



Nombre del alumno : Ximena Adyelen
Trujillo Solís.

Nombre del profesor: Salomón Vázquez
Guillén.

Nombre del trabajo : Súper nota.

Materia : Administración de empresas
familiares.

Grado: 4 cuatrimestre.

Licenciatura: Administración y
Estrategias de negocios.

Comitán de Domínguez, Chiapas a 26 de Octubre de 2024.

3.1 Profesionalización de las empresas familiares.

3.1 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.



Diferencias entre empresas familiares profesionales y otras que no lo son.

Empresa familiar profesional.

- Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.

- Dirección objetiva racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.

- Toma de decisiones basada principalmente en la información.

Empresa familiar (no profesional).

- Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria.

- Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.

- Toma de decisiones basada principalmente en la intuición.



La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que esto sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas.

Desarrollo de las empresas: evolución de las organizaciones.

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.



La curva de Greiner

Pone en perspectiva los problemas que enfrentan las organizaciones y, en cierto sentido, resulta esperanzadora.

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
			Coordinación	Colaboración
		Delegación	Burocracia	
Creatividad	Dirección	Control		
Liderazgo	Autonomía			

Churchill y Lewis

Churchill y Lewis (1983) que, al igual que la de Greiner, está dividida en cinco fases: existencia, supervivencia, éxito, despegue, madurez. Esta curva tiene la forma típica del crecimiento logístico, en la cual se observa un rápido crecimiento.

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Existencia	Supervivencia	Éxito	Despegue	Madurez

3.2 MODELO DE ARTICULACIÓN DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Modelo de articulación.

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.** Este círculo representa esencialmente al grupo de personas con lazos sanguíneos que controla la empresa, a sus cónyuges e hijos.

•**Empresa.** Una de las fuentes de apoyo que tiene la familia es la empresa, de ella se obtienen recursos para financiar sus gastos.

•**Propiedad.** Para Williams (1992), la propiedad de una organización es un temade orden legal. La propiedad de un bien da el derecho de usarlo para obtener beneficios.

Las variables de articulación.

- Con 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.
- Con el compromiso de la empresa hacia la familia y viceversa ambos subsistemas se mantienen cohesionados, por lo que es más difícil que se enfrenten.
- Con el control de la familia sobre la empresa, la primera garantiza que sus sueños, valores y deseos se reflejen en la segunda. Así, puede estar segura de que su expresión a través de la empresa sería adecuada.



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 (James y James, 1989). Los miembros de las generaciones menores se quejan de laborar bajo un clima de trabajo carente de estímulos y libertad actuación, el cual les impide desarrollarse.

Dimensiones del clima organizacional de seguridad psicológica son:

- **Apoyo del superior inmediato.** Es la percepción del subordinado 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.



3.3 La planeación estratégica en la empresa familiar.

Planeación estratégica.

La planeación estratégica en una empresa familiar tiene peculiaridades importantes, por lo que merece un tratamiento especial que contemple, no sólo la dimensión de empresa, sino también la de la familia. De esta forma es posible llegar a alinear o unificar los intereses de cada una de estas dos dimensiones. Dentro de esta alineación entre ambas, también se debe incluir el análisis de propiedad, dimensión relevante en la definición de la empresa familiar.



Planeación en paralelo: empresa y familia.

La planeación estratégica tradicional carece del análisis de la dimensión familiar. A pesar de haber realizado una planeación empresarial exitosa muchas de las organizaciones fracasan debido a la falta de planeación de familia, precisamente por no contemplar las circunstancias propias de ésta.



Modelo de planeación estratégica de la empresa familiar.

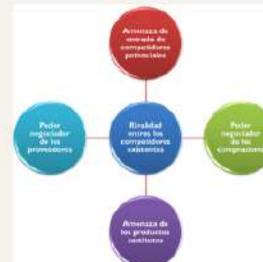
Fase I. Identidad: ¿Quiénes somos?

En esta fase se profundiza sobre el conocimiento de la naturaleza de la empresa y la familia por separado, respondiendo a la pregunta ¿Quiénes somos?, aclarando su historia, misión y valores, y estructura (organigrama y genograma).



Fase II. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

El diagnóstico de una enfermedad representa uno de los mayores retos para un médico. Cuando se sabe cuál es el padecimiento, se da un paso gigantesco hacia la curación, aunque también es preciso aplicar el tratamiento adecuado. En esta fase corresponde precisar el estado actual de la empresa y la familia. Para ello es útil apoyarse en algunas herramientas que ayuden a conocer la situación y problemática.



Fase III – Rumbo: ¿A dónde vamos?

Una vez aclarados los puntos sobre identidad y diagnóstico, y habiendo respondido las preguntas ¿Quiénes somos? Y ¿Dónde estamos? En las dimensiones de empresa y familia, se está en condiciones de determinar el rumbo, que plantea la pregunta “¿A dónde vamos?”. Era importante responder las preguntas anteriores pues, ¿Cómo se puede saber hacia dónde se debe ir cuando no se sabe quién se es ni dónde se está?



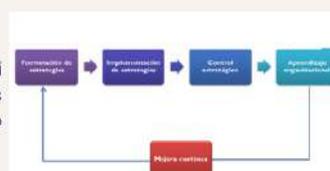
Fase IV – Estrategias: ¿Cómo llegaremos?

Una vez que se han fijado los objetivos de empresa, y teniendo la certeza de que la familia está comprometida con ellos, es posible definir las estrategias pertinentes para lograrlos.



Fase V – Implementación y monitoreo: ¿Cómo vamos?

De poco servirá haber realizado las cuatro fases anteriores si no se ejecuta y controla con eficacia. La sabiduría popular nos enseña esto con una frase maravillosa: “Orden dada y no supervisada, no sirve para nada”.



3.4 Plan de VIDA

1 Plan de vida.

El ser humano ha buscado satisfacer su sentido de pertenencia, preguntándose de dónde viene y hacia dónde va, cuestionándose sobre lo que busca y espera de la vida. Enfrenta retos y trata de hallar su papel en el mundo, además se pregunta por qué ha venido a él y cuál es su misión.



2

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.

3 Planeación estratégica.

La planeación estratégica es una herramienta valiosa que permite a las organizaciones dirigir sus esfuerzos en forma eficaz. Existen varios modelos para llevarla a cabo, aunque por lo general, los puntos que se incluyen en un estudio de esta naturaleza son: definición de principios (misión, filosofía, propósito), análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de la organización, identificación y selección de alternativas, estableciendo objetivos, formulación de estrategias y diseño de sistemas de control que permitan verificar el progreso de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planeados.



4 Modelo de 6 pasos (planeación estratégica).

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.

3.5 Órganos de gobierno.

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. Sabemos que existen diversas modalidades jurídicas para constituir sociedades pero, por lo general, las empresas familiares se crean bajo un régimen de sociedad anónima.



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, y también deben ser puestos en práctica por quienes se encargan de la gestión de la compañía.

El consejo de administración o consejo consultivo.

Los consejos de administración operativos no ofrecen grandes ventajas, y si no están bien diseñados, podrían obstaculizar la marcha de los negocios. No obstante, en las empresas de mayor tamaño (pequeñas, medianas y, por supuesto, las grandes), los consejos de administración operativos deben verse como una figura fundamental en la organización.



Operación de los consejos de administración o consultivos.

El número de consejeros en una empresa familiar dependerá de sus características, sobre todo de la magnitud de la organización. Por lo general, pueden ser de cinco a ocho, aunque se prefiere un número impar con el objetivo de crear una mayoría cuando se presentan situaciones de división, pero esto no es algo esencial.

El consejo familiar.

Es el órgano de gobierno de la familia empresaria y el consejo de administración lo es de la empresa familiar. De hecho, el consejo familiar debe ser el impulsor del protocolo familiar (manual de compromisos de familia), que incluye diversas políticas de familia, relacionadas con la empresa, del que se hablará más adelante.



El protocolo familiar (manual de compromisos de familia).

El protocolo familiar debe redactarse haciendo acopio de los deseos e intereses de la familia y de la empresa. Desde la perspectiva familiar, es indispensable que participen todos sus integrantes (asamblea familiar) y que den a conocer sus opiniones.