

# **La sucesión de empresas familiares.**

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

### **1.1 Orígenes de las grandes empresas en México.**

#### **1.1.1 La historia de las empresas.**

#### **1.1.2 Orígenes de las grandes empresas.**

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

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

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

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

### **2.1 Concepto de empresa.**

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

#### **2.2.1 Generación de empresa familiar.**

### **2.3 El proceso de sucesión.**

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

### **2.4 Cómo afrontar los desafíos de la empresa familiar.**

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

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

**3.2 Cómo enfrentar la resistencia al cambio.**

**3.3 Naturaleza de los conflictos.**

**3.4 Posturas personales ante los conflictos.**

**3.5 Modelo de la solución de conflictos.**

**3.6 La negociación.**

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

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

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

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

**4.3.1 Desde la perspectiva de la personalidad.**

**4.4 El rol de la mujer.**

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.<sup>27</sup> Pero 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.<sup>30</sup> 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.

#### 1.1.4 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 mexicanas- 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.

Invirtiendo 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.

¿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 aportado 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 pasadp

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 internacionales 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 refinería 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. Aún 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, Bublic 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 en 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.

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).

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)

### **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 (Masclat 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, Jehn y Mannix, 2008).

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 intergrupual, 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)

### **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 con-traparte, 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 daño, 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 coaccionar 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. 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 acrónimo 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 con más proclives a utilizar la coerción, mientras que los adolescentes y los adultos jóvenes tienden tanto a la negociación como a coerción, contratos (Laursen, 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 interdependientes entre si , que desean maximizar sus propios resultados , comprendiendo que ganaran mas si trabajan juntos que si se mantiene enfrentados