



**Mi Universidad**

**Entrega de tesis**

*Nombre del Alumno: Juan José Rodríguez Galindo*

*Nombre del tema: Entrega de Tesis*

*Parcial: 3*

*Nombre de la Materia:*

*Nombre del profesor: Alejandra Torres*

*Nombre de la Licenciatura: Administración y estrategia de negocios*

*Cuatrimestre: 9no*

*Fecha: 07 de Julio del 2024*



## **Dedicatoria**

Quiero agradecer y darle gracias principalmente a Dios por darme la sabiduría para llegar a este punto de mi vida y estar conmigo en todo momento a mis padres que fueron mi principal inspiración que me apoyaron en todo este camino y dieron un esfuerzo extra para ayudarme a culminar este logro a mi hermano que siempre estuvo para impulsarme y alentarme para decaer a las personas que me ayudaron con este proceso.

Agradecer a mis profesores que me apoyaron en este proceso por sus conocimientos que compartieron por su apoyo y su aliento para culminar un logro más en mi vida y en especial a la profesora Alejandra torres López por su apoyo y dirección en esta tesis.

A mis compañeros Jorge Arturo, Emanuel de Jesús y Gerardo Israel que durante todo el tiempo fueron parte fundamental para terminar este camino que estuvieron para apoyarme.

# Índice

## La sucesión de empresas familiares.

Introducción.....6

### Capítulo I. Contexto histórico.

1.1 La historia de las empresas.....8

1.2 Orígenes de las grandes empresas en México.....10

1.3 Las organizaciones económicas afines de la época colonial:  
monopolios, oligopolios y estructuras corporativas.....11

1.4 Obstáculos al desarrollo de grandes empresas en los primeros  
decenios de la república: 1820-1870.....14

1.5 La multiplicación de grandes empresas modernas 1870-1910: El  
despuntar de las sociedades anónimas.....17

### Capítulo II. Conceptos básicos.

2.1 Concepto de empresa.....28

2.2 Concepto de empresa familiar.....28

2.2.1 Generación de empresa familiar.....29

2.3 El proceso de sucesión.....31

2.3.1 Potenciales amenazas de la sucesión.....40

2.4 Cómo afrontar los desafíos de la empresa familiar.....41

### **Capítulo III. El cambio organizacional.**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3.1 Factores que impulsan el cambio y factores que lo retienen.....</b> | <b>42</b> |
| <b>3.2 Cómo enfrentar la resistencia al cambio.....</b>                    | <b>43</b> |
| <b>3.3 Naturaleza de los conflictos.....</b>                               | <b>46</b> |
| <b>3.4 Posturas personales ante los conflictos.....</b>                    | <b>48</b> |
| <b>3.5 Modelo de la solución de conflictos.....</b>                        | <b>54</b> |
| <b>3.6 La negociación.....</b>   | <b>56</b> |

### **Capítulo IV. Los nuevos miembros de la empresa familiar.**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4.1 Incorporación de nuevos miembros de la familia o empresa.....</b>         | <b>60</b> |
| <b>4.2 Problemas potenciales de la incorporación de los nuevos miembros.....</b> | <b>63</b> |
| <b>4.3 Factores determinantes de la incorporación de adolescentes.....</b>       | <b>66</b> |
| <b>4.4 El rol de la mujer.....</b>   | <b>69</b> |
| <b>Sugerencias.....</b>  | <b>73</b> |
| <b>Conclusiones.....</b>   | <b>75</b> |
| <b>Bibliografía.....</b>   | <b>76</b> |
| <b>Anexos.....</b>   | <b>77</b> |

## **Introducción.**

El propósito de esta investigación es analizar la sucesión en empresas familiares, centrándose en la integración de nuevos miembros, la perspectiva de los jóvenes familiares sobre la empresa, sus metas, sus interacciones con otros miembros y los desafíos principales que enfrentan; son temas significativos que no han sido abordados detalladamente en la literatura.

Las empresas familiares son comunes en la economía, pues generan empleos y parte del Producto Interno Bruto (PIB). Su estudio es importante debido a las dificultades en la sucesión generacional.

La sucesión en una empresa es un proceso complejo que a menudo determina su continuidad. Durante este proceso el retiro del líder es un momento crucial. Es fundamental abordarlo, no como un evento puntual, sino como parte de un proceso planificado en curso.

Un problema común es cuando el líder desea mantener el control de la empresa y no está dispuesto a ceder, lo cual puede retrasar de manera innecesaria el proceso de sucesión.

Suele ser común que los herederos no tomen el control, esto puede ser por la presión de predecesores o por el sentimiento de inexperiencia. Por ello todas estas dificultades deben anticiparse para que la empresa tenga una respuesta adecuada a cada una de las situaciones.

Por otro lado, resulta crucial de igual manera en la sucesión de empresas familiares, el proceso de integración de nuevos miembros al grupo familiar, y es algo que no se trata con mucha frecuencia. Resultado de esto es la escasa investigación y conocimiento que se tiene del problema, al igual que de las motivaciones que pueden impulsar a los jóvenes a participar en la empresa.

Sumado a esto, es cada vez más frecuente que los requisitos por cumplirse para poder trabajar en la empresa aumenten. De esta manera se asegura que ningún familiar pueda unirse a la empresa únicamente por parentesco sin la preparación adecuada.

En esencia, los temas mencionados anteriormente, se analizan brevemente con la finalidad de entender la logística del proceso de sucesión, y aquellas razones que motivan a los jóvenes a participar de la empresa familiar.

## **Capítulo I. Contexto histórico.**

### **1.1 Historia de las empresas.**

Durante varios decenios, el campo de la historia de empresas (o "business history") fue dominado por historiadores norteamericanos británicos y alemanes. Los estudios históricos de empresas arrancaron en fechas relativamente tempranas en los Estados Unidos, pues fue que desde los años de 1920 que comenzaron a proliferar los estudios individuales de historias de empresas en ese país, estableciéndose en 1926 la primera revista académica, el Business History Review.

En Italia la disciplina comenzó a cobrar impulso en los años de 1970 con la publicación de varias importantes monografías sobre las firmas de Fiat, Terni y la Banca Commerciale. Luego en 1983 se creó una Asociación italiana para el estudio de la historia de empresas, que impulsó la publicación de un anuario, una revista especializada sobre fuentes, Archivi e imprese, y una revista internacional titulada Industrial and Corporate Change.

En el caso de España el despunte ha sido todavía más reciente, los productos más destacados siendo aquellos alcanzados en los últimos veinte años en el campo de la historia bancaria e historia de la empresa pública.

En América Latina la historia de empresas comienza a practicarse de manera sistemática apenas hace un decenio, aunque ya existía anteriormente un despunte en el campo hermano de la historia empresarial, la cual cobró fuerza desde los años de 1970.

Una reciente revisión historiográfica compilada por Carlos Dávila nos da cuenta de los avances en siete países de la región -Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela- y demuestra que constituye un campo de investigación en proceso de consolidación, con vertientes ricas y diversas.

En el caso de Colombia, por ejemplo, Dávila da cuenta de unos 170 artículos y monografías que tienen que ver con la historia empresarial, aunque debe señalarse que la mayoría son estudios de historia económica regional.

Los historiadores económicos de Brasil han tomado la delantera en este terreno, habiendo celebrado ya tres coloquios internacionales en 1991, 1993 y 1996 sobre esta temática.<sup>19</sup> En estas reuniones se observan avances significativos en el análisis histórico de algunas compañías agrícolas, industriales y eléctricas, así como estudios de empresas públicas, pero tienden a escasear monografías individuales sobre ferrocarriles y casas mercantiles.

En la actualidad, son los historiadores brasileños los que están produciendo el mayor número de estudios en este terreno, hecho ratificado por la amplia gama de publicaciones impulsadas por distintas editoriales comerciales y universitarias y por la Asociación de Historia Económica de Brasil bajo la dirección de Tamás Szmrecsányi (presidente/fundador del mismo en 1993), incluyendo estudios de empresas y empresarios de las diversas regiones de ese enorme y variado país.

El renovado interés en la historia de empresas en Argentina cobró nueva fuerza apenas en el decenio de 1970 cuando se realizaron diversos estudios sobre las empresas británicas utilizando archivos anteriormente no localizados, aunque recientemente se puede señalar que el campo ha cobrado nuevos bríos con una importante cantidad de nuevas contribuciones.

En efecto, un número selecto pero importante de historiadores argentinos se han volcado al estudio de la historia de grandes empresas a fines del siglo XIX y durante el siglo XX,<sup>25</sup> siendo igualmente importante la labor que realizan diversos economistas que se han dedicado a trazar la historia reciente de algunas grandes empresas rioplatenses.

En Chile la carencia de historias de empresas largo tiempo fue notoria a pesar de una amplia gama de estudios de historia económica regional y sectorial que

tenían antecedentes antiguos, como lo demuestra una reciente revisión historiográfica efectuada por Luis Ortega.

## **1.2 Historia de las grandes empresas en México.**

Hacia mediados de la década de los años 1980 comenzó a producirse un pequeño brote de producción editorial en este campo; ello se observa en la publicación de libros conmemorativos encargados por las empresas, pero por fortuna también de un buen número de estudios de valor académico, incluyendo en especial de monografías sobre empresas mineras. En el caso de México, la historia "empresarial" - en distinción a la historia de empresas- ha logrado importantes avances como puede verificarse en las revisiones bibliográficas e historiográficas elaboradas por Mario Cerutti.

En cambio, son más infrecuentes los estudios de caso de empresas individuales, aunque en los últimos años se han venido publicado algunos trabajos importantes sobre la última etapa colonial y principios del siglo XIX y, sobre todo, para el período de 1850-1930, como se observa en los ensayos reunidos en este volumen.

Si bien la investigación sobre la historia de grandes empresas en México es aun relativamente escasa, existen suficientes trabajos para comenzar a abrir algunos debates sobre su trayectoria y los enfoques histórico/teóricos más relevantes para ser aplicados en esta disciplina en el caso mexicano.

Aquí nos limitaremos a una primera aproximación al problema del origen de diversos tipos de grandes empresas en México y a una discusión de los elementos más sobresalientes que caracterizaron estas compañías de grandes dimensiones y que tendían a distinguirlas de la mayoría de las medianas o pequeñas empresas.

La revisión de la amplia literatura sobre el México borbónico nos revela que a fines del siglo XVIII existían una serie de grandes empresas que, en términos de capital, número de obreros y complejidad de organización de la producción,

transporte y comercialización eran realmente importantes, aunque, al mismo tiempo, ostentaban una serie de características que hoy en día consideraríamos algo arcaicas.

En este sentido, es necesario tener en cuenta el marco corporativo tradicional dentro del cual operaban numerosas unidades económicas, el caso más notorio siendo el hecho de que las grandes casas mercantiles pertenecían en su mayoría a los Consulados de comercio de México o Veracruz.

La mayoría de las unidades productivas eran empresas de tipo familiar que tenían una estructura financiera simple, utilizaban tecnología tradicional y contaban con una administración bastante rudimentaria.

### **1.3 Las organizaciones económicas afines de la época colonial: monopolios, oligopolios y estructuras corporativas.**

La revisión de la amplia literatura sobre el México borbónico nos revela que a fines del siglo XVIII existían una serie de grandes empresas que, en términos de capital, número de obreros y complejidad de organización de la producción, transporte y comercialización eran realmente importantes, aunque, al mismo tiempo, ostentaban una serie de características que hoy en día consideraríamos algo arcaicas.

En este sentido, es necesario tener en cuenta el marco corporativo tradicional dentro del cual operaban numerosas unidades económicas, el caso más notorio siendo el hecho de que las grandes casas mercantiles pertenecían en su mayoría a los Consulados de comercio de México o Veracruz.

Los estudiosos del sector comercial colonial enfatizan la importancia de tener en cuenta la naturaleza de los oligopolios y monopolios mercantiles que eran consecuencia- en buena medida- de este tipo de organización secular.

Otro factor tradicional que limitaba (al menos parcialmente) la libertad de las transacciones económicas era el papel de la Iglesia, la cual -aparte de ser una institución con gran poderío económico y financiero- establecía las principales normas con respecto al precio del dinero en el conjunto de la economía colonial, estableciendo un tope para las tasas de interés nominales en alrededor de 5% al año para todas las transacciones en los mercados de dinero y crédito.

Estas prácticas y este marco institucional "arcaicas", sin embargo, no impidieron la formación de algunas grandes empresas. La considerable dimensión de algunas de éstas se confirma al analizar las dos mayores empresas: el monopolio del tabaco (una empresa estatal) y la compañía minera de la Valenciana en Guanajuato (una empresa privada).

El monopolio del tabaco empleaba a fines del siglo XVIII la impresionante cantidad de unos 8,000 operarios (hombres y mujeres) en las dos principales fábricas, la de la ciudad de México y la de Querétaro.

Por otra parte, dependían del estanco aproximadamente quinientos empleados administrativos y varios millares de estanquilleros que se encargaban de la venta al menudeo a lo largo y ancho del virreinato. Estas cifras colocan a la empresa estatal del tabaco no solo como la mayor de la Nueva España sino como una de las mayores de todo el mundo atlántico de fines del siglo XVIII.

La empresa minera de la Valenciana tenía características muy distintas del estanco del tabaco no sólo por ser parte de un sector económico muy diferente sino además por ser una empresa privada.

La Valenciana era posiblemente la más importante compañía minera del espacio novohispano, dando empleo a unos 3,000 operarios- de distintas especialidades- en el propio trabajo de extracción de plata de sus diversas vetas y galerías y un número no determinado de trabajadores en haciendas de beneficio.

De hecho, pocas empresas mineras del mundo contemporáneo eran más complejas que esta gran compañía mexicana. Pero la complejidad de ésta y otras empresas mineras no estribaba simplemente en el número de operarios sino

asimismo en el alto volumen de inversiones y en la integración vertical y horizontal que alcanzó.

La gran cantidad de provisiones necesarias para el funcionamiento de las minas y haciendas de beneficios, que incluían azogue, pólvora, sal, cueros, mulas instrumentos de trabajo y alimentos, crearon una fuerte demanda para numerosas unidades productivas agrícola/ganaderas y mineras subsidiarias, transformándose en factores de arrastre que permitieron un significativo eslabonamiento entre minas y otros sectores económicos, explicitado en el modelo desarrollado por Carlos Sempat Assadourian.

Pero, ¿hasta qué punto podemos considerar que estas grandes unidades económicas de fines de la época colonial eran realmente "empresas", en un sentido moderno? Es posible argumentar, por ejemplo, que el estanco del tabaco no lo era por ser un monopolio de la corona borbónica. Sin embargo, ¿es ésta una apreciación satisfactoria?

En efecto, las dimensiones y la complejidad de esta empresa nos sugieren algunas facetas claramente modernas. Los miles de trabajadores del tabaco eran asalariados en su totalidad, a lo cual hay que agregar que el monopolio tenía un sistema comercial extenso y de gran complejidad y contaba con una sofisticada estructura contable y financiera.

Por ello, y a pesar de diferencias evidentes, cabría preguntar si el estudio de este antiguo pero gran monopolio productivo y comercial no se podría prestar a una comparación con modernas empresas paraestatales.

¿Y qué decir de la "modernidad" de la empresa minera de La Valenciana?

En este caso también los miles trabajadores eran asalariados, habiéndose alcanzado una considerable división y especialización del trabajo en los diferentes ramos de la compañía. Por otra parte, desde el punto de vista financiero es pertinente señalar que la propiedad de ésta (como de otras compañías mineras de la época) estaba organizada a partir de la tenencia de un cierto número de "barras" o "acciones", término e instrumento ya utilizado a fines

de la época colonial. Inclusive, hay documentación de fines del siglo XVIII que indica que existía un mercado creciente de compra/venta de acciones mineras en la Nueva España.

No obstante, los casos mencionados, también es cierto que a fines de la colonia solamente un puñado de firmas podían ser calificadas como grandes empresas. La mayoría de las unidades productivas eran empresas de tipo familiar que tenían una estructura financiera simple, utilizaban tecnología tradicional y contaban con una administración bastante rudimentaria.

Este era el caso de los obrajes o talleres que producían textiles, de la mayoría de las pequeñas y medianas compañías mineras y, por supuesto, del grueso de las haciendas, latifundios y plantaciones, aun cuando algunos de éstos últimos eran de enormes dimensiones territoriales.

#### **1.4 Obstáculos al desarrollo de grandes empresas de los primeros decenios de la república: 1820-1870.**

Resulta difícil evaluar el impacto de las guerras de independencia (1810-20) sobre el conjunto de la economía mexicana y más particularmente sobre el tejido empresarial preexistente porque existen pocos estudios específicos sobre el tema. Sabemos que la gran minería fue especialmente afectada por la desarticulación de las redes de transporte y comercio internos, lo que produjo una caída dramática de la producción de plata en regiones antes prósperas como Guanajuato, aunque no de manera tan pronunciada en otras zonas como Zacatecas.

Al mismo tiempo, se presentaron graves problemas - sobre todo de comercialización- en la mayor parte del país en sectores como el tabaco y en los obrajes. Pero faltan estudios detallados sobre la crisis económica provocada por los prolongados conflictos bélicos. A partir de la independencia, la economía mexicana comenzó un proceso de difícil y lenta recuperación que algunos

autores consideran puede calificarse como una larga depresión, durando al menos cuatro decenios.

Entre los principales obstáculos al crecimiento pueden señalarse la fragmentación de los mercados regionales, los altos costos del transporte, el bajo nivel tecnológico de la manufactura y la agricultura, la relativa escasez de capitales y las altas tasas de interés, el arcaico marco institucional para las empresas y la inestabilidad política y social. No obstante, en algunos sectores se lograron avances que permitieron la operación de ciertas empresas innovadoras.

En el sector minero buen número de las mayores empresas coloniales estaban trabajando a medio motor, por lo que, en los años inmediatamente subsiguientes a la independencia, la élite gubernamental intentó introducir una serie de reformas para liberalizar la minería y alentar inversiones extranjeras. Así, por ejemplo, el ministro y empresario Lucas Alamán, impulsó la constitución de empresas mineras anglo/mexicanas entre 1822 y 1825 que atrajeron importantes inversiones británicas a una decena de compañías, la mayoría de raigambre colonial.

El caso más conocido es el de la compañía de Real del Monte que bajo administración británica importó gran cantidad de maquinaria moderna, sobre todo para el desagüe de las minas. Si bien esta empresa obtuvo bajas utilidades en los decenios de 1830 y 1840, en cambio a partir de 1850- cuando pasó al control de capitalistas mexicanos- pronto logró convertirse en la empresa minera de mayor producción de la república y con un alto nivel de beneficios.

Más claro fue el éxito alcanzado en establecimiento de varias decenas de fábricas textiles modernas en México entre 1830 y 1850, la mayoría emplazadas en el valle de Puebla, en el valle de México, en Jalisco y Veracruz. Encabezados por industriales de gran empuje y lucidez como Esteban de Antuñano, un grupo importante de empresarios nativos se volcaron a la tarea de

crear una industria de textiles baratos de algodón y lana que pudiesen competir con los importados.

Invirtiéndolos sus propios capitales en la compra de maquinaria textil británica moderna, estos empresarios transformaron viejos molinos en una serie de fábricas que no tenían paralelo en el resto de Latinoamérica en esos decenios. Contaron también con cierto apoyo estatal: legislación proteccionista y los subsidios financieros provistos por el Banco de Avío (1830-41) que canalizó fondos públicos hacia cerca de un centenar de empresas manufactureras medianas.

Los historiadores han explorado en mayor detalle este proceso en la zona de Puebla- posiblemente la más dinámica en el ramo textil antes de 1850- pero existen nuevos estudios recientes que resaltan el temprano despertar industrial en el valle de México, como las realizadas por Mario Trujillo, quien presenta un estudio de caso en este volumen.

Allí se observa cómo diversos grupos de comerciantes se dedicarían a diversificar sus inversiones en los nuevos establecimientos manufactureros, los cuales suplieron al mayor mercado urbano del país con telas de algodón, las cuales competían satisfactoriamente con las importadas. A pesar de ciertos éxitos en la constitución de empresas de dimensiones considerables en el sector minero y textil, es manifiesto que aún no se producía un despegue de la economía mexicana ni que se hubiese generalizado la formación de sociedades por acciones.

Estas existían en los dos sectores mencionados, pero predominaba claramente la empresa familiar en la gran mayoría de las unidades productivas y comerciales del país. Y las pocas empresas estatales de la época resultaron un fracaso.

En nuestra opinión la dificultad en impulsar una amplia gama de empresas de tipo más moderno en la mayoría de los sectores económicos puede explicarse en buena medida a partir de las propuestas de Coatsworth sobre los obstáculos

institucionales y el alto costo de transporte que dificultaba la integración de los mercados regionales.

Pero a éstas habría que agregar otros elementos también importantes como eran el alto costo del dinero y el alto nivel de riesgo provocado por la inestabilidad política y por los frecuentes conflictos militares.

Ambos elementos contribuían a que se dificultara la asociación de capitales en empresas productivas, aunque en el caso de algunos de los mayores capitalistas hay algunos ejemplos de este tipo de conducta. No obstante, era más frecuente que se emprendieran negocios a nivel familiar o, en todo caso, en alianza entre varios parientes. En otras palabras, el capitalismo de tipo familiar seguía siendo claramente dominante.

### **1.5 La multiplicación de grandes empresas modernas 1870-1910: El despuntar de las sociedades anónimas.**

¿Qué factores explican el hecho de que después de 1870 comenzaran a multiplicarse las grandes empresas en México? Las respuestas posibles son diversas ya que distintos elementos y procesos, operando simultáneamente, contribuyeron a este cambio. La ampliación de los mercados regionales y el creciente proceso de vinculación entre los mismos, las nuevas corrientes de inversiones extranjeras desde el decenio de 1880, el desarrollo de mercados de capitales locales y la creación de nuevos marcos institucionales para las actividades económicas, todos contribuyeron al nuevo escenario que permitiría una aceleración del desarrollo capitalista en el país.

Teniendo en cuenta esta diversidad, nos limitaremos aquí a comentar algunos de estos factores en función de la historiografía existente sobre la empresa mexicana en este período en el contexto de las hipótesis y debates planteados por las tres escuelas teóricas que hemos mencionado anteriormente, el paradigma de Chandler, la teoría de los costos de transacción, y los enfoques de "institucionalistas" como North.

A partir de dichos planteamientos, intentaremos sugerir en qué medida podrían considerarse (o no) explicaciones suficientes y/o necesarios para el caso mexicano. Para ello resulta conveniente proceder a partir de una revisión de sectores, ejemplos particulares y casos regionales, como los que se presentan en este volumen. Entre las primeras grandes empresas modernas establecidas en México en el último cuarto del siglo XIX es frecuente citar en orden de prioridad a las compañías ferroviarias por razones obvias: eran las mayores compañías del porfiriato en términos de capitales y también en volumen y extensión de actividad.

En su mayoría, dichas compañías nacieron grandes y, desde un principio, adoptaron formas organizativas que eran similares a sus contemporáneos en los Estados Unidos, por ejemplo. Nos referimos en particular al Ferrocarril Central (1880) y el Ferrocarril Nacional (1882) que crearon las primeras redes de transporte moderno en el centro/norte del país.

Algo distinto es el caso del Ferrocarril Mexicano (1873) que conectaba el puerto de Veracruz con la ciudad de México, siendo financiado en parte con capital británico, en parte con capitales locales.

El hecho de que éstas fueran empresas grandes desde sus inicios con una organización multidepartamental -para usar la expresión de Chandler- no obedecía a un proceso de evolución gradual sino a las propias estrategias de los grupos de empresarios que los impulsaron y al hecho de que era factible importar y reproducir innovaciones organizativas desde un principio.

Así en el caso de las líneas de capital norteamericano- los ferrocarriles Central y Nacional- los promotores planearon desde sus comienzos el dominar el tráfico de enormes extensiones del territorio mexicano, estableciendo control sobre grandes esferas regionales y sobre el tráfico con los Estados Unidos.

El estudio de Sandra Kuntz sobre el Ferrocarril Central que se incluye en este volumen demuestra que esta empresa desarrollaría un sistema complejo de

tarifas con objeto de atraer un creciente volumen de tráfico en las regiones donde se fue consolidando.

En otras palabras, la morfología- u estructura administrativa -moderna de estas grandes empresas de transporte fue resultado en buena medida de la introducción de innovaciones organizativas externas pero la aplicación de sus políticas y prácticas obedecía a un proceso de evolución endógena, fundado en un paulatino reconocimiento de las particularidades económicas regionales.

Por último, conviene añadir que la creación de estas empresas ferroviarias también se debió a la disponibilidad de grandes volúmenes de capital, obtenido en su mayoría en las bolsas de Boston, Nueva York y Londres. En algunos casos (como ocurrió con el Ferrocarril Nacional) se comenzó la construcción con capitales levantados en los mercados financieros en los Estados Unidos para luego proseguir el tendido de nuevas líneas y ramales con aportes adicionales de fondos reunidos en Inglaterra.

Esta gran inversión de dineros permitió la creación de compañías con dimensiones anteriormente desconocidas en la economía mexicana y con una estructura administrativa/financiera típica de las mayores corporaciones de los países ya industrializados.

El estudio de caso de la empresa Ferrocarriles Nacionales de México a principios de siglo nos habla de la gran complejidad que alcanzaron las mayores empresas mexicanas en este período. Así, en el ensayo que presenta Arturo Grunstein sobre el tema nos revela cómo incidieron los factores políticos y financieros en la decisión del gobierno para adquirir varias líneas privadas de ferrocarriles.

A su vez, este estudio demuestra la utilidad de aplicar las propuestas analíticas de Chandler al estudio de un sector económico.

Algo similar podría afirmarse con respecto a grandes empresas de contratistas como la de Weetman Pearson que es analizada por Priscilla Connolly en un ensayo en este volumen.

La empresa de Pearson, a la sazón una de las mayores en el mundo, introdujo nuevas formas de organización del trabajo en el ramo fundamental de construcción de obras públicas ya que anteriormente existían pocas empresas en el país capacitadas para llevar a cabo proyectos tan ambiciosos como el desagüe del valle de México o la construcción de moderna infraestructura portuaria en Veracruz, Salina Cruz y Coatzacoalcos. La empresa de Pearson, favorita del dictador Porfirio Díaz, trajo gran número de ingenieros y técnicos del extranjero para dirigir las colosales obras públicas que el gobierno mexicano deseaba impulsar.

En este caso, no era la inversión directa extranjera el impulsor de la empresa sino el dinero público. En efecto, la administración porfiriana contrató un volumen realmente extraordinario de empréstitos extranjeros para el conjunto de obras públicas construidas por el empresario británico. Otros procesos importantes de modernización urbana en este período fueron consecuencia del impulso al transporte urbano y del sector eléctrico. Aunque en esta colección de ensayos no se incluyen ensayos sobre este tema, deben mencionarse al menos dos estudios sobre esta temática.

En el caso de las empresas de tranvías de la ciudad de México, que comenzaron a desarrollarse a partir del decenio de 1870, la única monografía sobre el tema indica que se dio un proceso de progresiva concentración a partir de la fusión paulatina de varias empresas pequeñas o medianas.

Pero desde fines del siglo, cuando se consolidaron estas firmas en un conglomerado bajo control de capital extranjero, la estructura administrativa adoptada resultó ser similar a la de empresas contemporáneas en Europa o los Estados Unidos.

Dicha tendencia a la concentración fue acentuada a partir de la entrada en el mercado mexicano de poderosas firmas eléctricas (algunas alemanas, otras canadienses) que pronto se convirtieron en proveedores de fuentes energéticas a los tranvías urbanos; y, debe agregarse, que dichas empresas tenían una estructura derivada claramente de modelos externos.

En el sector textil, en cambio, la mayoría de las empresas no adoptaron en general el modelo administrativo de las grandes corporaciones.

Sus dimensiones más reducidas, la considerable competitividad entre firmas en el sector y problemas (o limitaciones) de comercialización hicieron que, en general, las fábricas textiles siguieran siendo un espacio dominado por la empresa familiar (o de grupos reducidos de socios y parientes), como lo ilustra el caso de La Magdalena estudiada en este volumen.

No obstante, hacia fines de siglo comenzaron a producirse algunos cambios como lo demuestra la constitución de las sociedades anónimas CIDOSA y CIVSA- los gigantes del textil mexicano- que fueron impulsados principalmente por los empresarios de origen francés (en su mayoría provenientes de Barcelonnette en los bajos Alpes) que, a su vez, impulsaron la creación de las primeras grandes sociedades anónimas que operaban almacenes de telas, el Puerto de Veracruz, Puerto de Liverpool y Palacio de Hierro; en ambos casos, sin embargo, debe enfatizarse que estas firmas también solían estar controladas y administradas por grupos familiares.

Un panorama igualmente complejo emerge al analizar la formación de grandes empresas en el polo industrial/ minero/ financiero más dinámico del norte de México, centrado en Monterrey, pero con ramificaciones en un amplio espacio macro-regional.

Allí, como en otras regiones, se combinaron empresas familiares con el surgimiento de un amplio número de sociedades anónimas que reunían los capitales de las familias más acaudaladas de la zona (y en ocasiones de otras regiones), permitiendo un aumento en la escala de operaciones de las compañías.

En los múltiples estudios históricos sobre este proceso, en especial aquellos realizados por Cerutti, se presta una atención particular al problema de la formación de los capitales y la asociación de capitales como precondition para la creación de estas empresas. La riqueza de las investigaciones en este

terreno avala su importancia y nos sugieren que constituyen una condición previa importante al estudio de la estructura organizativa de las unidades productivas y comerciales.

Estas primeras observaciones generales sobre la organización administrativa de las empresas indican, por lo tanto, que es necesario ser flexibles en el análisis de la muy diversa formación de las grandes empresas y que, como argumenta Haber, hay que tener muy en cuenta una amplia gama de elementos: los orígenes de los capitales y la estrategia empresarial, el sector, localización y tamaño del mercado, tipo de tecnología y nivel de competitividad en el ramo, entre otros.

Teniendo en cuenta este panorama complejo, cabe destacar que la decisión de crear una gran empresa también dependía de manera muy específica de una serie de factores adicionales que era el del precio del dinero en la economía, los costos de la información y la confiabilidad de los contratos.

Todo ello nos lleva a referirnos a los enfoques teóricos que privilegian los problemas de costos de transacción y del cambiante marco institucional.

El estudio del sector financiero demuestra la importancia de evaluar los cambios en los precios del dinero (tasas de interés) y de los riesgos y los costos de información como factores que incidieron en la conformación de las empresas modernas en México.

La reducción de estos costos dependía en buena medida del establecimiento de bancos, pero éstos tardaron en hacer su aparición en el país hasta fechas relativamente tardías. En efecto, no fue hasta los decenios de 1870-1890 que resultó factible establecer bancos en México. ¿Por qué? La teoría de los costos de transacción nos sugiere que si los costos de información y los riesgos son muy altos es difícil crear mercados fluidos e integrados y promover organizaciones económicas altamente eficientes.

En efecto, durante la mayor parte del siglo XIX en México los costos muy altos del dinero a corto plazo, así como los altos riesgos, resultado de la inestabilidad

política y los costos igualmente elevados de la información debido a la fragmentación de mercados habían limitado las operaciones financieras generalmente a aquellas manejadas por comerciantes/prestamistas a nivel regional. De allí que los mercados de dinero fuesen pequeños e imperfectos y que existieran fuertes obstáculos para la creación de mercados de capitales.

Sin embargo, desde 1880 dichas condiciones comenzaron a cambiar y por ello comenzó a surgir un primer grupo de bancos en la capital del país y luego una serie de bancos provinciales.

Podemos señalar tres elementos que fueron especialmente importantes en este proceso. El primero era la gradual estabilización y modernización de las finanzas públicas, reduciéndose el agiotaje en títulos públicos y logrando una disminución fundamental en las tasas de interés de las transacciones crediticias del gobierno, con efectos positivos sobre el sector privado.

En este proceso la propia creación del Banco Nacional de México (1884) contribuyó de manera notable a esta reducción, lo que nos habla- como lo demuestra el estudio de Leonor Ludlow- la importancia de la relación Estado-banca. Desde el decenio de 1880, el Banco Nacional abrió una cuenta corriente para el gobierno, se encargaba del servicio de la deuda interna y externa y cumplió un gran número de funciones relacionadas con la concentración y distribución de fondos fiscales y todo ello redujo notablemente los costos de transacción para el propio gobierno.

Un importante factor que contribuyó a la creación de los primeros bancos en la capital fue el aporte de capitales extranjeros, en especial europeos. En el caso del Banco Nacional, las inversiones fueron sumamente variadas, incluyendo participaciones de la élite financiera de Francia, Alemania e Inglaterra, aunque no debe soslayarse el hecho de que una porción sustancial del capital fue aportada por empresarios domésticos, en su mayoría miembros de las élites mercantiles de diversas regiones mexicanas.

En cambio, en las provincias la mayor parte de los bancos fueron promovidos por capital doméstico, pudiendo citarse los casos de importantes bancos regionales como el Banco Minero de Chihuahua, el Banco Mercantil de Veracruz o el Banco Peninsular (Yucatán), todas ellas dinámicas empresas financieras a fines del siglo pasado

Por último, la modernización del sector financiero señala -como en el caso de otros sectores económicos- la importancia de cambios institucionales. La ratificación de nueva legislación -códigos comercial (Código comercial de 1883), minero (Código minero de 1886), bancario (Ley Bancaria de 1897)- nos hablan del establecimiento de una situación legal más propicia para el establecimiento de sociedades anónimas, constituyendo por lo tanto un aliciente para la asociación e inversión de capitales a largo plazo en nuevas empresas. Sin embargo, hay que tener cuidado para evitar caer en enfoques "deterministas" al analizar las innovaciones institucionales. Pues si bien es cierto que hacia fines de siglo el gobierno mexicano comenzó a establecer una nueva reglamentación de las actividades económicas que redujo riesgos y estimuló la inversión, el hecho es que la nueva normatividad no nació exclusivamente de la acción del gobierno, sino que era consecuencia de la misma formación y práctica de nuevas empresas. Por ejemplo, antes de la ratificación de la nueva legislación comercial a mediados del decenio de 1880, ya ciertas grandes empresas fueron señalando -ellas mismas- los derroteros de la nueva normatividad económica. Así, antes de la creación de la legislación bancaria, fueron los propios contratos y estatutos de los bancos privados los que sentaron las bases de operación en el sector. De manera similar, en el sector minero, antes de la ratificación de normas oficiales para la conformación de un mercado de valores institucionalizado (que sólo arrancarían en 1897) ya existía un mercado informal de capitales que funcionaba con considerable amplitud. Los propios mercados y las empresas, por lo tanto, fueron generando la nueva normatividad que posteriormente el gobierno se encargaría de plasmar en legislación y códigos.

Más allá de las innovaciones institucionales, nos parece importante señalar que no debe menospreciarse otro enfoque que si bien es algo más tradicional, no ha contado con muchos adeptos dentro de la historiografía económica mexicana.

Nos referimos a la importancia de innovaciones tecnológicas y su relación con los cambios en la organización y la escala de las empresas mexicanas en determinados sectores.

Los sectores minero y petrolero son ilustrativos.<sup>56</sup> Aunque es claro que antes de fines de siglo existían ciertas grandes empresas en el sector minero, como es el caso de Real del Monte- estudiada por Rocío de la Barrera Ruiz en este volumen- es cierto asimismo que la extracción y beneficio de la plata se realizaba con tecnología algo atrasada.

En la medida que comenzó a cambiar la demanda internacional después de 1880, se hizo manifiesto que estos métodos ya no eran suficientemente productivos para producir las cantidades crecientes de plata en mineral, plomo y cobre demandados. La nueva tecnología y los requerimientos en materia de maquinaria tanto para la extracción como la refinación de los metales requerían cambios en la escala de producción y en la inversión de capitales. Y lo mismo ocurría, como nos indica Aurora Gómez, en el caso de la primera gran empresa siderúrgica del país, fundidora de Monterrey, creada en 1900, la cual estaba estrechamente ligada- a su vez- con los cambios en el sector minero que proporcionaban las materias primas necesarias para la fabricación del acero y metales especiales.

En contraste con el acero, en el caso del sector petrolero las innovaciones tecnológicas fueron monopolio de empresas extranjeras, lo que explicaría en buena medida su hegemonía en esta rama de actividad. Sin embargo, inicialmente no eran empresas de grandes dimensiones las que se lanzaron a la aventura del petróleo mexicano sino proyectos de empresarios audaces (con acceso a mercados de capitales y tecnología internacionales).

Las dos primeras empresas exitosas en el sector petrolero fueron aquellas encabezadas por el empresario norteamericano, Eduard Doheny, y por el capitalista británico ya mencionado, Weetman Pearson, ambas de las cuales crecieron con gran rapidez.

Aun cuando estas dos firmas consiguieron ocupar posiciones estratégicas en el ramo petrolero mexicano, al menos hasta 1921, convivieron con decenas e inclusive centenares de empresas pequeñas. Posteriormente comenzaría una etapa de larga crisis del sector petrolero, marcada por crecientes conflictos laborales que son reseñadas por Jonathan Brown en un ensayo sumamente sugerente que explora una nueva faceta de la historia de empresas a partir del estudio de las complejas y cambiantes relaciones entre empresas y trabajadores.

Por último, cabe discutir un hecho que tiende a soslayarse en la historiografía tradicional que se refiere al impacto negativo de la revolución de 1910-20 sobre el sector empresarial mexicano y, en general, sobre la economía. Hace algún tiempo, John Womack escribió un polémico ensayo en el cual subrayó la necesidad de revisar los efectos económicos de la revolución. Womack sugirió entonces que posiblemente los efectos de la revolución no habían sido tan graves como podría haberse supuesto.

Sin embargo, como lo indican varios ensayos en este volumen esta hipótesis debe ser revisada, especialmente si nos fijamos en la situación de las grandes empresas industriales, financieras y de transportes- dejando de lado el sector petrolero que resulta un caso especial durante la revolución.

El ensayo de Aurora Gómez sobre la mayor empresa industrial de México de antes de la revolución sugiere claramente que la revolución tuvo un impacto fundamentalmente negativo al impedir un crecimiento sostenido de la demanda.

¿Y que podríamos decir del impacto a nivel bancario? En 1915 con la incautación por Carranza de la mayoría de los bancos se acabó- tras los varios años de luchas e hiperinflación con el sistema bancario y con la incipiente bolsa

de valores. Y lo mismo nos indica Mario Cerutti en un reciente ensayo en el que reseña las dificultades de las empresas industriales mexicanas en superar esa desgarradora guerra civil que fue la revolución mexicana.

Evidentemente, hacen falta mayor número de estudios sobre el impacto de la revolución sobre la economía mexicana, aun cuando es menester reconocer que ésta resulta posiblemente la época más difícil de estudiar de la historia moderna del país por la falta de información sistematizada y/o estadísticas. En todo caso, podemos observar que los cambios en el marco institucional durante los años de guerra y revolución no fueron positivos para la mayoría de las grandes empresas, las cuales habían logrado un crecimiento bastante notable en decenios anteriores.

En efecto, la experiencia de la revolución demuestra que tendencias en materia institucional/económica pueden ser revertidas por acontecimientos y procesos político/sociales de gran magnitud. Esta es una lección para los análisis económicos que, en demasiadas ocasiones, no toman suficientemente en cuenta el impacto de factores políticos y sociales que pueden incidir decisivamente en modificar el marco institucional dentro del cual opera la economía.

Así lo demuestra la experiencia de la revolución mexicana y así lo ilustra gran parte de la historia de México desde fines de la colonia hasta nuestros días. (Marichal, 1997).

## **Capítulo II. Conceptos básicos.**

### **2.1 Concepto de empresa**

Se denomina empresa a la unidad económico-social integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, cuya finalidad es obtener utilidades mediante su participación en el mercado de bienes y servicios.

Es decir, la empresa es una estructura organizada de personas a cargo de un líder o propietario, donde el objetivo común de todos es obtener el máximo de beneficios económicos mediante la actividad productiva.

Esta puede clasificarse dentro de rubros como:

1. Su tamaño: Micro, pequeña, mediana y grande empresa.
2. Sector al que pertenece: Primario (extractivos), Secundario (industrial o manufacturera), Terciario (comercial o reventa).

(Porto, 2023)

### **2.2 Concepto de empresa familiar.**

La dificultad para obtener una definición clara y consensuada de empresa familiar se debe, en buena medida, a que los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza (Uhlener, 2002; citado en Casillas, Díaz y Vásquez, 2005), por lo que varios autores han propuesto definiciones apoyadas en múltiples factores. Este ha sido uno de los aspectos sobre el que más se ha escrito, y es posible encontrar en la literatura una amplia escala de definiciones y juicios. No obstante, la mayoría de las definiciones giran en torno a 3 aspectos, desarrollados por Casillas et al. (2005), que sirven para delimitar y facilitar la comprensión de las empresas familiares:

- La propiedad o el control de la empresa: se define a partir del porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa o del hecho de que un familiar admita que controla su empresa.
- El poder que la familia ejerce sobre la empresa: se define a partir del trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia. En muchos casos hace referencia a que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa o a que el director general de la empresa es un miembro de la familia propietaria.
- La intención de transferir la empresa a generaciones venideras: se define en relación con el deseo de mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa, al número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la misma o al hecho de que los descendientes directos del fundador tienen el control sobre la gestión o propiedad de la empresa.

(Cardona, 2014)

### **2.2.1 Generaciones de empresas familiares**

Lo más frecuente en las empresas familiares que logran sobrevivir es que puedan apreciarse tres funciones claras: la creadora (la primera generación), la institucionalizadora (la segunda) y la expansiva (la tercera). Desde el punto de vista de la empresa, ésta tiende a expandirse o diversificarse cuando cuenta con la masa crítica suficiente para invertir en innovación o crecimiento geográfico y existen buenas condiciones de mercado. En cuanto a la familia, es posible que crezca más allá de lo que pueda dar una sola compañía. Quizá sea el momento de que las distintas ramas generen sus propias empresas.

En todo caso, resulta útil que aún los miembros que no se dediquen a la operación de la empresa sepan actuar como dueños. Las funciones de la Asamblea, del Consejo de Administración y del Consejo Familiar van cambiando, son dinámicas y deben adaptarse a las circunstancias, pero aún quienes sólo participan en la Asamblea deben conocer qué mandatos enviar al Consejo de Administración y cómo dialogar con éste para no fijar metas imposibles, por ejemplo.

Una buena capacitación, desde muy temprano en la vida, permite fijar límites claros en el funcionamiento de la Asamblea, en donde no deben tratarse conflictos familiares; menos aún en el Consejo de Administración. En algunos casos se realizan Concilios Familiares, tal vez anuales, que reúnen a todas las generaciones y donde se realizan sesiones informativas y formativas sobre la empresa, su historia, mercado, evolución o sobre temas como el matrimonio, la educación de los hijos, temas políticos y sociales, etc. Estos son una gran oportunidad para conocerse más a fondo entre primos, por ejemplo, con vías a futuros roles en la empresa.

Ya en la tercera generación no es raro que un solo miembro de la familia tome las funciones de presidente del Consejo de Administración y que muy pocos o ninguno de sus parientes participen a la operación, que queda delegada a profesionales.

Una empresa familiar que llega a estos niveles tiene más posibilidades de sobrevivir en el tiempo, sin perder su naturaleza. Desgraciadamente, abundan ejemplos en donde el fundador retrasa o ignora este proceso de sucesión e institucionalización. El resultado suele ser negativo, desembocando en conflictos familiares permanentes, peleas legales interminables y, finalmente en la desaparición de la empresa o la venta de lo que queda de ella a terceros.

Los signos tempranos de ello son la formación de grupos o bandos en la Asamblea de Accionistas o incluso en el Consejo de Administración, la incertidumbre entre el cuerpo directivo y finalmente la inacción y paralización de la empresa. Aun contando con un plan, la cabeza de una empresa familiar debe tener contemplada su súbita desaparición, pues nadie tiene la vida comprada.

¿Quién puede tomar las riendas en una transición prematura? ¿Están listos el testamento y todos los recursos legales para una sucesión forzada? ¿Cuánta información comparte con su cónyuge u otro miembro de la familia?

De cualquier modo, el plan A debe partir de la formación de los hijos. Si se les forma en valores como respeto, honestidad, trabajo, dedicación, austeridad, justicia, es más probable que los problemas que vengan se puedan resolver más fácilmente. (Arciniega, 2023)

## **La próxima generación de las empresas familiares. Evolucionar y mantener vivos los valores familiares**

La nueva generación de líderes de empresas familiares apuesta por el crecimiento, la innovación y la mayor profesionalización de las estructuras de gobierno.

En casi todos los países, las empresas familiares constituyen el núcleo del tejido económico. Estas empresas se enfrentan a retos difíciles, no sólo en lo que respecta a las decisiones de negocio e inversión, sino también en lo referente a cuestiones vinculadas a la propiedad y las relaciones entre los miembros de la familia. La mayor parte de las empresas familiares encuentra muchos obstáculos para sobrevivir más de una generación.

En todo el mundo, sólo una de cada tres empresas familiares logra acometer con éxito la transición de una generación a otra. Las empresas familiares se vuelven vulnerables en el momento de dar el relevo a la siguiente generación, pues es habitual que se genere un conflicto entre el deseo de mantener y respetar la tradición y la necesidad de adaptarse y progresar en el negocio para responder a un entorno en constante cambio.

El estudio muestra que existe una nueva generación de hombres y mujeres jóvenes, altamente cualificados, muchos de los cuales tienen experiencia en otras empresas y en el extranjero, y que están dispuestos a hacer frente a los retos comerciales que se avecinan (como la internacionalización, la innovación y la digitalización), al tiempo que muestran su deseo por conservar los valores familiares fundamentales y respetar el legado de las generaciones anteriores.

Estas características son comunes a todas las empresas analizadas independientemente del tamaño de la empresa, el país de ubicación o el número de generaciones que un negocio lleve en existencia. (Deloitte, 2024)

### **2.3 Proceso de sucesión**

Llegado el momento en que la empresa familiar debe pasar el proceso de sucesión, Macías y Ramírez (2011) afirman el surgimiento de varias situaciones, tales como lo son la aceptación completa y cooperación total del

actual propietario para su retiro y aprobación de sucesor o completamente lo contrario, tal cuestión puede llevar desde la armonía de la familia y empresa, así como estancamiento, desmotivación e inadaptación inevitable en el cambio de generaciones, tanto del mercado como de la competencia y dejar de ser relevante ante ésta.

El desarrollo del concepto de sucesión dentro de las organizaciones ha tenido diversas aportaciones, tales como la de Barnes y Hershon (1976), quienes plasman al proceso como la espera de hijos y subordinados para hacerse cargo de la empresa; Farquhar (1989) lo visualiza como un proceso con fases antes y después de que ocurra; Handler (1994) un sumario de varias etapas que no se limita solamente a la designación de un presidente, sino a la continuación de la salud empresarial y; Arenas y Rico (2014) sobre una etapa en la vida de la empresa que asegura la continuidad de la familia como propietaria parcial o mayoritaria. Respecto a la variable de poder es abordada por autores como Machiavellis (1950) en 1513 como la capacidad de un gobernante para derrotar a sus adversarios y mantener su posición durante la mayor prolongación posible; Hobbes (2013) en 1651, la actividad social efectuada en que un individuo articula sus intereses y los lleva a cabo para la eliminación de cualquier rasgo de mala gobernanza anterior y prologar un buen gobierno y; Weber (1992), como la situación donde un individuo impone su voluntad sobre otro mediante cierta legitimación de poder o liderazgo, tal como Abellán (2009) le da entrada a uno de los libros de Weber en que menciona, el poder debe obtener legitimidad para poder ejercer cierta dominación.

Esta legitimación se puede dar, según el autor, de carácter racional, tradicional o carismático. Lo planteado en el párrafo anterior, podría dar entrada a lo que posteriormente se determinaría "liderazgo", tal como lo menciona Barker (1997), un líder es exitoso cuando otra persona se comporta de la forma en que el primero deseaba, utilizando el poder a su alcance para influenciar a ciertas agrupaciones, determinar su nivel de productividad e inclusive, castigar conductas no aceptadas por éste.

El mismo autor promulga, dentro de su trabajo, que el liderazgo ha sido confundido y hecho pasar por una buena gestión de administración, es decir, muchos estudios (Yang, Wu, Wang y Chin, 2012; Li, Xu, Tu y Lu, 2014; Vallejo, 2007; Preciado, 2008; Chiavenato, 2001; Soto, 2015) se enfocan a proclamar que un líder es aquel que lleva a la organización y/o agrupación en que se encuentra hacia un bien común (Barker, 1997; Bryman, 1986; Pedraza, Lavín, Delgado y Bernal, 2015) y dicho grupo acata las indicaciones dadas por la cualidad inspiracional, carismática, consideración individualizada o estimulación intelectual que posee este individuo (McCall, 1986), sin embargo, las intenciones de éste pueden no ser para un fin común, sino uno particular que mejore la situación del mismo, tal como Fener y Cevik (2015) mencionan, una organización siempre tendrá líderes, pero no todo líder es administrador y, es en situaciones críticas de las organizaciones en que se necesitan en mayor medida a los distintos lideratos.

Entonces, podría determinarse que las manifestaciones del poder que puedan percibirse dentro de una organización, no es otra cosa que la pura definición dada por Barker (1997) o Weber (1992) sobre lo que liderazgo o poder es, siendo aquella habilidad de un individuo para generar ciertas conductas esperadas de otro para la consecución de sus intereses.

Por otro lado, al momento de experimentar el proceso de sucesión, se encuentra lo que Davis y Harveston (1998) definen como una dificultad en la planeación de dicha etapa, en la cual interviene la nula aceptación de los propietarios respecto a su mortalidad, dificultad para deshacerse del poder, inhabilidad para elección de un sucesor, presentándose lo que Handler (1994) llama, transferencia del liderazgo de propietario a sucesor, pudiendo ser a su vez, toda aquella habilidad para sosegar y posteriormente controlar lo que Applegate (1994) determina, envidia generacional.

Debe también, considerarse lo que Chen, Liu, Yang y Chen (2016) exponen, es la decisión que ha de tomar el propietario respecto al sucesor que deberá continuar con su trabajo, en dicho procedimiento puede optar desde la elección

de un profesional externo, esto cuando no hay un candidato ideal dentro de la familia, a lo cual Sund, Melin y Haag (2015) mencionan, solamente el 30% de estas compañías son transferidas a los descendientes de los fundadores, debido a la pérdida de lealtad de familia y comunidad.

De igual forma, Mullins y Schoar (2016) exponen que éstas tienden a ser débiles en mayor medida que las que no cuentan con dicha estructura respecto a su desempeño y administración, esto debido a la confusión de roles por miembros en familia y empresa. Así también, el problema de género en la elección de sucesores, Ahrens, Landmann y Woywode (2015) revelan que predomina elegir a un hombre sobre una mujer y cuando el primer hijo de los fundadores es varón, esta tendencia aumenta significativamente.

A la par, se encuentra el nepotismo presente dentro de la organización, tal como lo plantean ciertos estudios (Steier y Miller, 2010; Liu, Eubanks y Chater, 2015); no debe descartarse tampoco los conflictos de interés que emergen del proceso de sucesión por miembros familiares, tanto activos como inactivos en la empresa. Respecto a éstos últimos, pueden influenciar, según Blanco-Mazagatos, de 15 Quevedo-Puente y Delgado-García (2016), sobre el comportamiento de los activos y buscar mejores posiciones jerárquicas dentro de la organización o; como lo mencionan Michel y Kammerlander (2015), la confianza o falta de ésta respecto a los consejeros externos a la familia que el actual propietario pueda tener, tales como abogados, contadores o consultores.

Los aspectos mencionados anteriormente, podrían considerarse como evidencia de diferentes muestras o manifestaciones del poder ejercido dentro de la empresa familiar, pertenecientes a ciertos individuos con liderazgo en algunas agrupaciones dentro de la misma, sin embargo, dicha variable no se encuentra explícitamente dentro de estudios de las empresas familiares enfocados ex-ante del proceso de sucesión, por tanto, debe abordarse desde otras perspectivas o campos, tales como las relaciones de poder desde las perspectivas de género (Piedra, 2005), gubernamentalidad (Aguilera, 2010) e

interacción del liderazgo y/o poder desde las diferentes posiciones jerárquicas que puede haber dentro de la organización (Krackhardt, 1990).

Dichas problemáticas, son muy abordadas de manera individual, pero no es el caso al integrarlas dentro de los estudios de empresas familiares, dado que dichos procesos se entienden de diversas maneras por las diferentes agrupaciones familiares propietarias de un negocio; de igual forma, acorde a Andrade (2002) ya está sobreentendido que la sucesión puede traer consigo dos posibles resultados, la consolidación de las relaciones familiares y laborales en una completa armonía y, por ende, un clima organizacional óptimo para la correcta operación de actividades o por otra parte, una yuxtaposición incorrecta de sistemas, en la cual se presenten rompimientos, abandonos y desaparición de relaciones vitales para el buen funcionamiento de la organización.

Las variables de poder de líderes y sucesión mencionadas dentro de la empresa familiar, han sido estudiadas por autores tales como Davis (1968), quien plasma a la sucesión en forma de proceso, donde los emprendedores ascienden a ejecutivos; a sucesión es el factor clave para conformar a una empresa como familiar, puesto que, sin una continuidad planificada de una generación a otra, como propietaria de una empresa, se trataría solamente de una organización con estructura normal, sin la conformación de familia dentro de la misma.

La sucesión dentro del ámbito empresarial ha sido abordada conceptualmente desde diferentes perspectivas, entre ellas la de Grusky (1963), quien la menciona como un proceso organizacional universal que puede afectar la motivación y desempeño de quienes integran dicha organización; Helmich (1975), quien afirma que el tipo de sucesor y su liderazgo, la influencia del predecesor y sus respectivas características pueden determinar dicha etapa o; Pfeffer y Salancik (1977), dónde afirman que la sucesión de ciertos puestos de liderazgo deben estar acorde a la manera en que, quien ocupe el lugar debe poder hacer frente a las diferentes circunstancias que estén o puedan estar presentes dentro de la organización.

Prolongando el punto anterior, autores como Osborn, Jauch, Martin y Glueck (1981), consideran al proceso como una etapa que se hace presente cuando el director ejecutivo de una organización es reemplazado; Toffler (1981) afirma que es un método de desempeño de roles, en que un nuevo elemento es calificado acorde a las expectativas que hereda del anterior.

Sin embargo, Kohler y Strauss (1983) lo exponen como una consideración de gran importancia, la examinación de los posibles sucesores y organización en que se pretende participar, dado que, podría darse el caso de una elección errónea al no llevarse a cabo lo expuesto por los autores.

Tal proceso, que en primera impresión presenta dificultades para quienes han de pasar por él, de acuerdo a Kesner (1994), es de vital importancia, puesto que una organización jamás debe presentar una sola persona en el poder, por ende, delegar su puesto a un elemento que vitalice la empresa, es dar un paso al frente a la longevidad de la misma.

Ahora bien, el estudio del proceso de sucesión dentro de la empresa familiar, ha sido abordado por Kimhi (1997), quien afirma que la decisión de mantener la empresa en la misma familia, es determinada por el sucesor potencial y esto se relaciona con su experiencia dentro de la misma durante sus años de aprendiz.

Gallo (1998) por otro lado, ha incursionado dentro de la sucesión de las empresas familiares y, acorde al autor, debe suceder bajo una estrategia viable del desarrollo de la misma y conforme la ilusión y/o sueño de la familia, entorno al negocio, respecto al desempeño que ha de representar la entidad económica. Cuando la generación actual debe afrontar la salida del negocio, sea forzada o decisión propia, según Otten (2012), deberán optar entre vender la compañía, hacerla pública, liquidar bienes o heredarla a la siguiente generación familiar, cuando la última opción mencionada se da, el nivel de compromiso de la siguiente generación, acorde a las estadísticas dadas por la autora tienden a aumentar, al igual que el nivel de éxito.

Para Avloniti, Iatridou, Kaloupsis y Vozikis (2014), el proceso de la sucesión representa el más grande reto para las empresas con estructura familiar, donde el liderazgo de un miembro será otorgado a otro de menor jerarquía y por medio del cual, deberá escalar y tomar el control de la empresa misma y para Senegović, Bublíc y Ćorić (2015) la etapa significa el mirar hacia el pasado con orgullo y moverse al futuro con esperanza.

Los autores exponen que la inexperiencia de la segunda generación puede ser la causante de las problemáticas que las acude posterior al proceso de sucesión, por tanto, debe buscar y recibir ayuda sobre una correcta planificación y/o asesoría externa para intentar mantener ciertos protocolos de acción ante diversas situaciones, entre ellas, el proceso de sucesión (Pan et al., 2018).

La planeación y la administración de empleados y su conocimiento, habilidades, talentos y capacidades para enfrentar problemáticas tanto externas como internas podría ser una herramienta fundamental para evitar las complicaciones post sucesorias (Vennila, 2017).

Asimismo, el tradicionalismo patriarcal durante la sucesión dentro de la empresa familiar, dicho sistema engloba tanto a hombres como a mujeres, sin embargo, no con derechos justos para ambos, pues para hombres es favorable la construcción de relaciones estructuradas y legitimidad de su liderazgo, no obstante, no existe ningún trabajo concluyente que indique, un hombre es de mayor eficiencia que una mujer, por tanto, a medida que las generaciones avanzan dentro de las organizaciones, la aceptación de una mujer en el rol de propietario ha ido en aumento, por lo cual, su presencia y reestructuración de la empresa familiar va en constante evolución (Nelson y Constantinidis, 2017).

Solomon et al. (2011), llevan a cabo un estudio cualitativo con entrevistas de historias de vida a 10 empresas familiares con el objetivo de entender las complejidades de éstas, basados en la teoría fundamentada y enfocada en el proceso de sucesión y sus cuatro principales influencias clave para facilitar dicha etapa, siendo éstas el negocio interno para capturar la dinámica del

control, el matrimonio y los roles de género tradicionales dictan la forma de sucesión, los niños adultos para la examinación del papel de un sucesor natural y finalmente la visión de la jubilación para contemplar la visión de los propietarios posterior al proceso de sucesión.

Dicho estudio de Solomon et al. (2011), fue analizado detenidamente mediante una revisión de pares por cada entrevista y obteniendo como resultado cuatro grandes elementos que influyen en la empresa familiar para el proceso de sucesión, siendo éstas:

a) dentro del negocio: conformación de la empresa.

b) el matrimonio: en mayor medida por matrimonios tradicionales, donde el hombre asume las responsabilidades que maximicen el trabajo dentro del negocio, mientras su pareja asume el trabajo doméstico.

c) los hijos del matrimonio: en algún momento de la narrativa de vida de la empresa familiar debe aparecer el sucesor, los resultados muestran que el sucesor es elegido a muy temprana edad y se activa dentro del mismo hasta que se prepara completamente para suceder a su predecesor y.

d) la visión del retiro: menos del 50% de los participantes se encuentran visualizando un escenario en que transfieran la empresa a alguien más, mientras sus semejantes solamente tienen cierta noción en mínima medida de cómo actuar ante la tal etapa.

Retomando el punto anterior, los autores argumentan que cada uno de los elementos que influyen el proceso, tienen ciertas características que definen si la sucesión es viable o no:

a) dentro del negocio: si existe una gran diferenciación del negocio habrá menor lealtad, sentido de pertenencia y control, por su contra parte, con poca diferenciación por parte del negocio, bajará la tendencia a salir del mismo, pero es complicado y muy controlador el propietario, aunado a ello, con una gran confianza se obtiene un punto de vista que es abierto a influencias externas y

expectativas, pero con poca confianza se mantiene una opinión pesimista, aislada, y carente de expectativas.

b) El matrimonio: en las situaciones en que el matrimonio fundador sea flexible al género, mantendrán una postura abierta a renegociaciones, pero en donde sea rígido, quedarán sujetos a los roles que no beneficia a nadie dentro de la empresa.

c) Los hijos del matrimonio: será viable para la empresa familiar cuando exista un sucesor natural, es decir, un hijo directo, pues en una situación contraria debe buscarse entre familiares no directos dentro de la empresa para verificar viabilidad.

d) La visión del retiro: será viable cuando mantengan una postura abierta y curiosa al retiro, pero complicada cuando presenten temor y/o prolongación del retiro. En otro estudio, realizado por Letonja y Duh (2016), se adentra a la innovación como producto del proceso de transferencia, interacción, compartimiento y transformación del conocimiento dentro de la empresa familiar.

Aplicando el método de investigación cualitativo, exploratorio e inductivo en forma de estudio de caso mediante 10 organizaciones, presentando los hallazgos principales mediante el método Eisenhardt, el cual se contempla la innovación de los fundadores y sucesores, visualizando la creatividad. Otro de los puntos expuestos se encuentra la transferencia del conocimiento, mismo que se divide en la transferencia del conocimiento relativa al fundador y la transferencia del conocimiento relacionado a lo externo de la empresa familiar, en tanto uno se enfoca en la transferencia del conocimiento del sucesor mediante su predecesor desde una temprana edad y la otra es el conocimiento adquirido en un ambiente externo. Finalmente, las autoras, muestran conforme a su trabajo, una extensión de la literatura sobre las empresas familiares, el proceso de sucesión y la transferencia del conocimiento como una vía para el desarrollo de la innovación, asimismo, mencionan cinco proposiciones, siendo éstas:

1) La innovación de una sucesión es en mayor probabilidad de ocurrir cuando la transferencia del conocimiento de un fundador comienza en una temprana etapa de la niñez del sucesor.

2) A medida que el conocimiento del sucesor aumenta por asesoría tanto familiar como externa y sepa en práctica los procesos, se influenciará positivamente la innovación y se prevendrá la pérdida del conocimiento tácito del fundador (Letonja y Duh, 2016).

3) La constante innovación del sucesor será mayor a medida que su conocimiento se engrandece por participación en reuniones con socios, toma de decisiones, planeación estratégica y trabajo en equipo.

4) El conocimiento básico del sucesor y su innovación es fuerte en mayor medida cuando la transferencia de conocimiento del fundador es combinada con el conocimiento adquirido por práctica.

5) A medida que la calidad de las relaciones establecidas entre fundador y sucesor sea mayor, será más probable la acumulación de conocimiento básico en el sucesor y su innovación ocurrirá durante la sucesión (Letonja y Duh, 2016).

(VILLEGAS, 2018)

### **2.3.1 Potenciales amenazas de la sucesión**

Conocer las limitantes existentes de la sucesión las principales amenazas a las que la empresa debe hacer frente para no interrumpir la sucesión de las amenazas se pueden ser:

Factores individuales

Potencial sucesor con bajas habilidades

Insatisfacción y falta de motivación del sucesor puede ser una amenaza muy grande ya que puede afectar la continuidad de la empresa

Perdida prematura del líder

Divorcio, matrimonio, o nuevos nacimientos son algunas de las amenazas que pueden surgir en el momento de la sucesión.

## **2.4 Como afrontar los desafíos de la empresa familiar**

contar con un plan estratégico de las organizaciones y unos objetivos anuales claros definidos

es evidente que si la organización tiene un plan y unos objetivos claros la sucesión del director será mucho más sencilla. Al contar la organización con una dirección a seguir el perfil del futuro candidato será más claro de identificar el director ejecutivo anterior ha sido sometido a evaluaciones anuales.

Si la organización viene practicando evaluaciones anuales al director dispone de una información muy valiosa sobre los talentos y capacidades que el nuevo director requiera para alcanzar los objetivos organizacionales.

El patrón conoce a los directivos de la organización que cuenta con mayores capacidades y talentos. Aunque el papel del director es crítico para impulsar la organización ye el director es el principal interlocutor del patronato los patrones deben conocer que otros directivos de la organización tienen potencial para cubrir eventualmente ese puesto.

## Capítulo III. El cambio organizacional.

### 3.1 Factores que impulsan el cambio y factores que lo retienen.

Al inicio de la década se debatía y especulaba cómo es que una organización puede adaptarse a los cambios del entorno cuando es evidente que estos son muy volátiles y nada estables; bueno, pues de acuerdo con Senge (1990), pensamos que "Nuestras acciones crean nuestra realidad, y existen mecanismos de cambiarla". Para Senge, una organización se convierte en una maestra del cambio, capaz de adaptarse rápidamente a las necesidades y demandas de su entorno, solamente si logra convertirse en una organización de aprendizaje (learning organization).

### 3.2 Cómo enfrentar la resistencia al cambio.

Para conseguir esta "flexibilidad" en la organización el autor propone cinco disciplinas fundamentales:

1. **Pensamiento sistémico:** Esto es, concebir a la organización como un sistema, repleto de hilos invisibles que conectan entre sí los cientos de acciones que ocurren en ella, de tal suerte que cada elemento del sistema impacta necesariamente en los demás elementos, aunque a veces tarde años en provocar sus efectos.
2. **Dominio personal:** Entendido como la capacidad de lograr pericia, más que una posición que permita subyugar a otros. Ésta es la disciplina que nos facilita: "aclarar y profundizar continuamente nuestra visión personal, enfocar nuestras energías, desarrollar paciencia y ver la realidad con objetividad."

3. **Trabajar con modelos mentales:** Los modelos mentales son las generalizaciones, los conceptos, los supuestos y las creencias que hemos enraizado en nuestra mente, dándoles una estructura más o menos coherente, y que nos permiten explicarnos y actuar sobre la realidad.
4. **Construir una visión compartida:** Mediante la plena conciencia de que los cambios profundos y duraderos que los grandes líderes son capaces de generar en las organizaciones provienen de su capacidad de compartir con sus seguidores una imagen clara del futuro que desean crear; ello implica el uso y desarrollo de las habilidades para "compartir abiertamente 'visiones del futuro' que promuevan un compromiso y una participación genuinos, más que complicidad".
5. **Trabajo en equipo:** La razón de privilegiar el trabajo en equipo por encima del individual como un importante factor organizacional es que "el aprendizaje en equipo es vital, porque son los equipos, no los individuos, la unidad de aprendizaje fundamental de las organizaciones modernas (...) a menos que los equipos puedan aprender, las organizaciones no podrán hacerlo".

Por otro lado, Hubert Saint-Orange (1992) considera que cualquier cambio organizacional implica cuatro niveles de acción: 1) el del aprendizaje individual, 2) el del aprendizaje de equipo, 3) el del aprendizaje organizacional y 4) el del aprendizaje de los clientes, la organización y los proveedores.

(Fernando, 2008)

### **3.3 La naturaleza de los conflictos**

El conflicto puede considerarse "la incompatibilidad en valores, expectativas, procesos o resultados, real o percibida, por dos o más partes en relación con un tema sustantivo o relacional" (Oetzel y Ting-Toomey, 2003), o bien, "la

percepción de que existe incompatibilidad en los intereses entre las partes" (Kaushal y Kwantes, 2006) o como "un desacuerdo entre dos o más partes" (Ayoko, Callan y Härtel, 2009). Los conflictos pueden clasificarse de diferentes formas; por ejemplo.

Adizes (1992) considera que pueden ser constructivos o destructivos de acuerdo con las consecuencias que generan, y que la clave para que los primeros devengan en los segundos reside en que las partes mantengan entre sí relaciones carentes de respeto y confianza mutuos. Kaushal y Kwantes (2006) hacen una distinción similar diferenciando entre positivos y negativos.

Los conflictos suelen presentarse en diferentes niveles: en la interacción interpersonal e intergrupala (nivel micro), al interior de los países (nivel meso), entre naciones (nivel macro) y entre regiones o civilizaciones (nivel mega) (Galtung, 2010). En las organizaciones se ubican en el nivel micro.

Yang y Mossholder (2004) subdividieron los conflictos en dos pos; vinculados con la tarea y asociados con la relación. Los primeros existen cuando los miembros de un grupo poseen diferentes puntos de vista y opiniones en relación con las tareas que deben ejecutarse, así como sobre el modo en que se debe interpretar la información relacionada. Por otro lado, los problemas en las relaciones involucran tensión y frustración provenientes de las diferencias personales, tales como la personalidad, el estilo, las actitudes, los valores, las preferencias y las conductas.

Los conflictos de tarea provienen de las desavenencias sobre la forma en que se deben realizar las actividades, la distribución de responsabilidades, los pasos y las herramientas de un proceso y otros asuntos similares. Los problemas originados en las relaciones interpersonales o entre grupos emergen de situaciones en las que alguna de las partes se ha sentido ignorada y poco importante para otra, humillada y poco competente ante sus ojos o rechazada y desagradable.

En una organización, los conflictos relacionados con la tarea y los procesos se manifiestan con frecuencia por alguna de las siguientes causas (Dyer, 1968):

1. La unidad es de reciente organización y la gente no sabe con claridad qué hacen los demás y qué esperan de ella.
2. Se hicieron cambios y nuevas asignaciones en la unidad y no está claro cómo se adaptan en un conjunto las diferentes funciones y puestos de acuerdo con las nuevas disposiciones.
3. Las descripciones originales del trabajo son viejas. Las reuniones del personal se celebran con poca frecuencia y son sólo para transmitir las instrucciones necesarias. La gente lleva a cabo sus asignaciones con muy poco contacto con otras personas dentro de la misma oficina. En general, la gente se siente aislada.
4. Los conflictos y los trastornos entre los miembros de la unidad parecen ir en aumento.

Las conversaciones durante el receso para tomar café y otro tipo de comunicaciones informativas giran en torno a las discusiones referentes a los traslapes e intromisiones en las tareas por parte de los demás. La gente recibe peticiones que no entiende. Se entera de lo que los otros están haciendo por medio de chismes que se desencadenan, y aunque la información sea algo sobre lo cual todos deberían estar al corriente, nadie se la comunica.

5. El jefe se dedica a administrar en forma individual principalmente. Las reuniones del personal son poco frecuentes o se celebran únicamente para escuchar al jefe exponer los problemas a los empleados, de uno en uno, mientras los demás observan y esperan su turno. No se solucionan los conflictos de modo que se beneficie a todo el grupo en conjunto o a cada uno de sus integrantes, Los problemas se turnan con el jefe y sólo hasta entonces se reúne a las personas que se necesitan.
6. El empleado en su oficina se pregunta: "¿Qué está sucediendo en esta empresa?"

No sé qué hacen los demás y estoy seguro de que nadie sabe (ni le importa) qué estoy haciendo yo",

7. Ocurre una crisis porque todos creen que otra persona es la responsable de manejar una situación que nunca fue cubierta.

Las manifestaciones de los conflictos originados en las relaciones interpersonales y entre grupos pueden generarse a partir de cuatro causas principales (Masclot y Puppe, 2015): objetivos o cuando acaban de constituirse (Jehn y Mannix, 2001). Sin embargo, los conflictos que se consideran como los más dañinos para los equipos de trabajo recientemente constituidos son los de proceso, pues tienden a incrementar los niveles de conflicto de tarea y de relación, aunque su efecto puede verse limitado a lo largo del tiempo si los integrantes del equipo son capaces de resolver los conflictos de proceso desde el inicio (Greer, Jehny Mannix, 2008).

### **3.4 Posturas personales ante los conflictos.**

Más allá de los tipos de conflicto, en ellos es posible analizar cinco factores que les son inherentes (Huang y Bedford, 2009) y que pueden afectar la intensidad y la duración, dos de sus características esenciales (Yang y Mossholder, 2004):

1. El nivel del conflicto, entendido como el grado de complejidad que presenta, y que se asocia con la dificultad para determinar con precisión las preferencias, intenciones y expectativas de las partes. Por lo común, la dificultad se incrementa en la medida en que se asciende desde un problema interpersonal hacia uno intergrupalo, luego a uno interorganizacional, hasta concluir con uno internacional.

2. Las fuentes y la naturaleza del conflicto. Los conflictos de intereses suelen originarse en la percepción de posiciones y deseos contrarios, o cuando existen reclamos sobre un recurso o poder que posee una de las partes y es deseado por la otra. Los problemas de información se derivan de distorsiones o de falta

de comunicación. Los conflictos de relaciones, en opinión de estos autores, surgen de estereotipos y concepciones erróneas acerca de las actitudes, los sentimientos o los comportamientos de otra u otras personas. Las dificultades relacionadas con valores e ideología tienen que ver con diferencias en creencias, valores básicos y principios. Mientras los primeros dos (intereses e información) se pueden resolver brindando información factual o lógica y facilitando una comunicación efectiva de dos vías, los conflictos de relación se resuelven mediante la implementación de estrategias de integración que conlleven el establecimiento de honestidad y apertura en la relación. En cuanto a los conflictos de valores e ideología, además de ser los más complicados, requieren de estrategias de negociación sofisticadas.

3. El poder y los recursos de que disponen las partes. Este factor se refiere al balance que puede existir entre las partes en cuanto a aspectos como su experiencia, información, nivel jerárquico, costo de oportunidad, financiamiento o respaldo, y que afecta en especial a alguna de ellas. Los conflictos suelen resolverse pronto y de manera autoritaria cuando existe un desbalance entre quienes participan en él. Un balance entre ellos por lo regular facilitará la búsqueda de la negociación como forma de solución y frenará el escalamiento.

4. El tiempo y la continuidad de la relación. Ante situaciones de apremio, es decir, cuando se requiere resolver el conflicto de manera inmediata, se vuelve más complicado encontrar una solución que satisfaga a ambas partes, Esta situación se vuelve más difícil si ellas anticipan que su relación es efímera y que concluirá al terminar el problema, pues existirá un incentivo para obtener la mayor de las ventajas.

5. El costo y las consecuencias. La posibilidad de que lograr un resultado costoso o perjudicial complique la solución del conflicto, ya que existirá el incentivo de no concluirlo antes de asegurar la disminución de costos y daños al máximo posible. En caso de que el método empleado sea la negociación, ésta tenderá a prolongarse y, en consecuencia, promoverá la permanencia de las disputas. (Fernando, 2008)

### **3.5 Modelos de solución de conflictos**

Cualquiera que sea el modelo de solución de conflictos que se elija, debe estar basado en dos habilidades básicas en cada una de las personas que lo experimentan: la honestidad y la escucha. No todos los métodos empleados se fundamentan en dichas habilidades, por lo que muchos de los problemas permanecen y, en ocasiones, se incrementan. Los métodos de fuerza que se emplean, como cuando un superior impone su punto de vista o una solución al conflicto, por lo general no conducen a su solución definitiva, sino que llevan hacia resentimientos, agresividad pasiva o contraataques que ponen en evidencia la falta de solución. La apertura u honestidad es clave en los modelos, pues supone la expresión franca de los motivos, los sentimientos y los objetivos que forman parte de conflicto. La apertura facilita la credibilidad entre las partes, lo que conduce con mayor rapidez a la solución. La habilidad de escuchar permite conocer y comprender los puntos de vista de la contraparte, y la identificación de puntos de acuerdo o convergencias que faciliten los acuerdos.

La Washington State University propone los siguientes pasos para la solución de conflictos (Aqui, 1996):

1. Reajustar el conflicto pensando en él como algo productivo más que destructivo. Recordar que los conflictos son universales y manejables
2. Pensar en la situación de conflicto que se está viviendo y darse cuenta de:
  - a. Qué es lo que se observa en ella.
  - b. Cómo se siente la persona acerca de esa situación.

3. Ponerse en contacto con la otra parte en conflicto y concertar una reunión para discutir la situación en un ambiente neutral y privado.
4. Manifestarle a la otra persona que se está en disposición de colaborar con ella para desarrollar una forma razonable de arreglo mutuo.
5. Conceder a cada parte el tiempo suficiente para hablar sin interrupciones y escuchar.
6. Ofrecer y solicitar retroalimentación.
7. Proponer ambas partes algunas soluciones a la situación mediante lluvia de ideas.
8. Platicar acerca de lo que significan para ambos estas opciones.
9. Evaluar las soluciones después de haber pensado en opciones distintas.
10. Acordar una solución clara, realista, específica y aplicable sin perder de vista el interés de todos.

Si la otra parte se rehúsa a hablar con su contrario en la manera en que se sugirió con anterioridad, será conveniente buscar el apoyo de un mediador.

La solución de los conflictos se dificulta cuando una de las partes ha causado algún daño físico o psicológico a su contraparte. Para ese tipo de situaciones, Claassen (1995) propone que la manera de resolver los problemas se base en los principios que él denomina de justicia restauradora (figura 11.5). En este modelo se prefiere la cooperación y se mantiene la coerción como un recurso de mera reserva. Se inicia con el establecimiento de las metas sobre las actividades de la cooperación. El procedimiento es el siguiente:

1. Reconocer la injusticia por parte de quien o de quienes la hayan cometido.
2. Reparar el dafio, siempre y cuando sea posible, y de no serlo, hacerlo en una forma
3. Llevar a cabo cambios para prevenir situaciones futuras similares.

4. Sanear el concepto de relaciones entre individuos.
5. Enseñar y aprender valores cívicos.
6. Provocar seguridad (basada en los cambios voluntarios).
7. Responsabilizar voluntariamente a cada parte de los cambios y las actividades que deban emprenderse.
8. Integrar a las partes en el interior de la comunidad, con la finalidad de contar con su respaldo.

En cuanto a las metas sobre actividades de coerción, se deben emplear para: 1. procurar seguridad (mientras dure la coerción); 2. prevenir el caos; 3. atraer la atención hacia el problema;

4. resaltar las consecuencias lógicas; 5. introducir/requerir la capacidad de escuchar como algo importante y como forma de actuar con civilidad; 6. reprimir cuando se trate de prevenir daños a terceros; 7. introducir/requerir la capacidad de escuchar a las víctimas de algún tipo de daño y
8. aprender a manejar el conflicto de manera constructiva.

En el modelo de justicia restauradora, ante la ofensa o el daño recibido, la víctima y el ofensor deben responder en forma cooperativa para dar soporte a la responsabilidad que les permitirá seguir ayudando; tienen que asegurar apoyo a la víctima y coercionar al victimario (a la vez que proporcionarle el debido apoyo, para que pueda dejar de serlo). Por otra parte, esta responsabilidad es la clave para mantener los acuerdos que ayuden a lograr las metas propias de la restauración: 1. curación de heridas, 2. restauración de los individuos y de las relaciones entre ellos, lo cual implica un crecimiento de la confianza entre las partes, y 3. seguridad a largo plazo para todos los involucrados.

En forma complementaria y retomando el concepto del perdón, Claassen (1995) propone el siguiente modelo, donde se observa de manera explícita una fuerte inspiración bíblica.

El proceso de enderezar las situaciones tanto como sea posible, en el lenguaje bíblico del perdón. implica tres elementos, aunque el orden y las maneras de conseguirlos suelen variar según la cultura y los diferentes tipos de situaciones por enfrentar:

1. Reconocer la injusticia (en términos bíblicos, confesión), lo cual incluye el reconocimiento mutuo de lo sucedido, de lo hecho por cada parte y del impacto que tuvo y que, tal vez continúe teniendo.
2. 2. Restablecer la equidad (en el lenguaje bíblico, expiación), lo que es una combinación de restitución y gracia. En algunos casos, puede haber 98 por ciento de restitución y dos por ciento de gracia; en otros, la proporción será de 98 por ciento de gracia y dos por ciento de restitución. Esto no puede preverse y tan sólo puede ser acordado por los involucrados.
3. 3. Aclarar las intenciones futuras (en el idioma bíblico esto significa propósito de enmienda)
4. para prevenir la recurrencia de la injusticia. Los externos pueden contribuir mediante sugerencias, pero los involucrados son los únicos que deben decidir qué desean llevar a cabo. Cuando quienes se han visto enfrentados a terceros deciden ser mutuamente constructivos, acuerdan que los tres pasos se han completado de la mejor manera según sus habilidades, y mantienen los acuerdos que han establecido, creciendo la confianza
5. mutua entre las partes.
6. Un método sugerido por De Dreu (2005) es el denominado PACT, por el acróstico que en español significa "pacto", y que sintetiza las cuatro condiciones del método: power balance, accountability to process, cooperative motivation y time, que en español podrían traducirse como poder balanceado, aceptación de la responsabilidad, cooperación como motivación y tiempo. En opinión del autor, el balance en el poder reduce el realismo ingenuo. Por otro lado, la diferencia, derivada de la jerarquía organizacional, de la autoimagen y autoestima de cada uno de los

miembros, o de rasgos de personalidad como la extraversión, promueve tal ingenuidad en aquella parte que aparenta o tiene más poder. La aceptación de la responsabilidad del proceso se refiere en especial a las situaciones en las que quienes participan en la solución del conflicto deben aceptar que el resultado proviene de sus propias acciones y acuerdos. De igual manera, asumir la responsabilidad de lo que sucede y resulta del proceso disminuye el realismo ingenuo. En cuanto a la cooperación como motivación, los participantes en el conflicto desean que los resultados sean benéficos para ambas partes y actuarán de manera cooperativa, más que competitiva, buscando arribar a situaciones de armonía, justicia y éxito conjunto. Finalmente, las presiones de tiempo conducen a la búsqueda de soluciones precipitadas que pueden llegar a ignorar información relevante o que pueden endurecer las posiciones de los adversarios.

Milien, Miliren y Eckstentas para el mátrolaron una metodología complementaria asada en el método socrático de preguntas para el método ADAPT, ideado originalmente por Eckstein, Cooke y Jones (2004 para facilitar la negociación en la solución de conflictos. El nombre también proviene de un acróstico que en inglés se refiere a analyze the gap, develop resources, align goals, plan interventions y track implementation, que se podría traducir al español como: analizar las brechas, desarrollar recursos, alinear las metas, planear intervenciones y terminar la implementación. La serie de preguntas sugeridas por los autores tienen la intención de ayudar a las partes en un conflicto a transitar a lo largo de las diferentes etapas. En seguida veremos sólo algunos ejemplos.

Para el análisis de las brechas sugieren preguntas como:

1. ¿Qué tan bien vamos con el tema?
2. ¿Qué es lo que desea cada uno?
3. ¿Cómo se encuentra en la actualidad esta situación?

Para desarrollar recursos:

1. ¿Qué hicimos con anterioridad para resolver problemas similares a éste?
2. ¿Qué tipo de actitud incorporamos y qué nos ayudó a resolver el conflicto?
3. ¿Cuáles fueron las habilidades específicas que utilizamos?

El alineamiento de metas puede facilitarse con preguntas como éstas:

1. ¿Cómo podemos saber lo que en realidad quiere cada quién?
2. ¿Qué debemos hacer para compartir el interés?
3. ¿Qué es lo que realmente nos detiene a cada uno para llegar a solucionarlo?

Con el propósito de planear la intervención, algunos ejemplos de preguntas pueden ser las siguientes:

1. ¿Qué cosas debemos hacer a partir de aquí? (Hacer una lluvia de ideas).
2. ¿Cuáles de éstas son en realidad posibilidades, de acuerdo con lo que se necesita en esta situación? (Evaluar cada una de las opciones).
3. ¿Qué debemos hacer para proceder, con qué recursos, con la ayuda de quién? (Desarrollar un plan completo).

Terminar con la implementación implica hacerse preguntas de este tipo:

1. ¿Cuándo revisaremos este tema de nuevo?
2. ¿Cómo sabremos que las cosas están funcionando?
3. ¿Cómo sabremos que lo solucionamos de manera definitiva?

Las formas en que las personas tratan de solucionar problemas varían con la edad. Los niños son más proclives a utilizar la coerción, mientras que los adolescentes y los adultos jóvenes tienden tanto a la negociación como a la coerción, contratos (Laurson, Finkelstein y Townsend Betts 201).

El método ADAPT, en combinación con los criterios definidos por el método PACT, incrementan las posibilidades de solucionar los conflictos, en especial si

van acompañados de honestidad y escucha. Sin embargo, la honestidad de las partes debe ayudar a que se tome conciencia de que los

problemas pueden no resolverse, porque además de los elementos que le pertenecen propiamente, cada una de las partes puede generar preocupaciones relacionadas con su imagen, la cual se pone en tela de juicio por la desavenencia. Es decir, en los conflictos las personas pueden sentirse reacias a ceder, negociar, imponer o adoptar cualquier otro comportamiento, si sienten que su imagen, propia o de los demás, sufrirá ante sus propios ojos o ante los de otras personas. Los investigadores han incluido en los estudios sobre solución de conflictos el temor "a verse mal" y el deseo a proyectar una imagen positiva en su contexto de interacción social (face), puesto que se ha sugerido que en las situaciones adversas se puede tratar de proteger la propia imagen, la del disputante o la de la relación entre ambos. De hecho, han identificado 13 diferentes formas de reacción de las contrapartes encaminadas a proteger su imagen, tanto con gente cercana como ante extraños: agredir, disculparse, evitar, comprometerse, tener consideración del otro, defenderse, expresar sentimientos, rendirse, involucrar a un tercero, fingir, discutir en privado, permanecer tranquilo y hablar acerca del problema (Oetzel y Ting-Toomey, 2003).

(Fernando, 2008)

### **3.6 la negociación**

La negociación es "la ciencia y arte de asegurar un acuerdo entre dos o más partes interdependientes entre sí, que desean maximizar sus propios resultados, comprendiendo que ganarán más si trabajan juntos que si se mantienen enfrentados", ( ... ) "buscando una salida mejor a través de una decidida acción conjunta en lugar de recurrir a algún otro método" <sup>2</sup> • La negociación es una comunicación entre las partes que se utiliza para llegar a un acuerdo cuando éstas tienen intereses compartidos y controvertidos'.

## Características de una Negociación Eficiente

Ayuda a las partes a comprender sus propios intereses y los intereses de la otra parte. Si no se comprenden los deseos, las necesidades y los temores básicos que motivaron la disputa, será muy difícil para las partes obtener algo más que un resultado de suma cero, puramente distributivo. Si bien los negociadores más experimentados reconocen intuitivamente la diferencia entre suposición declarada y sus intereses subyacentes, a menudo se resisten a revelar sus verdaderos intereses por temor a exponerse a la extorsión. Un proceso de solución eficaz debería permitir a las partes compartir este tipo de información sin verse indebidamente sometidas a tal riesgo.

2. Alienta una buena relación de trabajo: (a) Permite a las partes enfrentar eficazmente sus diferencias en la disputa actual. (b) Ayuda a las partes a trabajar para lograr el tipo de relación que quieren mantener. Y si las partes no desean mantener ningún tipo de relación con posterioridad, el proceso

3. Genera buenas opciones: cuantas más opciones haya sobre la mesa (con determinados límites, desde luego), tantas más probabilidades existirán de encontrar un camino productivo. Muchas veces el proceso de negociación no sólo distribuye valor sino que lo crea.

4. Se percibe como legítimo: ya que transmite a las partes la noción de que las soluciones que produce serán justas, equitativas y elaboradas en base a principios. No exige a las partes que renuncien a los derechos fundamentales que tendrían dentro de un litigio (carga de la prueba, normas con sujeción a derecho, etc.). Está circunscrita a respetar la legislación, no vulnerando el interés público.

## **Capítulo IV. Los nuevos miembros de la empresa familiar.**

### **4.1 Incorporación de nuevos miembros de la familia o empresa.**

El proceso de sucesión comienza mucho antes de la sustitución en las funciones de líder. Antes el sucesor debe conocer cómo funciona la organización, cómo se fijan las estrategias o cuál es la relación entre empresa y trabajadores. Todo ello supone un largo proceso que lleva tiempo. Por ello es importante que los posibles sucesores comiencen a interactuar con la organización lo antes posible. La adolescencia puede ser un buen momento, ya que los individuos comienzan a plantearse cuál será su futuro y les resulta fácil adquirir nuevos conocimientos.

Pese a la relevancia que tiene la incorporación de nuevos miembros, este tema no ha sido especialmente estudiado. Por ello, así el principal objetivo de este proyecto es investigar cuáles son sus motivaciones, y cómo es su incorporación a la empresa.

La incorporación de nuevos miembros a las empresas es muy diferente dependiendo de si éstos son familiares o no. La incorporación de una persona ajena supone transmitirle información privada, conocer las relaciones internas y los procesos, lo que supone un consumo de tiempo. Especialmente en organizaciones en las que el conocimiento específico del negocio tiene gran relevancia, se suele preferir a miembros de la familia como sucesores (Lee, Lim y Lim, 2003). En las empresas familiares, el líder trata de dar continuidad a la organización buscando sucesores entre la siguiente generación. Si eso no es posible, la segunda alternativa suele ser buscar en el resto de la familia, y la última opción que considera normalmente es la de incluir a una persona ajena a la familia (Corbetta y Montemerlo, 1999; Llano y Olguin, 1986).

En las empresas familiares, ha ido cambiando a lo largo del tiempo la manera de elegir sucesor. Mientras que en buena parte del siglo XX el nuevo líder era por defecto el primogénito (Llano y Olguin, 1986; D'arquer, 1992), y para ello era específicamente preparado. Ya en el siglo XXI lo habitual que se cree un equipo de hermanos, preparados para compartir tanto la propiedad como la gestión (Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn, 1999).

En el proceso de incorporación de un individuo a la empresa familiar, se pueden distinguir tres etapas (Gallo, 1998): preparación remota, preparación próxima y preparación inmediata.

La preparación remota comienza años antes de trabajar en la empresa. Su origen está en cómo los familiares del individuo le dan a conocer la empresa, ya sea con conversaciones entre ellos o directamente con él.

Dichas conversaciones condicionarán en gran parte la visión que el nuevo miembro tenga de la empresa en el futuro (Berenbeim, 1990). Si siempre se producen de forma negativa, haciendo referencia a las dificultades asociadas a poseer una empresa, los sucesores no la sentirán como "suya" y no se esforzarán en conocerla más. Es probable que su interés por ella sea mínimo, y no deseen incorporarse en el futuro. Por tanto, en esta fase es elemental que los familiares intenten mostrarles los valores de la empresa, así como su relación con ella. También es positivo que se organicen visitas a la organización, para que se familiaricen con ella y comiencen a verla como algo "suyo". Otra opción, es que hagan prácticas en determinados periodos. Esas ocasiones deben aprovecharse para mostrarles el funcionamiento de la empresa, y cederles tareas que les puedan resultar atractivas (Barach y Ganitsky, 1995). Es importante que la trasmisión de esa visión positiva no se convierta en una idealización de la empresa, fomentándose falsas expectativas.

Por ejemplo, el inculcar que en el futuro la empresa será suya, sin importar la preparación o experiencia (Gallo, 1998).

La preparación próxima se desarrolla generalmente con la preparación académica de los sucesores (Gallo, 1998). Si bien no es fundamental en la totalidad de los casos, porque la mayoría de esos conocimientos pueden adquirirse con la práctica, si es muy conveniente, especialmente dados los actuales niveles de competitividad, avances tecnológicos y globalización existentes. Aunque en cada empresa los conocimientos necesarios son distintos, se pueden establecer ciertos requisitos que de modo general deberían adquirirse en esta etapa (Gallo, 1998), como son conocer los comportamientos de los entornos que afectan a la organización, saber interpretar datos, diseñar estrategias, planificar el funcionamiento de la organización, conocer las tecnologías con las que trabaja la empresa, saber hallar y explotar su ventaja competitiva, desarrollar dotes de liderazgo, saber comunicar.

Es muy difícil dominar todas esas facetas, pero el objetivo de esta etapa es que el sucesor sepa al menos lo básico de todas ellas.

En esta etapa, el gerente ya se suele plantear cuando es mejor que el sucesor se incorpore a la empresa. Esta incorporación puede hacerse inmediatamente después de acabar los estudios, mientras cursa los últimos años, o tras un periodo de experiencia en otra empresa (Gallo, 1998). Todas las alternativas son válidas, y la mejor opción dependerá de la situación de la empresa, así como de la preferencia del propio sucesor.

La experiencia de épocas anteriores a la actual hace ver cómo con mayor frecuencia de lo que sería deseable, el predecesor y el sucesor actuaron movidos por la urgencia de llevar a cabo una incorporación inmediata. Urgencia que en muchos de los casos resulta ser innecesaria. Así, no es raro que

miembros de la segunda generación a los que sólo les faltan pocas asignaturas o algún curso para acabar su carrera universitaria, sean incorporados de inmediato. Cuando hay varios miembros de la segunda generación trabajando juntos suele observarse que esta urgencia se aceleró con los años, pues al primero le faltan sólo asignaturas, al segundo uno o dos cursos, pero el tercero sólo acabó el primer año de la carrera (Gallo, 1998). Esta situación perjudica a la empresa, ya que entra en una dinámica donde los nuevos miembros no se incorporan todo lo preparados que deberían. La última etapa es la preparación inmediata. En ella se accede a la empresa si se cumplen los requisitos necesarios, en caso de haberlos (Gallo, 1998).

Una vez se incorpora a la empresa, se le debe definir el trabajo a realizar. En primer lugar, hay que concretar las tareas que debe realizar, así como los objetivos que a alcanzar. En segundo lugar, se tiene que explicitar el nivel de autonomía que tiene el nuevo miembro. Es decir, ha de quedar claro cuál es su grado de autonomía en la fijación de los objetivos a lograr, en la selección de los medios y en el control de resultados.

Por último, dado que la persona que se incorpora es parte de un todo, el nuevo miembro tiene que integrarse y lograr comunicarse con el resto (Gallo, 1998). La complejidad de esta última etapa es elevada, por lo que durante estos años el sucesor debe trabajar con el apoyo de las personas con más experiencia.

Cuando se produce la sucesión interna, los miembros de la familia por lo general comparten sus valores, lo que simplifica los procesos de comunicación y mejora la generación de confianza. El control social y las largas relaciones entre miembros de la familia a menudo conducen a situaciones en las que existe un ambiente favorable que facilita la sucesión. Esto es de especial relevancia en entornos donde el comportamiento oportunista puede ser difícil de detectar (Picot, Dietl, y Franck, 2005).

Además, las empresas familiares más grandes y con más antigüedad suelen desarrollar mecanismos formales para asegurar la comunicación en la familia y el mantenimiento de la estabilidad familiar (Astrachan, 2003). Tales

mecanismos pueden incluir consejos de familia o asambleas, protocolos, o reuniones familiares regulares.

#### **4.2 Problemas potenciales de la incorporación de los nuevos miembros.**

El objetivo de este apartado es conocer los principales problemas que surgen en la incorporación de nuevos familiares en la empresa, así como la mejor forma de afrontarlos.

También se analiza la forma en la que afecta la personalidad del individuo a su rol en la empresa. La incorporación de descendientes en la empresa familiar, puede ser tanto una oportunidad como una carga, dependiendo de las habilidades, intereses y relaciones familiares. Tanto el incluir a un nuevo miembro en la empresa familiar como el no hacerlo puede acarrear problemas.

El hecho de aceptar a algunas personas y a otras no puede hacer que algunos miembros de la familia se vean agraviados, y, por tanto, crear conflictos en el seno familiar que posteriormente se trasladen a la empresa. Igual de problemático sería que por evitar dichos conflictos se permitiera acceder a cualquier miembro de la familia a la empresa, lo cual puede hacer que la organización pierda valor, puesto que si los miembros no tienen la suficiente preparación no tomarán las decisiones adecuadas, o incluso que se disgregue la propiedad familiar (por la aparición de familiares políticos). Para evitarlo, se pueden establecer normas de obligado cumplimiento para que nuevos miembros se incorporen a la empresa. Generalmente, estas directrices se recogen en el protocolo familiar.

Los sucesores han de pasar por un proceso de formación para adecuarse al futuro puesto. Han de adquirir conocimientos, desarrollar capacidades y preparar el papel del liderazgo. De este modo, se logra credibilidad y legitimidad, evitando sospechas de favoritismos (Morris, Williams, Allen, y Avila, 1997). Por otro lado, otra condición necesaria para que la persona que se incorpora a una empresa

pueda llegar a desempeñar bien su trabajo es que el mismo esté suficientemente bien definido.

Una buena definición implica la explicitación para un período de tiempo fijado de tres dimensiones que conforman todo trabajo directivo (Lansberg, 1988). En primer lugar, se tienen que concretar de manera operativa las responsabilidades o, lo que es equivalente, las funciones a desempeñar, así como los objetivos que se han de lograr como resultado de su cumplimiento. Es decir, tanto para la persona que se incorpora como para sus superiores y padres, ha de quedar claro “lo que él tiene que hacer”. En segundo lugar, se deben fijar los niveles de autonomía con los que la persona ha de trabajar, en cada una de las funciones que se le han asignado. Es decir, ha de quedar claro cuál es su grado de autonomía en la definición del detalle de los objetivos a alcanzar, en la selección de los medios para la consecución de los objetivos, y en el control de los resultados.

Finalmente, dado que la persona que se incorpora es una parte de todo el equipo y su trabajo ha de coordinarse con el trabajo de toda la organización, se tienen que determinar los modos a seguir para que la persona se integre con los demás directivos (Lansberg, 1988). Sin embargo, no siempre los descendientes desean incorporarse a la empresa.

La decisión de algunos descendientes de formar su propia empresa o de trabajar por cuenta ajena en otra organización, permite al individuo dedicarse a lo que realmente les gusta y evitar problemas de incorporación en la empresa familiar. Por otro lado, los fundadores originales pueden sentirse decepcionados o dolidos porque su descendiente no quiera seguir con la empresa familiar, y esto puede condicionar la continuidad de dicha organización.

Si finalmente los sucesores deciden incorporarse al negocio familiar es esencial que estén dispuestos y comprometidos con la empresa. Si le satisface la

incorporación a la organización, tenderán a invertir más tiempo y serán más entusiastas, además de sentirse cómodos con sus responsabilidades (Barach, Gantisky, Carson y Doochin, 1988). No obstante, una vez que las siguientes generaciones se incorporan a la empresa, continúan las dificultades. Por un lado, los sucesores pueden desanimarse si los anteriores líderes les entorpecen la incorporación en lugar de facilitársela.

Esto puede ocurrir si los antecesores se sienten suplantados por las nuevas generaciones. Por otra parte, el que los antiguos directivos colaboren, no garantiza que la nueva gestión carezca de problemas. Puede surgir el denominado "síndrome de Rebeca" cuando los resultados empresariales del predecesor están muy presentes, siendo habitual que los nuevos miembros teman no igualar las marcas de su antecesor (Cabrera, 1998). Las nuevas generaciones no quieren ser responsables de la desaparición o empeoramiento de la empresa familiar.

Esto provoca una actitud mucho más conservadora a la hora de tomar decisiones, lo cual se suele entender erróneamente como falta de ambición o motivación (Kets de Vries, 1989). Otra posibilidad que provoca una gestión poco eficiente es la existencia de una fuerte cultura familiar. Lo que supone una ventaja inicialmente, puede convertirse en una dificultad si existe una gran oposición al cambio.

Las empresas familiares suelen enorgullecerse de su lealtad para con los empleados y de una cultura y unas tradiciones sólidas. Sin embargo, esta práctica puede originar resistencia al cambio. No es extraño que estas organizaciones lleven la lealtad demasiado lejos, de modo que retengan a proveedores y a asesores antiguos que ya no están en su mejor momento y que no le convienen ya a las necesidades del negocio (Dyer y Gibb, 1988).

Uno de los órganos encargados de dar el visto bueno al futuro sucesor es la Junta Directiva. Sin embargo, en ocasiones su papel es meramente simbólico

(CabreraSuárez, 1998). Dyer distingue entre dos tipos, en función del papel que desempeñan: Juntas “visto bueno” y Juntas “operativas” (Dyer, 1986). En cuanto a las Juntas “visto bueno”, se caracterizan porque se limitan a aprobar el candidato impuesto por el gerente y la familia.

Las Juntas “operativas”, desempeñan un papel real en este sentido, valorando posibles candidatos y componiéndose en parte por consultores externos. Estas últimas son las preferibles para aumentar las posibilidades supervivencia y éxito empresarial (Ward ,1991; Hubler y Swartz, 1991).

#### **4.3 Factores determinantes de la incorporación de adolescentes.**

Como atestiguan distintos estudios (que se citan a continuación), tanto la personalidad como la preparación en la etapa de la adolescencia son fundamentales y condicionan su futura posición en la empresa familiar profesional.

Desde la perspectiva de la personalidad:

- Los estudiantes que declaran tener intenciones emprendedoras a la edad de 16 años tienen una probabilidad considerablemente más alta de ser empresario a la edad de 33 años, que los estudiantes que no demuestran ninguna intención emprendedora (Falck, Heblich y Luedemann, 2010). Los individuos que con 13 años comienzan a idear un negocio suelen llevar a cabo actividades emprendedoras 20 años más tarde (SchmittRodermund, 2007).
- Las aspiraciones de los individuos se forman a partir de recursos individuales (rasgos de personalidad, género, el orden de nacimiento) y factores contextuales (el apoyo paternal, el modelo a imitar independiente) (Lerner, 1982).
- Las personas con un alto grado de perfeccionismo suelen tener una salida profesional en trabajos por cuenta ajena, mientras que cuando dicho

perfeccionamiento es medio suelen suceder al fundador en la empresa y cuando es bajo tienden a crear su nueva empresa (Zellweger, Sieger y Halter, 2011).

- Los individuos que buscan ser más independientes son más propicios a ocupar puestos de responsabilidad en la empresa familiar que a trabajar por cuenta ajena. Por otra parte, la búsqueda de independencia es mayor en los fundadores originales que en los sucesores que se hacen cargo de la empresa familiar. Otro de los factores determinantes que lleva a los fundadores originales a crear una nueva empresa es la necesidad de innovación (Zellweger, Sieger, y Halter, 2011).

- Los individuos que están abiertos a nuevas experiencias se distinguen por sus expectativas bien de fundar su propia empresa, bien de suceder a la anterior generación de modo previamente acordado. Otros cuyo rasgo definitorio es la cordialidad tienen por objetivo trabajar en la empresa familiar, pero sin pretensiones de ocupar puestos altos (Rauch y Frese, 2007).

La existencia de cada rol es importante en el marco de la empresa, ya que cada uno realiza una función que el resto no quiere o no puede asumir. La incorporación de quienes están abiertos a nuevas experiencias permitirá nuevos puntos de vista y nuevas ideas, sin perjuicio de que este individuo valore las ya existentes.

Los individuos que destacan por su cordialidad son fundamentales en este tipo de organizaciones, ya que no solo no suelen crear conflictos, sino que a menudo median para resolver los ya existentes (Zhao y Seibert, 2006). Por otro lado, es fundamental que tanto la educación como el aprendizaje sobre el funcionamiento de la empresa se origine en el entorno familiar desde niños, transfiriendo el conocimiento tanto de forma explícita como tácita.

Pero la participación en la empresa familiar comienza en la adolescencia. La exposición temprana a la empresa permite que el sucesor se familiarice cada vez más con la organización, su cultura, sus valores y sus empleados (Cabrera-

Suárez, De Saá-Pérez, y GarcíaAlmeida, 2001). Con la presencia en discusiones sobre la organización y trabajo a media jornada, en un segundo nivel, los potenciales sucesores pasan a trabajar a tiempo completo en la empresa, y en el último, el descendiente comienza a acercarse al liderazgo y asume más responsabilidades (Schröder, Schmitt-Rodermund y Arnaud, 2011).

Además de la presencia de un sucesor que tenga la cualificación necesaria para tomar las riendas del negocio (Chrisman, Chua, y Sharma, 1998), la calidad de la relación entre las dos personas principales involucrados y entre todos los miembros de la familia es la clave para el éxito de la transferencia de la empresa a la próxima generación (Dunn, 1999).

Tampoco se puede pasar por alto el entorno interno y externo de la empresa, donde la resistencia significativa puede venir de los empleados, gestión de personal, clientes o proveedores que hayan desarrollado una estrecha y confiada relación con el predecesor en los últimos años (Lansberg, 1988).

Antes de incorporarse de forma permanente a puestos directivos, los sucesores más eficaces poseen sustancialmente más años de experiencia en puestos no ligados a la dirección (Goldberg 1996). Muchos de los nuevos miembros que logran unos mejores resultados tenían ricas experiencias laborales en otras empresas y en distintos puestos de trabajo.

Esto ayuda a desarrollar una base de conocimientos, sentido de identidad, confianza en sí mismos y credibilidad (Barach y Gantisky, 1995). Una figura que se usa a menudo es la del mentor, encargado de la incorporación de los sucesores en las empresas familiares. Éstos actúan como consejeros e instructores, utilizando su conocimiento de la cultura familiar para enseñarle aspectos que no pueden ser adquiridos de forma externa (Dyer, 1986).

A veces resulta conveniente pensar en la intervención de dos personas distintas, una que actúe como “entrenador” y otra como “tutor” (Goldberg, 1996). El rol de “entrenador” lo podría desarrollar un directivo no familiar que tenga

segura su permanencia en la empresa. Su labor sería ayudarle a percibir mejor los problemas próximos, tanto en relación con sus inferiores como con sus superiores, y prepararle para actuar mejor en el corto plazo y en el entorno más inmediato de la empresa familiar (Sonnenfeld, 1988).

El “tutor” podría ser un miembro externo del consejo de administración. Su cometido sería ayudarle a comprender mejor la situación y evolución en el largo plazo de la empresa familiar, tanto en su estrategia como en su organización (Goldberg, Steven y Wooldrige, 1993).

#### **4.4 El rol de la mujer.**

La familia tiene una gran influencia tanto en los procesos estratégicos como en la organización de la empresa (Miller, Le Breton-Miller y Scholnick, 2008). Forma el capital familiar, es decir, la infraestructura moral que dirige las relaciones entre los miembros de la familia. Concretamente, define los valores, normas y creencias moralmente aceptadas (Hoffman, Hoelscher y Sorenson, 2006). Por ello, los roles de género que imperan en la familia se trasladan a la empresa familiar (Ceja, 2008).

Tradicionalmente se consideraba que la mujer se caracterizaba por su meticulosidad, flexibilidad, lealtad, paciencia y atención, cualidades construidas socialmente, generalmente infravaloradas. Estas cualidades se adquieren de manera informal, a diferencia de las tradicionalmente masculinas, como el conocimiento o la experiencia, adquiridas en el sistema educativo o productivo.

Debido a ello, y a que son menos susceptibles de medición, se suelen considerar cuestiones sin valor para la empresa (Rigby y Sanchís, 2006). Pese a que hasta finales del siglo XX las mujeres no acceden de manera más habitual a puestos de responsabilidad en la empresa, sí que contribuyen a su buen funcionamiento, en particular en las empresas familiares, principalmente de tres formas (Ceja, 2008):

- Por su rol tradicional en la familia, la mujer tiene la oportunidad de generar, transmitir y reforzar los valores que conforman y caracterizan el capital cultural de la empresa.
- Educación generacional de estos valores. No solo los transmite y refuerza con el resto de la familia, sino que a menudo es la encargada de inculcarlos en los descendientes.
- Liderazgo emocional. Es habitual que la esposa del fundador se preocupe por la unión, la armonía y el compromiso de la familia hacia la empresa.

El rol de la mujer como potencial sucesor tradicionalmente se ha concentrado en tres casuísticas (Dumas, 1998): fallecimiento repentino del hasta el momento sucesor, que no existan más candidatos, o que el varón de mayor edad aun sea muy joven para incorporarse a la empresa.

Cabe destacar que en el caso de que sea una mujer la elegida como sucesora, suele tratarse de una hija del fundador. La esposa o mujer de éste rara vez ocupan ese cargo. En el caso de que trabajen en la empresa, no lo suelen hacer tampoco en puestos de responsabilidad (Dumas, 1998). La tendencia predominante hasta la década de los 80 era no considerar a las mujeres como sucesoras si había otro posible sucesor masculino.

En la mayoría de las familias el papel de la mujer como líder quedaba relegado a situaciones coyunturales. Algunas de las ideas más habituales para no considerar apropiadas a las mujeres durante muchos años han sido la incompatibilidad con la maternidad, bajo compromiso a largo plazo debido a cuestiones de tipo familiar. Incluso algunos fundadores preferían vender la empresa a cederla a sus hijas (Stravou, 1999).

Otros fundadores, cuando incorporaban a sus hijas o hermanas en la empresa familiar era en puestos de poca responsabilidad (Dumas, 1992). Estas decisiones se basaban en la generalmente escasa preparación femenina en áreas como las finanzas, ya que tradicionalmente solo contaban con ella los

varones. Por otro lado, gran parte de las descendientes suelen crear sus propias empresas (Gallo, 1990).

Las mujeres absorben la filosofía empresarial desde la niñez al crecer en el seno de una empresa familiar. Pese a ello, tradicionalmente habían sido los varones los elegidos para continuar con la organización. Por tanto, la salida que les queda para aprovechar los conocimientos adquiridos es formar su propia empresa (Schröder, Schmitt-Rodermund y Arnaud, 2011).

En Estados Unidos en el año 1994 solo el 2% de las mujeres de la familia accedían al puesto de presidente de su empresa familiar (Mathew Greenwald & Associates, 1994), mientras que en 2003 ese porcentaje aumenta hasta el 9,5%, si bien tan solo el 34% estimaba que su siguiente máximo responsable sería una mujer (MassMutual & Raymond Institute, 2003).

La mayor preparación académica de las mujeres ha ido facilitando que poco a poco cada vez está más presente como posible sucesora, aunque sin alcanzar aun la presencia de los hombres (Schröder, SchmittRodermund y Arnaud, 2011). Desde finales de los años 90, se estima que en Estados Unidos y en Canadá más de la tercera parte de los negocios están en manos de mujeres (Cadieux, 2002).

La situación de las mujeres en las empresas familiares españolas sigue el cambio de tendencia general. Esto se debe en gran medida al cambio de mentalidad de la sociedad en general y de los empresarios en particular. El criterio de primogenitura para elegir al futuro sucesor cada vez tiene menos peso, y en su lugar se siguen criterios de elección basados en la capacidad (Barbeito, 2004).

Por ejemplo, el estudio que Barbeito (2004) realiza para empresas familiares de Galicia refleja que, de media, apenas hay 2 mujeres de la familia en cada empresa ocupando cargos directivos.

Respecto a los factores que influyen en el nivel de integración de la mujer en la empresa familiar, destacan los siguientes:

- La generación a la que pertenece el máximo responsable.
  - Nivel de estudios de los máximos responsables.
  - Experiencia en el extranjero de los máximos responsables.
  - Quién eligió al máximo responsable como sucesor.
- 
- Existencia de protocolos familiares. Aquellas empresas familiares que históricamente han incorporado mujeres, son empresas profesionalizadas, que se rigen por los criterios de mercado en sus procesos de sucesión y con una elevada exigencia formativa para sus máximos responsables (Barbeito, 2004).

### **Sugerencias o propuestas:**

1. Durante el proceso de sucesión, es muy importante considerar la intervención de un especialista externo que guíe y dirija este proceso, de modo que todo proceso sea imparcial y tenga la debida formalidad.
2. Llegado el momento de elegir un sucesor de las líneas familiares, es indispensable que los criterios de selección y descarte de cada candidato sean de conocimiento general, de modo que no existan inconformidades o dudas posteriores al proceso.
3. También es importante considerar que cuando un familiar solicite ocupar un puesto, este no solo sea apto para desempeñarlo, sino que también cuente con la preparación adecuada y sea compatible con la filosofía familiar.

4. Es recomendable que la elección del sucesor sea en base a las necesidades de la empresa, considerando la compatibilidad con la visión y filosofía familiar, el conocimiento de la empresa, y las capacidades inventivas o directivas.
5. Cuando surja un conflicto de intereses entre los integrantes del grupo familiar, es necesario que se actúe de manera rápida para resolver el problema, ya que, de no hacerlo, el problema crecerá, y, en el peor de los casos, la relación familiar terminará deteriorándose.
6. Aprender a delegar. Cuando un proyecto crece, es muy difícil que una sola persona se haga cargo de todas las áreas de gestión: Delegar trabajo es importante por dos razones principales: maximiza la productividad personal y demuestra al equipo que confías en ellos para las tareas importantes. El grupo es más poderoso que el individuo. Al delegar de manera eficaz, pueden lograr más juntos como equipo que cada uno por su cuenta.
7. Incorporar a las nuevas generaciones: El conocimiento de cada generación es esencial para poder conocer a las personas y la valoración que tienen entre su aspecto laboral y personal, competencias como la iniciativa, el liderazgo, la responsabilidad o la flexibilidad son clave entenderlas dependiendo de las generaciones.
8. Administrar sin improvisación: imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.
9. Atraer nuevos talentos: Esto nos permite que haya mayor innovación en las áreas y se mejore el clima laboral. Buena disposición porque tienen ganas de aprender y quieren saber cómo funciona la empresa. Cuando

tienes nuevos talentos los puedes formar y más adelante incorporarlos a la empresa.

10. Comienza a definir un Plan de Sucesión: representa una pieza clave para la continuidad del negocio frente a eventos catastróficos o disruptivos imposibles de anticipar que ponen en riesgo la continuidad de la operación, como pueden ser la muerte o separación del socio fundador o de algún ejecutivo clave.
11. Analizar la empresa, familia y entorno: es fundamental tener un análisis de estas tres partes para saber cómo prepararlos para cuando se tenga que anunciar la sucesión.
12. Poner el plan de sucesión por escrito: de manera más formal se explicará cómo se llevará hecho y quien es el que va asumir el cargo que se va llevar a cabo.
13. Elegir al sucesor con la cabeza y profesionalmente: al momento de decidir quién va ser el sucesor se debe de tomar características importantes como habilidades, conocimientos claves que tiene que tener la persona para ser elegido para ser el sucesor.
14. Ayudar al sucesor a que encuentre su propio camino: al inicio se deberá guiar al sucesor y después de un tiempo él deberá tomar sus decisiones conforme a la empresa tomando las decisiones que el crea correctas para la organización.
15. Contar con directivos y empleados durante el proceso: involucrar a la gente de la empresa y que estén enterados y junto con ellos se pueda efectuar la sucesión exitosa.
16. Respetar la jerarquía de la empresa: Separar la familia para evitar malos entendidos dentro de la empresa, ya siendo personas queriendo tener la

autoridad que tienen dentro de la familia, pero en la empresa (si el hijo menor de la familia es un gerente x, y el padre es un encargado de área. Debe respetar el lugar que tiene y acatar las instrucciones dadas por el hijo).

17. Profesionalismo en la toma de decisiones: El separar a la familia del negocio como lo mencione anterior mente, ayudara a evitar conflictos en el momento de tomar decisiones. Ya sea por favoritismo o teniendo algún conflicto de por medio con algún integrante de la familia.
18. Creación de un consejo familiar: Esto ayudara de una manera más fluida a lidiar con muchos de los problemas que pueden surgir dentro de la empresa, desde tomar una decisión en conjunto o escuchar ideas para mejorar algún aspecto.
19. Elección analítica del sucesor: La decisión de quien será el siguiente al mando de la generación, debe ser una persona que este capacitada adecuadamente a el cargo que tendrá. Ya que sin esta preparación una elección por favoritismo y que la persona no este lo suficientemente preparada para el puesto podría llevar a la empresa al fracaso.
20. Evaluación del candidato a la sucesión: Una vez tomada la decisión sobre algún candidato a la sucesión sería bueno hacer ciertas pruebas para verificar que la persona sea la adecuada para ocupar el puesto de la sucesión ya que el futuro de la empresa estará en sus manos.

## Conclusión

El objetivo de este proyecto era estudiar la sucesión en las empresas familiares y examinar la incorporación de los nuevos miembros al grupo familiar.

Hablamos también del origen de la empresa familiares en México que son las principales fuentes generadoras de empleo en el país, así como de gran parte del Producto Interno Bruto.

Abordamos también aspectos competentes en este proceso como la negación ante el cambio y resolución de problemas, de modo que podemos concluir una serie de aseveraciones:

- En primer lugar, después de este estudio general, tenemos una perspectiva más amplia de la empresa familiar y su complejidad debido a la naturaleza de la misma.
- Segundo. El líder que esté a cargo de la misma deberá ser una persona con dotes excepcionales para el manejo de las emociones y resolución de conflictos, de modo que estos no lo sobrepasen y establezca de manera adecuada un punto de acuerdo entre las partes cuando surjan.
- Tercero. Debido a la complejidad del proceso de sucesión, es usual que las familias no elaboren un plan de sucesión y tomen medidas hasta que el fundador fallece, haciendo esto aún más difícil.
- Cuarto. Finalmente, los integrantes del grupo familiar deben promover la visión de la empresa a las nuevas generaciones, de modo que estas se familiaricen desde una edad temprana y el proceso de integración sea más rápido.

# Bibliografía

- Arciniega, A. B. (2023). *IPADE*. Obtenido de Empresas Familiares: El paso de las generaciones: [https://www.ipade.mx/newsmedia/factor-humano/empresas-familiares-el-paso-de-las-generaciones/#:~:text=Lo%20m%C3%A1s%20frecuente%20en%20las,la%20expansiva%20\(la%20tercera\)](https://www.ipade.mx/newsmedia/factor-humano/empresas-familiares-el-paso-de-las-generaciones/#:~:text=Lo%20m%C3%A1s%20frecuente%20en%20las,la%20expansiva%20(la%20tercera))
- Cardona, A. &. (2014). *sciencedirect*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>
- Deloitte. (2024). *la próxima generación de empresas familiares*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/empresa-familiar-nuevos-lideres.html>
- Fernando, Z. H. (2008). *Psicología Organizacional*. Ciudad de México: Pearson.
- Marichal, C. (septiembre de 1997). *Fondo de cultura economica/ Universidad autonoma de nuevo leon* . Obtenido de Historia de las grandes empresas en mexico, 1850-1930: <file:///C:/Users/usuario1/Downloads/Impacto%20de%20empresas%20familiares%20en%20la%20historia%20econ%C3%B3mica%20de%20M%C3%A9xico%201.2.pdf>
- Porto, J. P. (13 de Junio de 2023). *Definición.De*. Obtenido de Definición de empresa: <definicion.d/empresas/>
- VILLEGAS, S. A. (Julio de 2018). *"Proceso de sucesión y manifestaciones del poder de lideres en empresas familiares del sur de Sonora"*. Obtenido de La sucesion en la empresa familiar : <file:///C:/Users/usuario1/Documents/Tesis%20Said.pdf>

## Anexos.

| ACTIVIDADES                              | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO |
|--|-------|---------|-------|-------|------|-------|
| Inicio de plan de tesis                  | ■     |         |       |       |      |       |
| Temas de interés                         | ■     |         |       |       |      |       |
| Elección de tema                         |       | ■       |       |       |      |       |
| Redacción del primer capítulo            |       | ■       |       |       |      |       |
| Revisión y corrección                    |       |         | ■     |       |      |       |
| Redacción del segundo capítulo           |       |         | ■     |       |      |       |
| Revisión y corrección                    |       |         |       | ■     |      |       |
| Redacción de la introducción             |       |         |       | ■     |      |       |
| Redacción del tercer capítulo            |       |         |       | ■     |      |       |
| Revisión y corrección                    |       |         |       |       | ■    |       |
| Redacción del cuarto capítulo            |       |         |       |       | ■    |       |
| Revisión y corrección                    |       |         |       |       |      | ■     |
| Redacción de agradecimiento              |       |         |       |       |      | ■     |
| Redacción de dedicatoria                 |       |         |       |       |      | ■     |
| Revisión y corrección                    |       |         |       |       |      | ■     |
| Redacción de sugerencias y propuestas    |       |         |       |       |      | ■     |
| Revisión y corrección                    |       |         |       |       |      | ■     |
| Elaboración de índice                    |       |         |       |       |      | ■     |
| Redacción de conclusión                  |       |         |       |       |      | ■     |
| Revisión y corrección                    |       |         |       |       |      | ■     |
| Elaboración de cronograma de actividades |       |         |       |       |      | ■     |
| Entrega de tesis                         |       |         |       |       |      | ■     |