



Nombre de alumno: Jenny Denis González Pérez.

Nombre del profesor: Salomón Vázquez Guillen.

Nombre del trabajo: Profesionalización de las empresas familiares.

Materia: Administración de empresas familiares.

Fecha: 27 de Octubre del 2024.

Fuente bibliográfica: UDS ANTOLIGIA 2024
ADMINISTRACION DE EMPRESAS FAMILIARES

PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

HACIA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares suelen tener una visión menos economicista que las organizaciones no familiares, por lo que suelen plantearse objetivos no económicos con más interés. Sus propietarios frecuentemente desean que sus parientes trabajen en ellas, por un lado, simplificando la relación entre propiedad y dirección, y por otro reduciendo los costos de agencia.

Un profesional es aquella persona que realiza su trabajo con conocimiento y aplicación con fines de lucro.

Las organizaciones también pueden ser profesionales si están dispuestas a pagar el alto precio que eso supone; si bien los beneficios suelen ser significativos, no hacerlo puede significar su desaparición, por lo que profesionalizarse podría ser la única alternativa de supervivencia.



Diferencias entre empresas profesionales y las que no lo son:

Empresa familiar profesional	Empresa familiar amateur (no profesional)
Asignación de puestos basadas en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basadas en relaciones e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria.
Dirección objetiva racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma de decisiones basada principalmente en la información.	Toma de decisiones basada principalmente en la intuición.
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puesto se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo fiel hacia ellos.
El consejo de administración está eficientemente conformado y opera con regularidad.	No existe un consejo de administración que en verdad opere como tal.
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.

La profesionalización es un proceso de cambio gradual que se entiende mejor al conocer diversas etapas por las que atraviesan las organizaciones.

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

1. Etapa de producto. Es decir, cuando la empresa concentra sus esfuerzos en el desarrollo de bienes y servicios.
2. Etapa de proceso. En la cual se afinan los procedimientos de fabricación y logística.
3. Etapa de planeación. En la que utilizan técnicas administrativas de proyección como la planeación estratégica.

Según Leach, las empresas que alcanzan esta última fase pueden considerarse profesionales.



MODELO DE ARTICULACIÓN DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

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

Familia: Representa esencialmente al grupo de personas con lazos sanguíneos que controla la empresa, a sus cónyuges e hijos.

Empresa: Está constituida por las personas que trabajan en la organización (incluidos los miembros de la familia), sus instalaciones, productos y servicios.

Propiedad: o implica que puede gozarse de las utilidades que ella proporcione o incluso intercambiarse.

Las variables de articulación

1. Un liderazgo apropiado a las características de propiedad y de empresa, los propietarios, directores y trabajadores en general se mantendrán relativamente unidos y perseguirán un mismo objetivo
2. El compromiso de la empresa hacia la familia y viceversa ambos subsistemas se mantienen cohesionados, por lo que es más difícil que se enfrenten.
3. El control de la familia sobre la empresa, garantiza que sus sueños, valores y deseos se reflejen en resultados positivos.



EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO DE ARMONÍA

El clima organizacional se define como la manera en la cual las personas perciben e interpretan el medio circundante. Con este precepto, los miembros de las generaciones menores se quejan de laborar bajo un clima de trabajo carente de estímulos y libertad actuación, por su parte, las generaciones mayores suelen quejarse de la falta de compromiso de las menores.

Las dimensiones del clima organizacional de seguridad psicológica:

Apoyo del superior inmediato. Es la percepción del subordinado acerca de la forma en que su jefe lo supervisa.

Claridad de papeles. Es el grado de precisión en la descripción de las funciones y las expectativas de un trabajo.

Expresión de los propios sentimientos. Es la percepción del trabajador sobre las consecuencias organizacionales en caso de que decida manifestar sus ideas y sentimientos.

Contribución personal. Es la percepción de un trabajador sobre la importancia y el significado de su trabajo como un medio para el logro de las metas de su organización.

Reconocimiento. Es el aprecio y valor del esfuerzo y la contribución de sus trabajadores por parte de la organización, y la percepción de que aprecia el esfuerzo y los resultados obtenidos.

Trabajo como reto. Es la percepción de una persona sobre el grado en que su trabajo le exige el uso de sus capacidades y habilidades.



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA FAMILIAR

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

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

Fase I. Identidad: ¿Quiénes somos?

- a) **Historia de la empresa y la familia:** historias de fundación y transformación.
- b) **Misión y valores de la empresa y la familia:** equivale a una meta general que provee un sentimiento de rumbo y guía para la toma de decisiones.
- c) **Estructura de la empresa (organigrama) y de la familia (genograma)** Es posible conocer la estructura de una organización (incluidos puestos y personas) al menos de forma preliminar.

Fase II. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

- a) **Análisis interno y externo de familia y empresa** El análisis interno y externo, es comúnmente llamado FODA. b) **Análisis en empresa** es preciso realizar un análisis externo que no sólo considere el presente sino que también se proyecte hacia el futuro
- c) **Modelo de Porter: análisis de la industria** Se recomienda conocer las etapas en las que se encuentran los productos, las empresas y las industrias y realizar un buen análisis sobre la industria donde se desarrolla la empresa en cuestión.
- d) **Plan de vida** Ésta es una de las herramientas más valiosas con la que se puede contar para aclarar el camino a seguir desde el punto de vista personal.

Fase III - Rumbo: ¿A dónde vamos?

- a) **Visión esta visión,** Debe ser atractiva, convincente e inspiradora para quienes trabajan en ella sino también para sus accionistas.
- b) **Análisis y selección de escenarios (alternativas)** La lluvia de ideas es una técnica que permite identificar nuevas posibilidades de negocios y reestructuras si así se requieren.
- c) **Objetivos estratégicos:** Es importante no dejar de lado los objetivos personales y verificar si concuerdan con lo de la familia y la empresa.

Fase IV - Estrategias: ¿Cómo llegaremos? Una vez que se han fijado los objetivos de empresa es posible definir las estrategias pertinentes para lograrlos.

- a) **Análisis y selección de estrategias** es preciso diseñar las estrategias adecuadas y ejecutarlas eficazmente. Las hay corporativas, de unidad de negocio o funcionales.
- b) **Acciones estratégicas (tácticas):** forma en que se llevarán a cabo las estrategias, para así lograr el objetivo estratégico propuesto.

Fase V - Implementación y monitoreo: ¿Cómo vamos?

- a) **Plan operativo** Esta herramienta puede reducirse a un esquema donde se ilustren las actividades por realizar y los tiempos correspondientes.
- b) **Plan de incentivos y consecuencias** Habrá que asegurarse de que los objetivos de la empresa y de quienes implementarán las acciones están alineados, es necesario contemplar incentivos que motiven al personal a llevar a cabo las acciones con diligencia y eficacia.
- c) **Seguimiento (rendición de cuentas)** Los directores de empresa deben rendir cuentas a su Consejo de administración y al resto de los accionistas en la asamblea.



PLAN DE VIDA

Modelo de planeación estratégica personal

En el plan de vida deben incluirse las metas personales, las que nos planteamos respecto a las relaciones con los otros, las familiares y las profesionales o de negocios; pero establecerlas con claridad podría no ser algo tan fácil y evidente. La planeación estratégica es una herramienta valiosa que permite a las organizaciones dirigir sus esfuerzos en forma eficaz.

El modelo que propongo está compuesto por seis pasos:

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

ÓRGANOS DE GOBIERNO

Toda empresa debe poseer instrumentos que respondan a las exigencias de un marco jurídico. Estos instrumentos son los llamados órganos de gobierno.

Por lo general, las empresas familiares se crean bajo un régimen de sociedad anónima. Esta figura obliga a contar al menos con un consejo de administración y una asamblea de accionistas, que deben reunirse legalmente con regularidad preestablecida, por lo general una vez al año.

La asamblea de accionistas

Es el órgano de gobierno más importante de todos, dado que se trata del foro de quienes poseen la organización. La visión, los valores y los intereses de los accionistas, que en el caso de estas organizaciones suelen ser miembros de una misma familia, deben ser tenidos muy en cuenta por el consejo de administración.

El consejo de administración o consejo consultivo

Los consejos de administración operativos deben verse como una figura fundamental en la organización, éstos dan una nueva visión al empresario y pueden alertarlo cuando está equivocado, es una forma de rechazar la intuición como único elemento para tomar decisiones, además de que obligan a planificar sistemáticamente. Participar en un consejo de administración tiene implicaciones legales, por lo cual muchos consejeros externos prefieren pertenecer a consejos consultivos, cuya participación, aunque es relevante desde la perspectiva estratégica y de control, no suele implicar obligaciones legales.



Operación de los consejos de administración o consultivos

Es preferible constituir el consejo con las personas adecuadas que pensar sólo en romper la paridad. Es preciso incluir al director de la compañía y a los posibles sucesores en las juntas de consejo, sobre todo cuando se aproxima el cambio de estafeta.

Además, se recomienda incorporar personas externas a la familia.

Un ejemplo de un consejo de administración de una empresa familiar mediana:

Un director general (padre).

Dos gerentes (hijos).

Dos o tres consejeros externos.

Los miembros externos deben ser personas íntegras y confiables, que puedan manejar información con gran discreción.