	SI	3	20%
	NO	12	80%
	TOTAL	15	100%



Los clientes consideran que el hotel no se encuentra innovado debido a que han experimentado falta de comodidades modernas; hoy en día la competencia nos empuja a modernizarse como

empresa mediante diversos artefactos y procesos tecnológicos. En el caso de la empresa se presenta un proceso de registro lento o ineficiente debido a la falta de tecnología adecuada, los clientes no cuentan con servicio de telefonía en las habitaciones lo que hace que la respuesta ante algunas dudas de los clientes no sean atendidas como se merece. Este como otros procesos hace que la experiencia sea insatisfactoria para el cliente; lo cual se refleja en el 80% de la empresa. Por lo tanto, el 20% restante menciona que el hotel si cuenta con las tecnologías necesarias sin embargo, esta es una cifra muy pequeña por lo que el establecimiento de nuevos desarrollos y tecnologías permitirán que esta cifra aumente y por su puesto los ingresos también.

IV.IV. COMPARACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

A través de los resultados obtenidos podemos reconocer que la empresa cuenta con un reto principal para perfeccionar sus procesos y obtener un óptimo desempeño por parte tanto de los trabajadores como de los directivos mismos.

De acuerdo a la entrevista realizada a los clientes más frecuentes, la principal deficiencia en la empresa es la falta de capacitación y definición de tareas y responsabilidades de algunos de los trabajadores dentro de la empresa. Por lo tanto este último aspecto

provoca que la calidad del servicio disminuya y los clientes queden insatisfechos con la experiencia durante su estancia.

Los directivos y trabajadores concuerdan en que se debe contar con un diseño organizacional que favorezca a la empresa de manera que se organice y distribuya el trabajo con los diferentes niveles jerárquicos, las responsabilidades y comunicaciones en el hotel. Esto se logrará de la mano con la cultura organizacional, la cual representa los valores, normas y comportamientos compartidos dentro del hotel.

Después de este análisis destaca la falta de compromiso de algunos directivos en el deseo de querer crecer como empresa, falta motivación, metas y objetivos principales. Utilizan métodos y procesos teóricos u un tanto tradicionales por lo que no deja que esta organización crezca de manera interna y externa ya que estos aspectos retrasan o incluso detiene la atracción de algunos clientes.

Después de que los directivos pongan todo su empeño y enseñen a la segunda generación los principales procesos de la empresa, estos podrían ser de gran ayuda para la modernización de esta gracias a las mentes frescas que estarían por unirse; esto si reciben la capacitación adecuada para asumir este cargo en un determinado tiempo. Esto en conjunto hará que los clientes no busquen otras opciones y opten por quedarse.

PROPUESTAS Y SUGERENCIAS DE ACCIÓN

1. Mejorar la experiencia del cliente:

- ✓ Personalizar el servicio a través de opciones personalizadas y adaptadas a las necesidades individuales de cada huésped, tales como el manejo de pago con tarjeta. Agregar una terminal de pago permitirá al cliente tener una opción más de realizar el pago del servicio a través de dispositivos electrónicos que permiten procesar las transacciones de pago mediante tarjetas de crédito o débito; y no solo tener la opción de pago en efectivo.
- ✓ Prestar atención a cada detalle así más mínimo que sea para que se pueda sorprender y deleitar a los huéspedes.
- ✓ Obtener retroalimentación a través de los comentarios de los huéspedes para identificar áreas de mejora y oportunidades de servicio.

2. Potenciar el servicio al cliente:

- ✓ Dar a conocer al personal de la empresa los principios con los que se rige a la empresa, tales como misión, visión, metas y políticas de la empresa.
- ✓ Capacitar al personal para mejorar las habilidades de atención al cliente y al mismo tiempo tener todas las áreas y vacantes cubiertas con la atención necesaria para garantizar un servicio de calidad.

3. Actualizar las instalaciones y tecnologías:

- ✓ Renovar las habitaciones y áreas comunes. Mantener las instalaciones frescas y modernas para ofrecer una experiencia agradable a los huéspedes.
- ✓ Implementar tecnología avanzada. Utilizar tecnología de vanguardia, como sistemas de control de habitaciones

automatizados, servicios de conserjería digital y check-in y check-out sin contacto; de los cuales son lo más necesarios dentro de la empresa.

Objetivo general

Incorporar el diseño organizacional en la empresa HOTEL VILLA DEL BOSQUE mediante la aplicación de dicho modelo, con el fin de mejorar los procesos administrativos.

Objetivos específicos

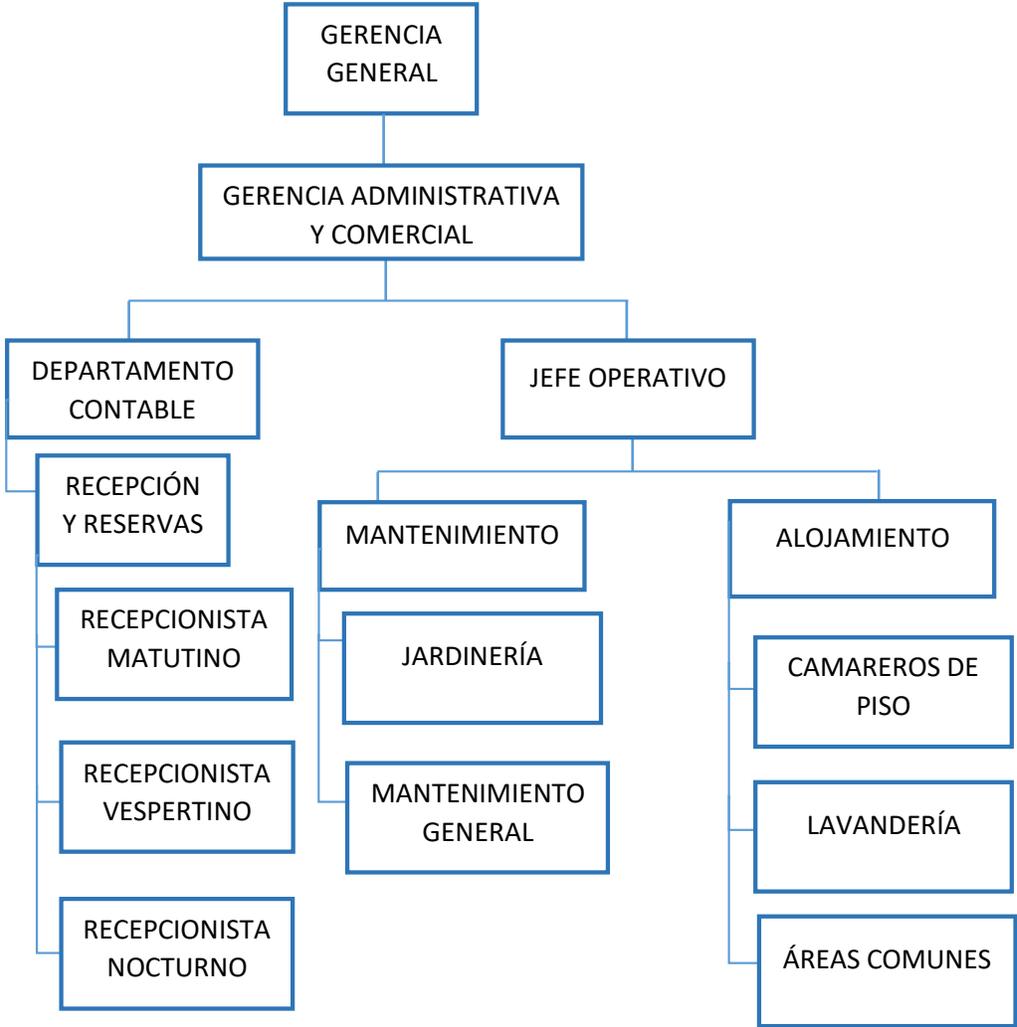
- Emplear el diseño organizacional dentro de la empresa.
- Definir las labores de cada subordinado.
- Demostrar diversos métodos de capacitación para los empleados, logrando un mejor servicio dentro de la organización.

Diseño organizacional

El diseño organizacional propuesto para el Hotel Villa del Bosque se fundamenta como base en el modelo vertical, modelo diseñado para mostrar los diferentes niveles de poder de una entidad, con el objetivo de identificar la cadena de mando de una compañía, así como todas las personas de la organización.

Mediante la implementación del diseño organizacional se optimiza la estructura, los roles y las responsabilidades, así como mejorar la eficiencia operativa, la atención al cliente, la flexibilidad y el desarrollo del personal. Esto conduce a un funcionamiento más eficaz y exitoso del hotel en general.

Modelo de diseño organizacional para el hotel



Funciones laborales

Gerente general. Es responsable de la supervisión general del hotel y de tomar decisiones estratégicas importantes. El Gerente General supervisa todas las operaciones diarias del hotel para asegurarse de que se cumplan los estándares de calidad y servicio. Esto implica coordinar y supervisar a los diferentes departamentos, como recepción, limpieza y mantenimiento.

Gerente administrativo y comercial. La Gerencia Administrativa y Comercial supervisa el control de costos y realiza análisis financieros para optimizar los recursos económicos del hotel. Tiene como responsabilidad gestionar las compras y adquisiciones del hotel, asegurando que se obtengan los suministros necesarios para el funcionamiento eficiente del establecimiento. Así como también contrata y destina a nuevos miembros del personal para después dirigir, supervisar y formar a este personal aprendiz.

Departamento contable. El departamento contable asegura que el hotel cumpla con todas las obligaciones fiscales y legales aplicables. Esto incluye presentar declaraciones de impuestos, cumplir con las regulaciones contables y financieras, y mantener registros adecuados para la auditoría y la transparencia financiera. Tiene la responsabilidad de informar sobre temas importantes de finanzas a los directores generales.

- ✓ Recepción y reservas. Se encarga de supervisar el número de habitaciones disponibles, registra a los huéspedes, realiza las reservas, registra salidas, asigna las habitaciones y entrega las llaves y complementos a los clientes.

- Recepcionista matutino. Registra su entrada a las 7 horas de la mañana y termina a las 3 horas de la tarde.
- Recepcionista vespertino. Comienza su turno a las 3 horas de la tarde y termina a las 11 horas de la noche.
- Recepcionista nocturno. Su horario laboral comienza desde las 11 horas de la noche y culmina a las 7 horas de la mañana del siguiente día.

Jefe operativo. Este puesto es crucial para asegurar que todas las áreas del hotel funcionen de manera eficiente y cumplan con los estándares de calidad y servicio establecidos ya que supervisa y coordina los departamentos básicos del hotel, por lo tanto también se encarga del control de calidad de estos mismos. Trabaja en estrecha colaboración con el equipo de dirección y otros gerentes para garantizar una operación fluida y eficiente en todos los aspectos del negocio.

- (1) Mantenimiento. Su función principal es garantizar que todas las áreas del hotel estén en óptimas condiciones de funcionamiento y seguridad. Debe responder rápidamente a las solicitudes de mantenimiento, diagnosticar y solucionar problemas, coordinar con proveedores externos cuando sea necesario y mantener registros de todas las actividades de mantenimiento. Quienes deben cubrir el área de mantenimiento general y de jardinería.
- (2) Alojamiento. Este departamento se encarga de mantener y gestionar la limpieza, el mantenimiento y la presentación general de las habitaciones, áreas públicas y áreas comunes del hotel. Esto significa que también está a su cargo definir las responsabilidades del personal, implementar medidas de eficiencia y mejora continua, y se asegurar de que se sigan los protocolos de seguridad y salud. Este departamento se divide por áreas, las cuales son:

- Camareros de piso. Pueden ser dos o tres y su función principal es garantizar que las habitaciones estén limpias, ordenadas y preparadas para recibir a los huéspedes.
- Lavandería. Es el responsable del procesamiento de la ropa de cama, toallas, uniformes y otros textiles utilizados en el establecimiento. Su función principal es garantizar que estos elementos estén limpios, frescos y en buenas condiciones para su uso por parte de los huéspedes y el personal del hotel.
- Áreas comunes. Es el que se encarga de mantener las zonas públicas del hotel (que no son habitaciones) limpias, ordenadas y decoradas (con forme alguna festividad o temporada). Estas áreas pueden ser vestíbulos, pasillos, áreas de reuniones o cualquier otro espacio que esté destinado al uso de los clientes.

Métodos de capacitación para el personal (mejorar el servicio)

Los métodos básicos y convenientes para la capacitación del personal dentro del hotel son los siguientes:

1. Capacitación en el trabajo. Este método se basa en aprender mientras se realiza el trabajo real. Al personal nuevo se le asigna un supervisor experimentado que se encargará de guiarlos y otorgarles las enseñanzas y responsabilidades específicas. Esta técnica es beneficiosa ya que brinda la oportunidad de adquirir conocimientos prácticos y es más fácil aplicarlos directamente en el entorno de trabajo.

2. Programas de orientación: Los programas de orientación son utilizados para familiarizar a los nuevos empleados con la cultura, políticas y procedimientos del hotel. Estos programas generalmente incluyen presentaciones, materiales escritos y sesiones informativas impartidas por diferentes departamentos del hotel.
3. Capacitación en habilidades técnicas. Para el hotel es crucial proporcionar capacitación en habilidades técnicas específicas, como el uso de software de reservas, sistemas de gestión hotelera, sistemas de punto de venta y otros sistemas relevantes que deben ser utilizados en el hotel.
4. Role-playing y simulaciones: Estas actividades implican la representación de situaciones reales o simuladas en las que los empleados practican habilidades específicas. Esto puede incluir la interacción con los huéspedes, resolución de problemas, manejo de quejas o práctica de técnicas de venta. Los role-plays y las simulaciones permiten a los empleados practicar y perfeccionar sus habilidades en un entorno controlado.
5. Fomentar la motivación. Los empleados motivados tienden a tener un rendimiento laboral más alto. Cuando están comprometidos y entusiasmados con su trabajo, tienden a esforzarse más, ser más productivos y buscar constantemente formas de mejorar. Esto tiene un impacto directo en la calidad del servicio que brindan a los huéspedes y en la eficiencia de las operaciones del hotel. La motivación en el personal contribuye a crear un clima laboral positivo y saludable. Los empleados motivados tienden a tener una actitud positiva, están más dispuestos a colaborar y apoyar a sus compañeros de trabajo, y se sienten parte de un equipo. Un buen clima laboral promueve la cooperación, la comunicación efectiva y la armonía entre los empleados.

Cultura organizacional en la empresa familiar

La cultura organizacional se basará en principios y valores fundamentales que demuestren la capacidad de todos los miembros del equipo, tanto directivos como subordinados. Todo con la finalidad de tener un impacto significativo en el éxito y el desempeño de una organización, ya que influye en la forma en que los empleados y también directivos se comprometen, colaboran y se adaptan a los cambios.

Principios

Los principios que permitirán alcanzar los objetivos son:

- Trabajo en equipo. Todos los departamentos y empleados forman un equipo cohesionado que trabaja en conjunto para alcanzar los objetivos comunes y garantizar el éxito del hotel.
- Profesionalismo y ética. Se espera que todos los miembros laboren y actúen con integridad, respeto, honestidad y confidencialidad en todos los aspectos internos y externos de la empresa.
- Flexibilidad y adaptabilidad. Al ser una organización que está expuesta a la necesidad de hacer cambios, el hotel debe valorar la capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias y demandas del mercado.
- Reconocimiento y desarrollo del personal. Se brindan oportunidades de crecimiento profesional y se reconocen los logros de los empleados, lo que fomenta un ambiente de trabajo motivador y gratificante.

Valores

Los valores que el hotel debe promover son:

- Integridad. Mantener altos los estándares éticos y comportarse de manera justa y honesta.
- Respeto. Respetar la dignidad de cada miembro y valorar sus ideas, opiniones y contribuciones.
- Responsabilidad. Realizar cada tarea asignada de manera responsable para que el cliente esté satisfecho con el servicio otorgado.
- Lealtad. Fomentar la fidelidad y respeto hacia la empresa para promover un ambiente de cooperación y apoyo mutuo entre los empleados hacia el hotel.

Oportunidades de mejora

Así como los empleados deben de ser capacitados en sus labores específicas; los niveles jerárquicos principales del hotel deben buscar su mejora personal en todos los aspectos que podrían perjudicar a los procesos del hotel. Al ser una empresa familiar deben poner en práctica lo siguiente:

- **Compromiso con el trabajo.** El compromiso con el trabajo por parte de los directivos representa la dedicación, responsabilidad y entrega hacia los procesos y metas de la organización. Implica tener una actitud de compromiso y orientación hacia el logro de los objetivos del hotel, así como la motivación y disposición para liderar y guiar a los empleados. Deben administrar su tiempo para balancear la vida personal con la vida empresarial ya que este es un punto muy importante para que el hotel tenga éxito.
- **Separar la vida laboral de la vida personal.** Aunque este pueda ser un desafío especialmente para la industria hotelera debido a

que el horario de trabajo puede ser exigente y los empleados pueden estar expuestos a situaciones relacionadas con el trabajo incluso fuera del horario laboral, existen soluciones que deben aplicarse para evitar la mezcla de ambos aspectos:

- 1) Establecer límites claros: esto puede incluir acordar horarios de trabajo específicos y respetarlos, evitando llevar trabajo a casa.
 - 2) Establecer prioridades: Identificar y priorizar las responsabilidades y compromisos personales. Establecer metas claras y enfocarse en lograr un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.
 - 3) Practicar el autocuidado: Priorizar el autocuidado y la atención plena, dedicando tiempo regularmente a actividades que ayuden a reducir el estrés y promover el bienestar personal.
- **Capacitar a la siguiente generación.** Entre más temprana sea la capacitación de la segunda generación al mando, estos tendrán mayor capacidad para sobrellevar la empresa de la manera adecuada y que esta cuente con una vida mucho más larga. Capacitar a la siguiente generación de empleados es esencial para garantizar la continuidad, adaptación, desarrollo y éxito a largo plazo de un hotel.

Cada uno de estos aspectos son mencionados y redactados con la finalidad de que la empresa sea exitosa laboralmente y pueda verse en un futuro de manera estable y segura de sí misma.

CONCLUSIONES

- La empresa cuenta con la falta de capacitación en el personal lo cual provocó que los servicios que el hotel ofrece bajaran de calidad. Esta es la principal razón por la cual la empresa se encuentra estancada y con algunas quejas de parte de sus clientes.
- Algunas vacantes fueron descuidadas debido a que no existe el personal suficiente para cubrirlas. Una de las áreas más importantes que es recepción no está siendo cubierta de la manera correcta; es necesario que esta cuente con la atención debida ya que es una de las primeras impresiones con las que el cliente se encuentra al entrar a las instalaciones.
- La gestión familiar es un tanto complicada debido a que la empresa como familia no tiene la comunicación y atención necesaria para resolver las necesidades de la empresa y escuchar a sus clientes como se debería.
- La falta de desarrollo e innovación tecnológica hace que la empresa sea más deficiente al momento de realizar sus procesos tales como el registro de ingreso y egreso de clientes, así como también las facturaciones y los métodos de pago. Por lo tanto, la inversión en tecnología que acelere estos procesos será un punto grande a favor del hotel.

BIBLIOGRAFÍA

Armengol, S. C. (11 de Noviembre de 2016). *ESPACIOPYMES.COM*. Obtenido de Pymes y Empresa familiar: definición, características y constitución: <https://espaciopymes.com/noticias/la-empresa-familiar-definicion-caracteristicas-generales-y-constitucion/>

Barroso, A., & Barriuso, C. (2014). *Universidad siglo 21*. Obtenido de Las empresas familiares: https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf

Burns, E. (Abril de 2020). *Proceso de toma de decisiones*. Obtenido de Gestión y metodologías: <https://www.computerweekly.com/es/definicion/Proceso-de-toma-de-decisiones#:~:text=Modelos%20intuitivos.,cu%C3%A1l%20es%20la%20opc%C3%B3n%20correcta.>

Comunidad autónoma española. (Marzo de 2014). *Canarias*. Obtenido de [gobonodecanarias.org: https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/mdomgone/files/2014/03/SOCIEDAD-FEUDAL.pdf](https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/mdomgone/files/2014/03/SOCIEDAD-FEUDAL.pdf)

Consejo Coordinador Empresarial. (2018). *Consejo Coordinador Empresarial*. Obtenido de Código de principios y mejores prácticas de gobierno corporativo: <https://cce.org.mx/2021/05/10/codigo-de-mejores-practicas-de-gobierno-corporativo/>

Fainsod, J. (Septiembre de 2018). *Consultores OC Asesoría para la empresa familiar*. Obtenido de Modelo de los 3 círculos. Empresas familiares: <https://consultoresoc.com.mx/2018/09/03/modelo-de-los-3-circulos/>

Fainsod, J. (23 de Diciembre de 2019). *Consultores OC. Asesoría para la empresa familiar*. Obtenido de ¿CÓMO EVALUAR EL DESEMPEÑO DE TUS FAMILIARES EN LA EMPRESA? EMPRESAS FAMILIARES: <https://consultoresoc.com.mx/2019/12/23/como-evaluar-el-desempeno-de-tus-familiares/>

Freire, E. J., & Chaguamate, V. A. (Julio - Diciembre de 2016). *Impacto de la profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias*.

Galán, J. S. (1 de Mayo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Empresa individual: <https://economipedia.com/definiciones/empresa-individual.html>

GARCIA, K. M. (Marzo de 2013). *UNIVERSIDAD MILITAR*. Obtenido de INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN LOS MERCADOS: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11281/RodriguezGarciaKatyMadeliny2013.pdf;jsessionid=4D50C3C61CBB95EB7FB841A4A500E2E5?sequence=1>

Gasco, C., Segurado, J. L., & Quintana, J. (2005). *IESE Busines School Universidad de Navarra*. Obtenido de Buen gobierno en la empresa familiar: https://www.ehu.eus/documents/2819611/0/GUIA_GOB_EF_IEF.pdf/4e8bfdc0-438a-47e1-8e8c-85dcc2630a60

Gobierno Federal STPS. (2008). *www.gobiernofederal.gob.mx*. Obtenido de Guía de capacitación. Elaboración de programas de capacitación: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/160973/Elaboracion_de_programas_de_capacitacion_Anexo_1_250_1.pdf

Guillén, J. A. (Junio de 2014). *Universidad La Salle México*. Obtenido de Asesores de empresas familiares: http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia_de_la_Empresa_Familiar_en_Mexico.pdf

Jiménez, K. (s/f). *ICADE Business School*. Obtenido de Máster en recursos humanos: Evaluación del rendimiento por competencias: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/23979/TFM000741.pdf?sequence=1#:~:text=11-,%E2%80%A2%20El%20m%C3%A9todo%20de%20la%20distribuci%C3%B3n%20forzada,comparando%20los%20empleados%20para%20posicionarlos.>

KPMG. Cutting through complexity. (2016). *KPMG en México*. Obtenido de Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>

KPMG. Cutting through complexity. (2016). *KPMG en México*. Obtenido de Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf)

20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf

Luna, J. (Noviembre de 2019). *La importancia del gobierno corporativo en las empresas familiares*. Obtenido de Delineando estrategias: <https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/la-importancia-del-gobierno-corporativo-en-las-empresas-familiares>

Mideplan. (1 de Enero de 2019). *Planificación de largo plazo*. Obtenido de Mideplan. Ministerio de Planificación y Política Económica : <https://www.mideplan.go.cr/planificacion-de-largo-plazo#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20con%20miras%20al,objetivos%20de%20desarrollo%20que%20aspiramos>.

Partida, G. C. (Agosto de 2006). *Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*. Obtenido de La verdad sobre las empresas familiares : http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/bitstream/handle/DGB_UMICH/5828/FCCA-M-2006-0037.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ríos, J. A., & Giraldo, J. A. (2018). *Evolución de la administración*. Obtenido de Universidad Católica Luis Amigo: https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/447_Evolucion_de_la_administracion.pdf

Rivas, M. R. (14 de Mayo de 2019). *Forbes México*. Obtenido de La comunicación efectiva en la empresa familiar: <https://www.forbes.com.mx/la-comunicacion-efectiva-en-la-empresa-familiar/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20es%20un%20proceso,discusiones%2C%20y%20malas%20relaciones%20personales>.

Salgueiro, S. (2016). *La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa*. Obtenido de Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales : <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2608/1/salgueiro.2016.pdf>

Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2018). *Family Business: A Research Anthology*. Edward Elgar Publishing.

Suárez, S. M., & Rodríguez, M. d. (1 de Enero de 2007). *Universidad de La Salle, Facultad de Economía, empresa y desarrollo*. Obtenido de Clasificación y caracterización de las empresas de familia de los: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1293&context=administracion_de_empresas

Tamez, L. L., Sandoval, R. H., & Mancilla, G. A. (Julio de 2020). *Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y*

Administración Monclova, Coahuila, México. Obtenido de Principales dificultades que afectan el crecimiento y éxito de las:
http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica6_1/53%20GAONA_HERNANDEZ_AGUILERA.pdf

Universidad de Barcelona. (s.f.). *MÁSTER EN COACHING Y LIDERAZGO PERSONAL.* Obtenido de Coaching:
<https://www.ub.edu/mastercoachingyliderazgo/diferentes-tipos-coaching/#:~:text=B%C3%A1sicamente%20el%20coaching%20es%20una,que%20tu%20responsabilidad%20y%20compromiso.>

Valdez, B. E., Rodríguez, M. A., & Hernández, J. (2016). *Percepción de la Cultura Organizacional y el Liderazgo en una Institución de Educación superior.* Obtenido de Instituto Tecnológico de Aguascalientes:
<https://www.redalyc.org/journal/944/94453640006/html/#:~:text=Los%20supuestos%20b%C3%A1sicos%20son%20aquellas,y%20sentimientos%20que%20de%20manera>

Yasuff, E. (2020). *UNCUYO Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de ciencias económicas.* Obtenido de PLAN DE NEGOCIOS DE UNA:
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15642/plan-de-negocios-de-una-empresa-familiar-javier-horacio-diaz.pdf