



308902
24
2EJ

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN CON ESTUDIOS
INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

"ORGANIZACIÓN Y CRECIMIENTO EN LA
EMPRESA FAMILIAR"

FALLA DE ORIGEN

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN PRESENTA COMO
TÉISIS

ALEJANDRO JACOBO DAW
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

ARMANDO SÁNCHEZ SOTO
MÉXICO, D.F., A 23 DE JULIO DE 1995



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Dios:

Gracias por darme la oportunidad de estar vivo y de poder realizar todos mis proyectos.

A mis padres:

Gracias por todo, ya que sin su apoyo nunca hubiera podido terminar con mi carrera.

A mi hermano:

Sin tu ejemplo este trabajo no sería nada.

A tí Vivis:

Simplemente gracias.

A Claudia, Pancho y Pepe:

Gracias.

Índice

INTRUDUCCIÓN	3
1.- La Empresa	5
1.1.- El por qué de la empresa	5
1.2.- El empresario	12
1.3.- Bien común	19
1.4.- La empresa y su contribución al bien común	24
1.4.1.- De la técnica al bienestar material	25
1.4.2.- Proyección de la empresa	30
2.- La Empresa Familiar	35
2.1.- Concepto	35
2.2.- Estilo de mando	43
2.3.- Objetivos y políticas	46
2.4.- Fuerzas y debilidades	48
2.4.1.- Principales puntos que fortalecen a las Empresas Familiares	48
2.4.2.- Debilidades de las Empresas Familiares	52
2.5.- Su estructura	55
3.- Cómo lograr el crecimiento de la Empresa Familiar	59
3.1.- Naturaleza y dirección	59
3.2.- El proceso	72
3.2.1.- Plan de negocio estratégico	73

3.2.2.- Plan directivo	77
3.2.3.- Información directiva formal y sistemas de control	79
3.2.4.- Ayuda y asistencia externa	80
3.5.- La sucesión	81
4.- Caso Práctico : Familia Martínez	93
4.1.- Marco Histórico	93
4.2.- Antecedentes	95
4.3.- Situación del grupo familiar	97
4.4.- Objetivos y políticas	99
4.5.- Estructura	100
4.6.- Liderazgo	101
4.7.- Familia y recursos humanos	102
4.8.- Entorno	103
4.9.- Resultados y mecanismos de ayuda	104
4.10.- Diagnóstico de las etapas de crecimiento del grupo	104
4.11.- Soluciones	108
4.12.- ¿Cómo crecer?	110
4.13.- Plan de mejoramiento para cada empresa	113
CONCLUSIONES	115
BIBLIOGRAFÍA	119

INTRODUCCIÓN

Al elaborar este trabajo traté de plasmar y detallar cómo una Empresa Familiar puede lograr su crecimiento sin romper la armonía familiar.

Primero comienzo describiendo a la empresa, para poder entender más adelante el concepto de Empresa Familiar sin dejar a un lado todo lo referente al bien común de la misma.

Luego se describen los objetivos, políticas, ventajas y desventajas de la Empresa Familiar, ya que con esto entenderemos mejor los problemas para lograr su crecimiento.

Para terminar propongo algunos puntos para que mediante estos podamos superar el gran reto de las Empresas Familiares; **su crecimiento.**

Finalizo el trabajo poniendo como ejemplo un caso práctico donde muestro cómo una Empresa Familiar sí puede lograr su crecimiento sin romper con los valores de la familia.

1.- La Empresa

1.1.- El por qué de la empresa.-

La empresa moderna es, en nuestro modo de desarrollo económico, una célula tan vital como lo es el núcleo familiar para la existencia de la sociedad. Es por ello que adquiere una especial importancia su estudio, no sólo de la empresa como actualmente la conocemos, sino de su "por qué" y de su desarrollo a través de la historia. Con estos elementos podremos comprender mejor por qué ha sido la empresa medio de progreso y satisfactor de necesidades.

Partimos de la idea de que el hombre individualmente considerado es un ser con recursos limitados, y es por esto que la empresa, como cualquier otro tipo de agrupación, es fruto de esas limitaciones del hombre.

Ya desde la prehistoria el hombre requirió, para la satisfacción de sus necesidades, de una organización jerárquica que uniera y coordinara los esfuerzos de los agremiados, para la satisfacción de las necesidades comunes más apremiantes, como alimento, vestido y habitación. En estas organizaciones de la prehistoria encontramos ya el principio de la empresa: división del trabajo, mando y subordinación.

Para su máxima importancia humana que para esta máxima satisfacción de necesidades, el hombre requirió de técnica, de un conjunto de medios que le ayudaran a modificar y superar las condiciones desfavorables del medio. Podemos afirmar que la técnica nace con el hombre mismo, porque desde siempre ha necesitado ayuda (sea de otros hombres, sea de medio o de instrumentos) para vencer las dificultades con que el medio le amenaza en su limitación.

La humanidad evolucionó y con ella sus necesidades. Y así, mientras las organizaciones prehistóricas de que hablábamos tenían como fin primordial la satisfacción de necesidades fisiológicas, poco a poco, por este desarrollo de la humanidad, otros tipos de necesidades acrecentan su importancia. Ya en la Edad Media, por ejemplo, en los talleres artesanales subsiste como fin la satisfacción de necesidades fisiológicas con el fruto del trabajo, pero también encontramos que es de gran importancia el grado de status que daba el ser maestro o la autorealización que proporcionaba la ejecución total de un trabajo.

A la Edad Media podemos llamarla la edad característica del "útil", pues en este régimen, el artesano, el oficial o el maestro emplean instrumentos que aumentan ya no sólo su fuerza física, sino también sus habilidades; instrumentos que mantienen siempre bajo su directo control, sometiéndolos a su manejo y voluntad.

A esta etapa del útil sigue la de la máquina, que no es ya un simple instrumento sino todo un conjunto de éstos y, fundamentalmente, ya no es movida directamente por la fuerza humana: no es ya pasiva y obediente al hombre, sino en gran medida independiente de él, pero esta etapa de la máquina (que inmediatamente podemos asociar con la Revolución Industrial), tuvo sus raíces en el espíritu de independencia que engendró el Renacimiento: el hombre se desligó de las tradiciones teocéntricas de la Edad Media, para dar paso a una cultura fundamentalmente antropocéntrica. El hombre se hace consciente de su razón como única fuente de conocimientos y, como se señalará más adelante, en un alarde de autosuficiencia negó toda posibilidad de conocer cualquier realidad suprasensible, proclamando así mismo la autonomía de la voluntad, y por ambos estatutos el hombre se hizo independiente para fijar sus propias normas de orden moral.

Todo este movimiento desembocó en el liberalismo del Siglo XIX : el hombre debe ser libre para razonar y creer lo que su propia razón le muestre (o demuestre). Así también debe serlo para negociar, consumir, y en fin, para hacer lo que su libre voluntad desee.

El maquinismo de la Revolución Industrial señaló el paso del taller artesanal a la fábrica, con lo que se realizó uno de los fenómenos más significativos de la economía moderna: la producción en masa. Y ésta producción requirió de un consumo en masa, y para este, una distribución masiva. Se hizo entonces necesario un organismo que controlara, coordinara y

colocara esa producción. La empresa moderna es ese organismo que, especializado en funciones ó actividades, satisface necesidades de intercambio de los seres humanos.

Las relaciones en la vida social habían cambiado dramáticamente, nuevos personajes como patrones y obreros, productores y consumidores, vendedores y compradores, hacían su aparición en el escenario de la convivencia social. La sociedad se transformaba porque su sistema económico se había transformado radicalmente. Se establecía un sistema que convertía a todo el mundo en consumidor. A partir de ese momento, el intercambio de bienes y servicios sería interminable, se agudizaría la especialización de la producción pues no volvería a producirse para satisfacer las necesidades propias, se produciría para otros; se consumiría lo producido por otros.

Ahora bien, existe un principio de vital importancia que rige las actividades de esta empresa moderna, la técnica de la eficiencia. Esta consiste en aprovechar todas las técnicas a modo de obtener óptimos resultados. Por lo anterior, podríamos llamar a esta técnica de la eficiencia, técnica de las técnicas. Además la empresa tiende a que sus métodos y sistemas sean de máxima eficacia para que se obtengan crecientes utilidades. Esto es el segundo principio que rige las actividades de la empresa moderna: la técnica de la máxima productividad.

Bajo estos principios de la eficiencia y la máxima productividad, la empresa evolucionó hasta lo que es actualmente, y lo más importante de su

evolución es que ha sabido aprovechar el desarrollo de las necesidades humanas, hasta encontrar que la empresa no sólo produce bienes para la satisfacción de las necesidades fisiológicas básicas, sino que sus productos por sí mismos, satisfacen necesidades de orden psicológico como status, reconocimiento y aún otras. Es decir, la empresa moderna tiene gran poder y al mismo tiempo una gran responsabilidad, ya que como hemos visto, en muchos aspectos la sociedad depende de ella para la satisfacción de gran parte de sus necesidades.

Habiéndonos ya situado en la empresa actual, diremos que a veces se le define como la realidad material que la constituye, y se habla entonces de instalaciones, maquinaria, edificios, etc., es decir, se habla del capital. Otras veces se define a la empresa en función de los vínculos jurídicos que en ella prevalecen, y se habla del capitalista. Otras tantas en relación al orden interno según el cual se encuentra organizada, es decir, se habla de la organización.

Sin embargo la empresa no es sólo capital, inversionistas y organización. La empresa es una sociedad en la que inversionistas, administradores, técnicos y obreros se han unido en la consecución de un fin, formando así una comunidad humana de intereses distintos, pero al mismo tiempo complementarios.

Como asociación, la empresa debe satisfacer a los miembros que la forman, y en este sentido podemos decir que la empresa en forma "interna" debe ofrecer satisfacciones a las diversas necesidades de quienes lo integran. Hablamos entonces de satisfacciones a necesidades humanas de carácter

económico (casa, vestido, alimento) y también psicológico (status, seguridad, pertenencia, etc.).

A la luz de este interés, la definición de la empresa que parece más completa es la que da el maestro Guzmán Valdivia:

"La empresa es una unidad económico-social, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad."¹

Esta definición nos parece muy completa, porque habla de la empresa como un todo y no la identifica exclusivamente con los dueños y el capital. Sin embargo, lo más significativo que encontramos en ésta definición, es que habla de producción socialmente útil, concepto que es de vital importancia para este estudio.

Lo socialmente útil es aquello que va a satisfacer una necesidad comunitaria, de ahí que en principio la empresa produzca bienes para ser consumidos por la comunidad. Sin embargo, y es aquí donde radica la gran responsabilidad de la empresa, no todo lo que se consume o se puede consumir, es socialmente útil. Se pueden fabricar consumidores, pero el hecho de que productos dañinos o superfluos producidos con un alto costo de sustitución sean

¹Guzmán Valdivia Isaac, "Humanismo Trascendental y Desarrollo"(México, 1970), p. 94

consumidos, no significa que sean socialmente útiles. Hay que desterrar la idea de que el criterio económico agota los fines de la empresa.

Aunque hacer este tipo de consideraciones es difícil y complejo, no sólo el juicio económico, sino también un juicio de orden ético debe intervenir en la determinación por parte de la empresa, de lo socialmente útil.

La definición contiene otro elemento de suma importancia y que va estrechamente unido al concepto de lo "socialmente útil": la adecuación al bien común de la sociedad.

He querido hacer estas reflexiones, no sólo porque la empresa privada y el empresario me interesan profundamente en el campo natural de su desarrollo, sino también porque en países como el nuestro "en vías de desarrollo", el Estado tiende a erigirse como juez y parte de toda la vida económica del país. Si desaparecen los organismos intermedios como la empresa, se cae en el totalitarismo, ya sea de derecha o de izquierda, tan malo uno como el otro.

Los detractores de la empresa libre y el sistema de propiedad privada en el que vivimos, se empeñan en presentar a la empresa, organismo típico de nuestra cultura, como la institución explotadora y ciega de finales del siglo pasado. Pero esto es falso, la empresa ha evolucionado definitivamente en el terreno de la seguridad social, de la realización humana, de la participación en la administración de la empresa y hasta en la propiedad de la misma. Es ésta, la

empresa contemporánea, ya que aun con todas sus fallas, me parece el organismo mejor dotado para satisfacer las necesidades de orden económico de la sociedad.

1.2.- El Empresario.

Si la empresa es la unidad económico-social encargada de lograr una producción socialmente útil en razón del bien comunitario, el encargado de lograr la coordinación de los diferentes factores para que la empresa logre sus fines será el empresario.

El empresario es la causa del actuar de la empresa. En la compleja empresa moderna, es difícil encontrar una persona en la que, en forma exclusiva, se dé la función empresarial. De una u otra forma, la función empresarial se da en muchos de los que integran la empresa; por supuesto que en algunos se dará con mayor intensidad que en otros.

Para poder entender mejor lo que es la función empresarial, analizaremos los principales elementos que la constituyen.

El maestro Reyes Ponce nos señala como elementos de la función empresarial los siguientes:

a) Toma o asunción de riesgos: creemos que éste es el elemento determinante que define al empresario:

*"...es empresario aquél que liga su suerte con la de la empresa..."*²

b) Creatividad o innovación: sin lugar a dudas otro elemento distintivo de la función del empresario. El empresario es aquél que crea empresas, el que reestructura, el que adapta ideas y sistemas, idea nuevos productos y servicios, etc.

c) Toma de decisiones fundamentales y finales: lógico es que si la suerte del empresario está ligada a la empresa, las decisiones finales acerca de la suerte de la empresa deben ser tomadas por el directamente afectado: el empresario.

Estos son los principales elementos que constituyen la función empresarial. Podrían citarse otros, pero son realmente consecuencia de los anteriores, como: designación de funcionarios, delegación, fijación de objetivos y políticas de control, etc.

Como vemos, es muy difícil que todas estas características se den con exclusividad en una sola persona. Por eso afirmábamos anteriormente que algunas de las características del empresario se dan en muchos de los integrantes de la empresa. Si un sistema o proceso es creado o adaptado por un técnico en beneficio de la empresa, dicho técnico está asumiendo parte de la función empresarial, aunque él en realidad no decida o tome los riesgos que el

² Reyes Poncc Agustín "Administración de Empresas Teoría y Práctica" (México, 1969), p.79

caso señale. También es indudable que el gerente o director de la empresa realiza funciones empresariales al fijar políticas y objetivos o al alcanzar nuevos productos o sistemas de ventas y distribución, aunque la aprobación final no dependa de él.

Precisamente es en la pequeña y mediana empresa donde propietario y empresario se confunden en razón a los elementos señalados, y en donde nos parece que se puede dar más pura la función empresarial.

Si pudiéramos hablar de un empresario típico, uno de los ejemplos más ilustrativos que podrían encontrarse, sería el dado por el maestro Reyes Ponce y que se refiere a un productor de cine. Efectivamente, un productor de cine concibe una determinada idea y para desarrollarla busca un director, un argumentista y actores: contrata técnicos, agencias y publicidad, consigue créditos para financiar su proyecto en virtud de su capacidad profesional o su prestigio personal, y finalmente busca la forma de distribuir su película.

Es así que el empresario es básicamente un agente innovador, un creador que, mediante una visión de conjunto de los diferentes factores a su empresa y gracias a su acción emprendedora, logrará aprovechar una oportunidad comercial que permita a su empresa una ventaja competitiva, y a la sociedad un progreso en cuanto a tiempo, espacio, esfuerzo o costo.

Captamos en estas ideas dos elementos de gran importancia para la mejor comprensión de lo que se debe entender como función empresarial. Estos dos elementos son el concepto de “oportunidad comercial” y el concepto de “visión empresarial” necesaria para captar y aprovechar la mencionada oportunidad.

Ahora bien, cuáles son los elementos que caracterizan a los dos conceptos mencionados. Hablando sobre la oportunidad comercial, Kotler señala que los requisitos para que se dé dicha oportunidad, son los siguientes:

- a) Alguien tiene que concebir un estado de cosas distinto al actual.
- b) Este estado de cosas debe ser más atractivo que el actual.
- c) La empresa tiene que estar en condiciones de emprender alguna acción comercial capaz de producir un nuevo estado, con probabilidad razonable y a un costo que siga haciéndolo más atractivo que el estado de cosas anterior.

Si analizamos estas tres ideas sobre las que se sustenta la oportunidad comercial, diremos que la primera se refiere a que generalmente, las oportunidades comerciales no se presentan por casualidad, alguien debe idear nuevos estados que representen diferentes alternativas a la actual situación. La segunda idea señala la importancia de una clara concepción del objetivo de la empresa, pues en función del objetivo se definirá qué es lo más atractivo para la misma. La tercera idea hace hincapié en la importancia de los recursos de la empresa, debe contar con la cantidad y la combinación adecuada de recursos

humanos, financieros y de comercialización que le permitan aprovechar la oportunidad.

El aprovechamiento de una oportunidad comercial, generalmente produce cambios en una o varias de las siguientes áreas de actividad de la empresa:

- a) Innovación de productos, servicios, canales de distribución o promociones.
- b) Perfeccionamiento de la eficiencia.
- c) Obtención de nuevos sectores del mercado.

Pasando al segundo concepto, daré mi opinión acerca de lo que considero visión empresarial: qué se entiende por la famosa "visión de negocios".

La visión de negocios es la que permite captar una oportunidad comercial. Es esa sensibilidad de un hombre, de un empresario respecto del mercado; esa percepción del mercado por la cual es posible identificar, valorar y reaccionar ante las oportunidades.

Mucho se ha dicho en relación a que se nace con esa visión de negocios. No sabemos hasta qué punto ésta afirmación es cierta o falsa, lo que sí sabemos es que se tendrá más conocimiento de un negocio, se será más sensible a las

reacciones de un mercado, si se analiza de una forma constante y sistemática lo que Levitt llama “medio ambiente del marketing”, constituido por los siguientes elementos: economía, tecnología, legislación pública y cultura. Estos elementos pueden producir cambios que hagan surgir una oportunidad comercial, y es ahí donde se hace necesaria la adecuada visión del mercado, visión del negocio, para poder captarla y aprovecharla.

Pasamos ahora a analizar brevemente los cuatro elementos que constituyen el macroambiente de los negocios:

1. Medio económico.

Se puede decir que la economía surge de la necesidad de administrar bien los recursos. Según Kotler, en la economía moderna hay dos aspectos que tienen una especial importancia en esa administración de los recursos: en primer lugar, las características de los ingresos personales y cómo son gastados, y en segundo lugar el desarrollo enorme de los canales de distribución, que permiten ahora, distribuir grandes cantidades de bienes.

2. Medio tecnológico.

Como hemos mencionado anteriormente, el avance tecnológico del Siglo XX ha sido apabullante. Maravillas como el automóvil, los satélites espaciales, el

avión, la penicilina, la televisión, etc., y monstruosidades como la bomba atómica, se han derivado del increíble desarrollo tecnológico.

3. Medio político y legal.

Todos los reglamentos públicos que tienen que ver con el mercado de bienes y servicios pueden representar una oportunidad comercial. Desde el momento que las autoridades, por ejemplo, obligaron a las industrias a tener equipo contra la contaminación ambiental, el mercado de los productores de dichos equipos se incrementó notablemente.

En términos generales podemos decir que toda empresa debe estar al día, principalmente en cuanto a leyes y reglamentos que regulen competencia, inversiones, publicidad y protección al consumidor, pues pueden llegar a afectar en forma determinante a la empresa.

4. Medio cultural.

Aquí solamente mencionaremos que una sociedad como en la que vivimos, los cambios en las ideas y los valores de los hombres suceden de generación en generación. Esto implica grandes riesgos y grandes oportunidades comerciales.

Después de haber expresado lo que para nosotros significa el ser empresario y de haber analizado sus funciones y aptitudes, queremos terminar estas reflexiones con la idea de lo que, para el Sr. Alejandro Garza Lagüera, significa ser un empresario mexicano:

“Empresario es tanto el que dirige una empresa que agrupa en su seno a miles de hombres, como el que posee o administra una pequeña empresa del tamaño que fuera; en este sentido, todo hombre emprendedor que acepte un reto personal, que tenga un ideal de servicio, un deseo de aventura consciente, una visión de beneficio social y una voluntad de acción, podrá ser empresario que al actuar no sólo se cambie a sí mismo, sino al medio que lo rodea, porque el empresario tiene plena conciencia de que el desarrollo económico no es el fin en sí mismo, sino un medio de transformación social que provee de valores humanos, morales y que dan dignidad al hombre.”³

1.3.- Bien común.

Se dice que el hombre es el origen y fin de la sociedad. Creo que en esta frase se fundamenta y se esclarece la cuestión del bien común. Analizaré pues este problema, desde lo que considero su raíz: el ser del hombre, que es social, y la propia vida social, cuyo beneficiario es o debiera ser el hombre.

³Varios autores, “Pensamiento Empresarial Mexicano” (Monterrey, N.L., 1974), Introducción.

Oímos con relativa frecuencia que el hombre es social por naturaleza y que por lo mismo, la sociedad le es natural. Vamos a tratar de determinar por qué la esencia misma del hombre es el ser social, ya que finalmente de esta esencia dependen nuestras reflexiones sobre la sociedad y el bien común.

Se puede decir que en primera instancia, al hombre le es natural vivir en sociedad porque necesita ayuda de los demás. Es decir, un primer punto de la sociabilidad es que los hombres se reúnen para pedirse ayuda. Esto es perfectamente lógico, ya que el hombre, ser limitado y único ser que conoce su limitación, no puede bastarse así mismo ni en lo material, ni en lo espiritual, de ahí que busque el sostén de otros.

Pero no podemos considerar que el hombre es un ser social sólo en cuanto pide, sino de igual manera por la vocación del hombre hacia los demás hombres. La persona humana se realiza en los otros, el hombre se realiza a través de los demás, y es que no sólo necesita pedir a los demás, necesita dar a los demás. Vemos pues que el hombre está hecho para vivir en sociedad, porque sólo dentro de ésta podrá lograr aquello por lo que existe; sólo en sociedad podrá alcanzar el fin de su esencia: plenificarse.

Trataremos de ser más explícitos con respecto a este fin. Se ha definido a la persona humana como un ser subsistente de naturaleza racional y libre. Pero esta esencia no es perfecta, ni acabada, ni plena, lo que implica que falta algo, que está hecha para algo: para acabarse, para perfeccionarse. De ahí que la

razón, característica esencial del hombre, esté hecha para conocer, y la libertad, para elegir; conocer la verdad, elegir la verdad y el bien. Y es que mientras más se conoce, más capacidad se tiene de elegir la verdad y el bien. Podemos decir que en este sentido, entre más se conoce y se elige, se es más pleno.

Pero por otra parte el hombre, que por naturaleza tiende a conocer, es un ser limitado, por lo que no puede conocer muchas cosas. De ahí su necesidad de conocer a los demás, con los demás, para y a través de los demás.

Es por lo anterior que al principio de estas líneas afirmábamos que el fin de la sociedad es el hombre. La sociedad le ayuda a cumplir con su propio fin, de tal modo que la razón de ser de la sociedad le ayuda a cumplir con su propio fin, es decir, servir al hombre. Aquí volvemos a caer en el tema inicial de estas reflexiones: el bien común como objeto de la sociedad; el crear un conjunto de condiciones materiales y espirituales que permitan el desarrollo del hombre.

El bien común no es otra cosa que la creación y desarrollo por parte de la sociedad de un orden propicio que permita:

*"...La suficiencia de bienes materiales, intelectuales y sociales."*⁴

⁴ Guzmán Valdivia Isaac, Op. cit., p.63

Es así que podemos definir el bien común como ese ambiente favorable en todos los órdenes que, según la medida de los recursos de la sociedad, permita a los hombres de la comunidad su desarrollo, tanto como seres individuales como seres sociales considerados. A este respecto sólo queremos hacer hincapié en dos puntos: la interdependencia social y la solidaridad social.

Sobre la interdependencia social podemos decir que, en un mundo como el que nos ha tocado vivir, ésta casi no tiene límites debido al avance tecnológico y a la comunicación: de ahí el señalar el hecho de que el hombre no vive, sino convive; en breves palabras, que todos dependemos de todos.

Lo anterior implica una responsabilidad, a la que atiende la solidaridad social, esto es: la sociedad es una convivencia organizada naturalmente por seres libres y racionales, para poder desarrollarse. Somos responsables de nuestro convivir; lo somos, en mayor o menor grado, del éxito o fracaso de la sociedad; del que existan condiciones favorables para el cabal desarrollo de los hombres miembros de la comunidad social. Por la solidaridad tomamos conciencia de nuestra interdependencia, que nos da la pauta de nuestra responsabilidad. Cuanto más importante sea el puesto que se ocupe en la organización social, más responsable se es del bien común y de los fines sociales.

Visto como el conjunto de condiciones para el desarrollo integral del hombre, no parece difícil establecer el correcto concepto de bien común, pero éste depende indudablemente del concepto del hombre y de lo que se piense que

es la razón de ser de la sociedad. Cuando se piensa que el hombre es para la sociedad, se derrumba todo lo analizado, pues el hombre, de ser fin, pasa a ser medio, para un supuesto engrandecimiento del Estado, para un supuesto bienestar de las generaciones futuras: se cae en el totalitarismo. En estos casos, en aras de la creación se sacrifica al creador, se le priva de toda dignidad al convertirse en instrumento.

Pero el bien común no sólo se obstaculiza en los sistemas totalitarios, sino de igual forma en los llamados sistemas individualistas, tanto en las “democracias” desarrolladas, como en las “democracias” subdesarrolladas.

En el caso de los países industrializados, vemos que el hombre es usado como instrumento para consolidar la jerarquía de valor, cuya cúspide está coronada por el valor económico; y en los tan llevados y traídos países subdesarrollados la situación es todavía peor, pues al hecho de que sólo están vigentes los valores políticos y económicos, se aúna la pobreza no sólo de recursos, sino también de educación, de aspiraciones, de honradez, etc., Aquí ya no se sacrifica al hombre en aras del engrandecimiento del Estado, sino para que una minoría acreciente o consolide su poder económico o político.

Como vemos, en los dos sistemas sociales predominantes en el mundo actual, la dignidad de la persona humana es olvidada, y el ser humano de fin, pasa a ser instrumento de la sociedad.

Estamos conscientes de que la situación, como la hemos analizado, se ve bastante negra, pero los hechos no parecen mostrarla de otra manera. El único atenuante es que hemos hablado en términos generales con respecto a todos estos asuntos.

Hemos querido hablar del bien común y la problemática que éste implica, porque creemos que todo empresario, que todo administrador, pero muy especialmente los empresarios y administradores que como nosotros, vivimos en un país de los llamados del “Tercer Mundo”, si ponemos al servicio de nuestra empresa toda nuestra educación profesional, todos nuestros conocimientos técnicos y nuestra buena voluntad, lo debemos hacer pensando en la bondad o maldad que nuestra actividad tiene con respecto a la comunidad. Debemos caer en la cuenta de que si queremos promover y defender nuestra empresa, debemos promover y defender a la sociedad.

1.4.- La empresa y su contribución al bien común.

Actualmente muchos pensadores, filósofos, moralistas, etc., principalmente socialistas y aún católicos, atacan a la empresa, fundamentalmente la privada. La mayoría coincide en que la empresa no es promotora del bien común, sino por el contrario, afirman que gran parte de su actividad va precisamente en contra de ese bien común.

Para analizar este problema debemos recordar que bien común es el conjunto de condiciones favorables para el desarrollo, tanto material como espiritual, del hombre. También debemos recordar que el bien común es el fin de la sociedad, y que en la medida que se dé, se dará la unidad social.

El problema reside en lo que determinada sociedad considere que son las condiciones favorables para el desarrollo del hombre, las condiciones del bien común. Y es aquí donde surge el problema de los valores de la sociedad, más concretamente, de la cultura occidental que, con mayores o menores modificaciones, es la que vivimos en nuestro medio. Un elemento especialmente importante en la definición de los valores de la moderna cultura occidental ha sido la técnica, por lo que hemos querido hacer unas reflexiones con respecto a ella.

1.4.1.- De la técnica al bienestar material: Es indudable que la técnica ha tenido una influencia determinante en el progreso económico alcanzado en esta época; ha sido por lo tanto, factor fundamental para el bienestar material. Si bien es cierto que ha habido técnica durante toda la historia, se ha denominado al siglo XX su siglo, porque es ahora cuando ha alcanzado sus resultados más espectaculares. Es precisamente a la técnica de este siglo a la que queremos referirnos, pues consideramos que no sólo ha influido en el cambio del modo de vida económica, sino ha transformado substancialmente la visión de los hombres de este siglo, modificando su jerarquía

de valores. El hecho de que un impulso tecnológico haya provocado un desarrollo de tal magnitud, supone un cambio en la mentalidad de las gentes.

Esta evolución científica y tecnológica ha sido pues, la base del bienestar material tan evidente en la época actual, y si bien podemos decir que este bienestar material es patrimonio de toda la humanidad por ser fruto de la tecnología que, en última instancia, es consecuencia y parte del acervo cultural humano, son sólo los países que tienen tecnología avanzada, los que pueden disfrutar del bienestar material, y esto es porque han aplicado su eficiente tecnología al campo económico, optimizando sus recursos y obteniendo así, un gran bienestar material.

Ahora bien, ¿cuáles son los valores de esta sociedad del bienestar y por qué se ataca a la empresa en razón de promover estos valores?. Cuando lo material es lo primordial en una sociedad, es lógico que la economía confiera un carácter netamente utilitarista a toda la cultura, y se piense que el confort y la riqueza constituyen el bienestar integral del hombre; de tal suerte que no resulta raro que dinero, poder, éxito y placer, sean las aspiraciones de los miembros de la sociedad actual.

Pero profundicemos un poco más en el papel de la empresa y su contribución a esta concepción materialista: la empresa es la clave del progreso de la sociedad capitalista, porque es la administradora de la tecnología aplicada al campo económico. Y la empresa como unidad, al fin y al cabo moderna, no

está exenta de anhelos materialistas. Estos anhelos de bienestar material para sí, se representan específicamente dentro de la empresa en su espíritu de lucro.

Siendo que la meta a alcanzar por la empresa es el lucro, se vale la "productividad", que es el obtener el máximo beneficio al menor costo posible, para alcanzar este fin. Esta productividad se logra a través de la eficiente administración de las diversas técnicas que intervienen en la actividad económica, llámense técnicas de obtención y transformación de materia prima, técnicas de producción, técnicas de distribución, etc. Así, este afán de lucro rige la utilización de las técnicas que la empresa administra.

Dado lo anterior, las principales críticas que se pueden hacer a la empresa al respecto son que, por su afán de lucro, muchas veces olvida lo que se debe producir, olvida que en sí misma tiene, además de otras muchas finalidades específicas, una genérica que es de servicio social: la razón de ser de la empresa es que contribuya a la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Pero esta concepción se ha desvirtuado, al grado de que el único requisito para algunas empresas es que los consumidores estén dispuestos a adquirir su producto. Y bajo este criterio se cometen una serie de aberraciones, produciéndose artículos dañinos o superfluos. Esto es todavía más grave en países como el nuestro, en los que las empresas finalmente administran recursos escasos.

Una segunda crítica que se plantea es el hecho de que las diversas técnicas de la comunicación con que la empresa cuenta, han sido puestas al

servicio de su propio lucro, lo cual es lógico. Pero no lo es el que se hayan utilizado técnicas como la publicidad, conducta motivacional y otras más, para menear al hombre, creándole necesidades. La empresa se ha olvidado de que el hombre es el fin y lo ha considerado como un medio para la satisfacción de su afán de lucro. Esto supone dos enormes faltas en cuanto al actuar de la empresa: primeramente, en lugar de producir para satisfacer las necesidades de los consumidores (primero determinar necesidades y después producir satisfactores), se crean consumidores para los productos, es decir, que no se cumple con la responsabilidad de satisfacer necesidades humanas reales. Además de lo anterior, el hecho mismo de utilizar los medios de comunicación para la creación de consumidores atenta contra la esencia racional del hombre, en el sentido de que la comunicación, que es una técnica para la convivencia social, por la que el hombre alcanza el conocimiento (conocer la verdad y elegir el bien), ha sido usada como mera palabrería para un fin utilitario.

Es en este mal uso de la técnica donde se fundamentan algunos serios ataques que se han hecho a la empresa. Se le ataca porque es un importantísimo engranaje de la sociedad moderna y esto implica una enorme responsabilidad, y desgraciadamente algunas veces la empresa ha fallado en este sentido. Es definitivo que la empresa ha contribuido, y no en poco, a que sean los valores materiales y el sentido utilitario los que imperen en nuestra sociedad. Esto es porque la empresa, en su afán de lucro y por colocar sus productos, ha usado diversas técnicas para exaltar casi invariablemente los valores materiales que impresionan los sentidos y los instintos. Es decir, la empresa ha contribuido

grandemente a que el dinero, el poder, el éxito, el placer y demás valores preeminentes de nuestra época, se encuentren por encima de la justicia, la verdad y la bondad.

Finalmente, a todo lo dicho anteriormente, queremos hacer resaltar algunos puntos importantes: estamos de acuerdo en que el hombre se vuelva a sí mismo y, confiando en sus potencialidades, dedique sus esfuerzos a dominar la naturaleza: todo progreso requiere que el hombre esté consciente de que nadie hará lo que él deje de hacer. Siguiendo sobre esta línea, pensamos que éste centrarse en el hombre debe reflejarse en la técnica, que es algo esencialmente humano, en la que se manifiestan en alto grado la inteligencia, la voluntad, la libertad del hombre; su dignidad. Sabemos ciertamente que el avance científico y el progreso tecnológico son creaciones humanas y representan enormes esfuerzos del espíritu humano, pero este esfuerzo sólo será legítimo en la medida en que dicho progreso tecnológico favorezca el desarrollo y perfeccionamiento del hombre, y en tanto contribuya a la realización de un auténtico bien común. Tendrá, sin embargo, un valor negativo si de alguna manera entorpece, obstaculiza o se opone al desenvolvimiento integral de la persona humana.

No estamos en contra de la técnica, sino que tenemos serias reservas acerca del uso de esas técnicas en la vida moderna. No estamos en contra del progreso científico y tecnológico, sino de los efectos que éstos han producido en la mentalidad de nuestra época, mismos que, desde luego, no son culpa de la técnica, sino del hombre, que tal parece que ha olvidado que ésta es un valioso

instrumento de ayuda para alcanzar su fin que es plenificarse, y ha supuesto que los satisfactores materiales, que el desarrollo científico y tecnológico le proporcionan, son en sí su único fin.

1.4.2.- Proyección de la empresa: Ante la visión presentada anteriormente, respecto a la actuación negativa de la empresa en razón al bien común - a que algunas veces ha olvidado la función que le corresponde dentro del marco social - presento los siguientes conceptos, no con la mira de establecer nuevas organizaciones o profetizar cómo serán las empresas de años inmediatos, sino simplemente por asentar una nueva concepción que los administradores deben, a mi juicio, imprimir a sus empresas, si quieren que éstas sigan subsistiendo como organismos sociales en nuestro medio, falto de recursos y, en muchos casos, de aspiraciones.

Antes de proseguir con estas reflexiones y ser, tal vez calificado de idealista o utópico, creo que es conveniente hacer resaltar los valores que mueven estas ideas, los valores tendencias: el perfeccionamiento del hombre, el buscar el bien común, son valores tendencias, porque nunca habrá un hombre perfecto ni un pleno bienestar social. Así pues, la validez de estos conceptos residen precisamente en entender a la perfección, contribuyendo a que cada día el hombre y la sociedad sean más completos, más plenos, más perfectos.

Como vimos en el inciso anterior, la empresa moderna surgió para administrar esa producción, distribución y consumo en masa que fueron

motivados por el progreso económico de nuestra época. Y la empresa no sólo administra, sino que aumenta, con su actuación el caudal de bienes materiales resultado de ese proceso económico masivo.

La empresa logra esto porque trabaja en base a un concepto: eficiencia. Los resultados en el terreno de la abundancia de bienes son extraordinarios pero, como lo hemos visto, algunas veces la empresa ha usado de esa eficiencia como un fin en sí.

Es aquí, en el terreno de la eficiencia, donde debe plantearse un cambio, y los fines que sirven a la empresa deben ser juzgados, y no desde el ángulo de la eficiencia, sino el de la "eficacia". Trataremos de explicar lo que para nosotros significa este concepto de la eficacia y por qué sustentada en él, la empresa verdaderamente colabora al bien común de la sociedad.

Se dice que eficiencia es hacer bien las cosas, es decir, la adecuación óptima de los medios en razón del fin que se pretende alcanzar. Ahora bien, "eficacia" es hacer bien lo que se debe hacer. Este "deber hacer" para la empresa, implica que recapacite acerca de su finalidad propia: la satisfacción de necesidades. Deberá utilizar los medios apropiados para cumplir con lo que debe ser su actuación en razón de sus fines verdaderos.

La empresa tiene un fin inmediato: lograr utilidades. Y esto es perfectamente justificable, pues la empresa es una fuente de recursos para

patrones y trabajadores, independientemente del hecho de que debe crecer, proyectarse, etc.. Pero la empresa también tiene un fin genérico, que es el de contribuir a la satisfacción de las necesidades materiales de la sociedad, para que ésta a su vez pueda alcanzar su fin que es el bien común.

Así, la empresa es solidaria y responsable, como parte de la sociedad, de la consecución del bien común.

Es así que la empresa está para servir a los consumidores, y no exclusivamente para lucrar de los consumidores. La empresa debe estar consciente de que con los medios materiales que proporciona al hombre, le está dando el bienestar necesario para que pueda aspirar a otros valores que le permitan perfeccionarse.

Vemos pues que este término de la eficacia con que debe actuar la empresa, implica que lo que ésta haga, lo debe hacer en función del perfeccionamiento del hombre. Debe, junto con la sociedad, servir al hombre.

Para lograr lo anterior, además de todas las cualidades que normalmente se mencionan como necesarias en un empresario, deberá tener una serie de cualidades que nunca se señalan: cualidades morales. No pretendemos que el empresario sea un moralista, ya que no le corresponde a él determinar los fines de la vida moral, pero como dice el maestro Guzmán Valdivia:

*"...le corresponde perseguir los fines próximos de la producción económica que sean más altos para las aspiraciones sociales e individuales."*⁵

Esto es, que el empresario sea un administrador profesional, pero que además posea una base moral sólidamente cimentada; un empresario consciente de que sus decisiones deben ser técnicas y profesionales, pero también morales; un administrador realista dispuesto a generar muchas utilidades, pues la empresa próspera y rica es la que sirve mejor, tanto a los intereses específicos de las personas que la integran, como a los intereses genéricos de contribución a la satisfacción de las necesidades sociales.

⁵ Guzmán Valdivia Issac, Op. cit., p.99

2.- La Empresa Familiar

2.1.- Concepto.

Para Carlos Llano, la empresa familiar *"es aquella que hace girar sobre el eje de la familia toda la actividad comercial, al punto que la inversión, la producción y el consumo no tienen una necesidad interna de circulante"*⁶.

Esta definición es a nuestro juicio más histórica que actual, ya que como el mismo autor lo explica, la empresa familiar es una realidad en México y Latinoamérica, que debe entenderse desde las raíces culturales, elemento clave pero no absoluto ya que actualmente la empresa puede requerir (y no sólo eso), puede beneficiarle más, el tener una necesidad externa de circulante que solamente utilizar los recursos propios del fundador o de su familia. Por otra parte, es aceptable que toda empresa familiar gire sobre el eje de una familia, es decir que la influencia de la situación familiar sea decisiva en la vida de la empresa. Este es el primer elemento que distingue a la empresa familiar de cualquier otra.

Por otra parte están quienes piensan que: *"la empresa es familiar únicamente cuando la mayoría accionaria recae en una misma familia."*⁷ Esto,

⁶ Llano Carlos, Análisis de la acción directiva, p.243

⁷ cfr. Bosco Lodi Joao, A empresa familiar. P. 41

sin embargo puede llevarnos a conclusiones erróneas debido a que la experiencia nos dice muchas veces que los accionistas son realmente ajenos a la cultura de la empresa, y aunque algunos de ellos (siendo familiares) tienen el control accionario, la dirección y operación de la misma es llevada a cabo por gente ajena a la situación de dicha familia, siendo que en muchas ocasiones ni se conocen. Pero, es claro que no podemos entender una empresa familiar sin que su control accionario esté en manos de la misma familia, por tanto es un elemento más (no el único) que conforma a la empresa familiar.

Un tercer elemento que nos aclara más a este tipo de organización es la proporción del patrimonio familiar comprometido en ella. No debe olvidarse este concepto, ya que encierra en sí mismo la idea de posible falta de permanencia en la empresa, así como el nivel de compromiso de los miembros de la familia con ella, clave para la posible existencia del primer elemento: la influencia del seno familiar en la vida de la empresa.

Aquí podemos dar como parámetro que un 20% del patrimonio familiar esté comprometido en la empresa, ya que existen un sin número de posibles propiedades que en su conjunto no quiten mucha atención de la familia (como por ejemplo, bienes raíces, autos, valores y joyas), pudiendo ser hasta un 80%, siempre y cuando no sean el giro primordial en donde se entregue la familia.

Relacionando esos tres elementos, la empresa familiar es aquella en la que el control accionario está en manos de una misma familia, la cual, tiene una

proporción significativa de su patrimonio en ella y es influenciada por las relaciones familiares, al ser algunos de sus miembros quienes dirigen a la empresa. Por tanto, toda aquella empresa que se considere familiar debe contener estos elementos para que su institución se lleve a cabo con éxito.

El rol que la familia juega en la empresa familiar debe ser entendido en todo momento para desarrollar al máximo sus cualidades y controlar o eliminar sus puntos débiles. Esa interdependencia entre empresa y familia puede asumir diversos aspectos:

- A) La relación familiar es un factor determinante en la sucesión de la presidencia.
- B) Los hijos y/o parientes del presidente actual o del anterior son miembros del consejo de administración.
- C) Importantes valores institucionales de la firma están identificados con la familia, ya sea a través de publicaciones o de tradiciones informales en la empresa.
- D) Los actos de un miembro de la familia se reflejan en la reputación de la empresa.
- E) Los parientes se sienten obligados a mantenerse cerca de la empresa la mayoría de las veces por motivos financieros.
- F) La posición de un miembro de la familia dentro de la empresa influye en su "status" dentro de la familia.

G) El miembro de la familia debe definir su relación con la empresa para determinar su carrera profesional.

En la mayoría de los casos, la empresa familiar es como cualquier otra empresa privada; crea riqueza a través de la producción de bienes y/o prestación de servicios. Para alcanzar esto, está compuesta de personas las cuales tienen diferentes habilidades, experiencias y objetivos pero que se coordinan para que la organización alcance sus metas, operando de la forma más eficiente posible.

Cuando algunas de esas personas además de lo antes dicho, son miembros de una misma familia, es importante identificar los efectos que las relaciones familiares pueden tener en la empresa, sobre todo los conflictos que existen entre los factores emocionales que gobiernan una familia y las reglas propias de la dirección de empresas.

Una comparación que resulta útil para entender mejor la relación entre familia y empresa es entender tanto a una como a la otra como un sistema. Haciendo esto, la primera cuestión es definir las características de los individuos en cada sistema.

El siguiente cuadro nos ilustra que esas características son claramente distintas en cada uno.⁸

FAMILIA COMO SISTEMA	EMPRESA COMO SISTEMA
SENTIMIENTO COMO BASE	EXIGENCIA EN LA TAREA COMO BASE
COMPORTAMIENTO SUBCONSCIENTE	COMPORTAMIENTO CONSCIENTE
VISIÓN HACIA ADENTRO	VISIÓN HACIA AFUERA
SE MINIMIZA EL CAMBIO	SE EXPLOTA EL CAMBIO

El sistema familia tiene como base el sentimiento entre sus miembros, ya que están moralmente obligados entre ellos tanto para ayudarse como también para apoyarse en algún momento dado. Dependiendo de la educación y de los valores recibidos, el aspecto emocional entre los miembros de la familia es controlado en mayor o menor grado por la inteligencia. Por otro lado nadie puede negar la existencia de elementos inconscientes en el comportamiento entre los hermanos con las hermanas, con el mayor de la familia o entre padre e hijo. Otros elementos a considerar son el respeto, la admiración y la obediencia que existen en la familia; primero inconscientemente, aunque con el paso de los años va siendo menos inconsciente sin dejar de serlo. También el sistema familia tiende a la visión para adentro, buscando valores de largo plazo entre sus miembros

⁸ Benson Benjamin, Your family buisness, p. 4

como son la lealtad, caridad, honestidad, generosidad, que por otro lado buscan tener un equilibrio entre todos que minimiza el cambio estructural de la familia.

Del otro lado tenemos a la empresa como sistema, el cual se basa en la exigencia desde el primer minuto que empieza la relación laboral del personal con la dirección. El individuo realiza tareas encomendadas a cambio de cierta remuneración; lo realiza de forma consciente en la mayoría de las ocasiones ya que se juega su futuro y el de la compañía. Además el hecho de estar inmersos en un mercado con competencia, un entorno con consumidores que buscan cada vez más de forma exigente satisfacer sus necesidades, lleva a los miembros de la empresa a tener una visión hacia afuera de la misma empresa, aunque sus respuestas algunas veces las encuentren dentro de la misma; lo anterior sin cambios continuos no podría llevarse a cabo satisfactoriamente.

Es imperativo una vez analizados ambos sistemas destacar el impacto negativo que puede tener traslapar ambos, es decir mezclar esas características propias de cada uno sin tener un orden claro. Las respuestas a cuestiones tales como la evaluación del desarrollo de la empresa, de los miembros de la familia, cómo transmitir el poder y cómo compartir la posesión de la compañía depende fundamentalmente de la perspectiva familiar o de la empresarial. Ejemplifiquemos las situaciones que pueden suceder al ver las cosas desde la perspectiva familiar:

A) Los hijos ya adultos esperan ingresar a la empresa familiar e influir en

ella rápidamente haciendo caso omiso de su preparación, aptitudes e inclinaciones.

B) El nepotismo puede existir en la dirección de la empresa familiar al favorecer las políticas familiares sobre todas las cosas. Esto lleva, al existir miembros incompetentes de la familia en la dirección de la compañía, a desmotivar a otros miembros no familiares pero capaces.

C) Algunas familias establecen que todos sus miembros que trabajan en la empresa obtengan la misma remuneración, sin tomar en cuenta sus habilidades o posición dentro de ella. Algunas otras pagan más de lo que merece el miembro familiar; en otras menos ya que es su obligación contribuir en el desarrollo de la empresa y el dinero debe ser visto en un segundo o tercer plano.

D) Dificultades entre los hijos de los hermanos puede llevar a serios problemas en la empresa y convertirse en una fuerza que ponga en peligro la supervivencia de la misma.

E) La creencia familiar de que los hijos deben ser tratados de igual forma, da influencia muchas veces a los dueños de las empresas familiares de repartir de igual forma la tenencia accionara de la misma entre sus hijos, sin tomar en cuenta la contribución específica de cada uno de ellos.⁹

⁹ cfr. Vandersi Carlos, ¿Podrá sobrevivir la empresa familiar?, p. 40

Por otro lado se pueden presentar las siguientes situaciones al tomarse en cuenta la perspectiva de la empresa:

A) Construir la empresa es muchas veces una obsesión en alcanzar los objetivos planeados y, por tanto, la familia sufre las consecuencias.

B) Muchas veces las familias se dan cuenta que no son libres de hacer otras cosas que no involucren a la empresa porque ella domina todos los aspectos de su vida; es más, se cae en que la empresa es una extensión de la familia.

C) Al existir conflictos en la empresa, éstos se vuelven más grandes al ser tratados fuera de las horas de labores, haciendo la vida familiar mucho más complicada¹⁰.

Analizando lo anterior nos damos cuenta que los conflictos entre ambos sistemas son muy difíciles de eliminar por completo. Sin embargo, empresas familiares exitosas han descubierto la forma de limitar esa intrusión de intereses, aislando la vida de la empresa de la vida familiar y hasta cierto punto minimizando la posibilidad de que esos intereses choquen unos con otros. El punto medio entre los intereses familiares y de la empresa, es aquel que permite a la empresa desarrollarse sin afectar la armonía familiar, y como analizaremos más adelante se puede lograr el crecimiento de la empresa familiar, lo cual implica

¹⁰ *idem*.

mantenimiento preventivo, separación de propiedad, dirección y sucesión familiar exitosa.

La empresa familiar es única por los miembros que la conforman. Esos miembros no son únicamente un organigrama compuesto de obreros, empleados, técnicos, supervisores, ejecutivos y directores; son algunos de ellos, miembros de una familia y por tanto tienen otra relación. Originalmente pueden ser dos o tres, pero como las familias tienden a ir creciendo, con el paso de los años la empresa familiar se va convirtiendo en una organización cada vez más compleja. Por tanto, el conocer los objetivos y preocupaciones de los miembros de la familia que tiene la empresa es primordial para comprenderla mejor.

2.2.- Estilo de Mando.

La Empresa Familiar, en sí misma, es un elemento aglutinador de la familia. De esta manera, la Empresa Familiar llega a ser entonces un importante elemento de unidad de la comunidad familiar. En tales circunstancias la capacidad para dirigir bien la empresa es una condición muy importante para ser capaz de mantener el liderazgo familiar. Al revés de lo que ocurría al principio de la historia de la empresa, después de la tercera generación, parece como si el liderazgo familiar fuera función del liderazgo empresarial. Antes, recordemos, el patriarca familiar solía ser, por derecho propio, el hombre vértice en la empresa. Ahora, por el contrario, es el hombre de vértice capaz de destacar en una

organización ya compleja, quien dispone de las características que le confieren el carisma de ser tenido en cuenta como propietario en la gran familia de esa organización.

A lo largo de su historia, la empresa se va profesionalizando, la propiedad se va dividiendo, no todos los miembros de la familia caben en la empresa, y muchos de ellos buscan fuera del negocio familiar su forma independiente de vivir. Si siguen conservando parte en la propiedad de la empresa se sienten más libres para actuar como accionistas ordinarios de una empresa no familiar. Sin embargo el nombre de la familia sigue aglutinando.

El hombre de vértice se ve obligado a dirigir más profesionalmente y si es poco capaz, es probable que sea removido por los propietarios, quienes ordinariamente buscarán al sustituto entre los parientes; pero que conforme pasa el tiempo, cada vez tendrán menos inconvenientes en contratar como director general a un profesional de la dirección ajeno a la familia.

Podríamos decir que las características de mando y de gobierno típicas de la Empresa Familiar, son más acusadas al principio de su historia que después, a lo largo del transcurso de los años. Si los problemas típicos de una Empresa Familiar no la han hecho desaparecer como tal en sus dos o tres primeras generaciones de parientes, a la larga, de forma natural, la empresa tiende a comportarse y evolucionar similarmente a como lo hace una empresa no familiar.

Si pasamos a considerar la forma de mando de los directivos familiares a niveles inferiores al hombre de vértice, a lo largo de las etapas primeras de la vida de la Empresa Familiar, nos encontramos con que éstos suelen actuar con un grado muy elevado de arbitrariedad basándose en la consideración de propiedad.

Sólo por casualidad disponen de las capacidades convenientes del directivo. Su norma de conducta suele basarse en el seguimiento de la normativa familiar marcada por el hombre de vértice. Con frecuencia utilizan a los empleados de la empresa como servidores personales. Sintiendo, por derecho propio, seguros en su puesto, no sienten la necesidad de seguir forzosamente las normas de la organización que, en general para ellos, pesan menos que las de la familia. Tienden a buscar empleados segundos, conocedores de la tarea encomendada, para que realicen operativamente aquello que ellos debieran realizar. El sentido de responsabilidad pesa poco para ellos y casi siempre reposan en la del hombre de vértice. Dan órdenes y son obedecidos principalmente por ser miembros de la familia cuyo nombre llevan.

Está claro que esta libertad de (propietarios) de que suelen gozar, les da la magnífica oportunidad de dedicarse intensamente a su función específica profesional, si lo desean. Si alguno de ellos dispone de las cualidades innatas propias del directivo y su actitud hacia la empresa es la adecuada, indudablemente la Empresa Familiar, en tiempo de tranquilidad, le ofrece un magnífico camino para formarse y llegar a ser un buen político de empresa.

Por todo esto, paralelamente a lo dicho anteriormente, hay que añadir que la Empresa Familiar puede ser un magnífico semillero de hombres vértice, precisamente por las oportunidades incomparables que brinda a los miembros de la familia que trabajan en ella.

Resumiendo, podría decirse que la dirección en la Empresa Familiar, tiende por causas familiares, a apoyarse más en el poder que en la autoridad; al menos en las primeras generaciones. Dado que esta distorsión no se debe a mala voluntad, sino a actitudes naturales y falta de conocimientos adecuados, resulta que para el empresario familiar son de un inestimable interés los conocimientos científicos de dirección de empresa que le ayudan a situar las cosas en su justo lugar.

2.3.- Objetivos y Políticas.

Los objetivos en las empresas familiares suelen ser más vagos e indefinidos que en las otras empresas.

Menos objetivos de la empresa, que objetivos de la familia para la empresa.

Suelen hallarse más subordinados a los objetivos personales de los directivos, particularmente a los del hombre vértice, de lo que lo están en las empresas no familiares.

La mala definición de objetivos empresariales y su mucha dependencia de los intereses de una familia facilitan el que se hallen sujetos a cambios arbitrarios, extemporáneos y sin una vinculación a un plan definido.

Los objetivos empresariales adjudicados a los directivos familiares dependen más de sus deseos y aficiones personales, de lo que dependen de los deseos y aficiones de los directivos no familiares los objetivos empresariales a ellos asignados.

Las políticas, en la Empresa Familiar corren también el riesgo de estar muy condicionadas tanto por la visión de la empresa, como por el hecho frecuente de residir el poder en mando de parientes.

Políticas de inversión, de reparto de dividendos, de contratación de personal directivo, de remuneración, de captación de clientes, de motivación, etc., pueden venir influenciadas por lo dicho hasta aquí. Y si los objetivos de la Empresa Familiar suele ocurrir que sean más familiares que empresariales, otro tanto podrá ser dicho de las políticas, las cuales suelen presentar las mismas características que los objetivos.

2.4.- Fuerzas y debilidades.

2.4.1.- Principales puntos que fortalecen a las Empresas Familiares:

2.4.1.1.-Las relaciones de afecto: Las relaciones familiares son relaciones de amor. La familia bien entendida nace del amor, del amor se alimenta y del amor se orienta. Todos los planos de la relación familiar son perspectivas de afecto; de amor. También el plano profesional de convivir cuando se emprende en común. La Empresa Familiar está sumergida en relaciones de afecto que la marcan para operar de determinada manera.

No hay nada peor que un odio entre hermanos, y cuando éste se expresa en el seno de una Empresa Familiar se convierte en la mayor debilidad, la empresa entra en crisis precisamente porque la familia está en crisis.

El afecto es pedir y otorgar perdón una y otra vez, y esto es el afecto familiar normal, el que premia las relaciones entre hermanos y entre padres e hijos.

Estos lazos de afecto que perdonan, que toleran, constituyen una fortaleza para la empresa y abren a las personas a la iniciativa. Además, facilitan el reconocimiento de los errores y su pronta corrección y simplifican cualquier tipo de control por la simple razón de que la confianza hace innecesarias las redundancias en los procesos.

Otro campo en el que las relaciones de afecto tienen un peso decisivo es en la tolerancia al temperamento del otro, lo cual permite aprovechar todo lo bueno de las personas aunque haya que aguantar sus peculiaridades. Esta capacidad de soportarse resulta importante cuando en el momento de la sucesión se da una coexistencia prolongada entre el saliente y el entrante y ambos tienen perfiles muy opuestos. Entre padre e hijo todo se va aguantando.

Finalmente el afecto fomenta la acción de apoyo y complementación en forma espontánea, en cuanto se percibe su necesidad, sin embargo, hay un aspecto a tener en cuenta a la hora de capitalizar estas relaciones de afecto sin que se produzcan consecuencias laterales indeseadas. Hay que tener presente que estas relaciones afectuosas tienen carácter espontáneo y no formalizable y esto plantea problemas específicos a la hora de pensar en la estructura organizativa de la empresa y sobre todo en la dinámica de dicha estructura en la acción.

2.4.1.2.-La comprensión: No se necesitan grandes exposiciones para que dos hermanos se comuniquen. Casi se oyen pensar. El conocimiento recíproco es tal, que la comunicación se produce con el menor material informativo.

La ventaja de este conocimiento no se limita a la posibilidad de simplificar la información. No es sólo que "antes de que mi hermano hable, ya sé lo que va a

decir”; la empatía llega mucho más allá; cuando nos llega la noticia de algún problema en nuestra oficina.

Este conocimiento tan exacto de las reacciones del otro supone una especial fortaleza para el trabajo común si hay identificación de fines. Pensemos por un momento lo que supone acudir junto a una negociación importante y más o menos complicada: La capacidad de reacción sobre el terreno tiene mucho que ver con los “reflejos” que posee por naturaleza una pareja de hermanos.

La comprensión facilita, además, la adecuada asignación de acciones o encargos y evita errores que a veces pueden ser grandes.

2.4.1.3.-Aceptación de la autoridad: En la Empresa Familiar en sentido estricto no suele darse conflicto alguno en la aceptación de la autoridad. En primera generación porque la preeminencia y el poder del padre fundador resultan obvios. Y en la segunda, a poco que se haya diseñado bien la sucesión en términos de la cultura y valores familiares particulares del caso, tampoco suele presentarse mayor problema.

Lo que ocurre, en realidad, en las Empresas Familiares de 1a. y 2a. generación es que la autoridad en la empresa es una continuación de la que ya se tiene en la familia. Suele mandar en la empresa quien hace cabeza en la tercera estructura. Y esto otorga un reforzamiento peculiar al poder de investidura propio del puesto vértice.

2.4.1.4.-Una finalidad común: Es que la Empresa es de mi familia. La finalidad común se expresa a veces en términos de un compromiso social. Otras, representa la defensa de una marca identificada con la propia historia de la familia y a veces incluso con el apellido. En ocasiones se trata del sano orgullo de un “oficio” familiar. Es algo que, en efecto, contagia a la empresa de afanes olímpicos. Y es, por otra parte, un fruto más del afecto recíproco: El “amor de concurrencia.”

Esta idea de la finalidad común viene a completar la fuerza que nace de que los familiares sienten que “aquello es su negocio”, y esto crea una actitud que contrasta con el distanciamiento emocional que suelen tener los llamados “profesionales de la Dirección”, que a veces lo son muy dignamente, pero en otras no pasan de “mercenarios de la Dirección” sin involucramiento ni ilusión. La finalidad común asume emocionalmente el negocio y le inyecta trascendencia.

Este sentido de trascendencia se constituye en una singular fortaleza de las Empresas Familiares, en un momento en que la gran corporación pública ha caminado a la inoperancia en no pocos países y la trayectoria hacia tal situación parece estar marcada por dos elementos decisivos: la propia burocracia y la no propiedad.

Al primero de estos elementos han contribuido desde las teorizaciones del llamado desarrollo organizacional, hasta las exageraciones por la información y

los sistemas de control; y sin olvidar la tendencia innata de hombre a los enfeudamientos de poder que le hacen sentirse tanto más importante cuanto mayor es el número de personas que manda o que le sirven.

En cuanto al segundo elemento, las causas son diversas pero no se puede excluir una cierta guerra, a veces explícita, a la propiedad familiar de las empresas menospreciando el que la finalidad común que éstas poseen sea tal vez el antídoto.

2.4.2.- Debilidades de las empresas familiares:

2.4.2.1.-La confusión de los flujos: Carlos Llano se refiere a ella tratando de distinguir cuatro flujos:¹¹

- a) *Empresa-Familia como flujo de compra-venta de productos.*
- b) *Empresa-Familia como trabajo-salario.*
- c) *Empresa-Familia como inversión beneficio.*
- d) *Empresa-Familia como préstamo-rédito.*

Nuestra perspectiva es que se puede tratar todo como un flujo de entrada a la Empresa Familiar (trabajo e inversión) y uno de salida que da a los familiares sueldos, dividendos o patrimonio.

¹¹ Llano Carlos. Ventajas y límites de las empresas familiares. Istmo México. Marzo-Diciembre 1973

2.4.2.2.-La desinformación: Para facilitar lo anterior y mantenerlo dentro de una prudente reserva se incurre en la confusión informativa. En ocasiones sólo el Director General conoce, más o menos aproximadamente, lo que está ocurriendo en términos financieros.

2.4.2.3.-La manipulación familiar: En primera y segunda generación suele ser común el “todos cobramos igual”.

2.4.2.4.-Bandazos en la práctica de la Delegación: Lo que antecede se complica cuando una nueva generación se está afianzando en la Estructura Directiva y plantea tensiones con la anterior. Las peleas por el poder se pueden manifestar en un peculiar tira y afloja en función de los ciclos de errores o de aciertos.

2.4.2.5.-Hay indefinición estructural: Este juego del poder se maneja dentro de un marco estructural poco definido. Existe más un personigrama que un organigrama. A veces no mandan ni los Directivos ni los socios sino “el tío Jesús que es medio y ni siquiera es socio” pero que es el vértice de la tercera estructura y como tal determina qué cosas va imponer la tía Gertrudis que es el socio grande.

2.4.2.6.-Todo se demora: Dentro de este marco de indefinición se manifiestan vivamente todas las relaciones intra-familiares que, especialmente en la 2a. generación, se caracterizan por un no querer herir que

conducen a la indecisión y en definitiva a la inacción. Decisiones importantes se van hablando una y otra vez y tienden a posponerse largamente cuando aparecen opiniones encontradas.

2.4.2.7.-Se heredan problemas no resueltos: Lo anterior pospone hasta la tercera generación y a ella traslada una serie de problemas no resueltos tanto de índole estratégica como de naturaleza personal que se manifiesta a veces en frases cargadas de rencor.

2.4.2.8.-Se fabrican prisioneros: *León Danco ha escrito sobre el particular unas penetrantes páginas en que dibuja la figura de aquel Sam, empleado de hace años, que está encadenado por una experiencia "no comercializable" ante otras empresas y por su limitada formación, que por otra parte está sobrepagada en aras de la lealtad; y la de los hermanos, que están allá y trabajando juntos, aunque no querrian lo uno ni lo otro; y la de los yernos a los que se introduce en la empresa para que puedan seguir dando su acostumbrado nivel de vida "a la bebida del jefe" y que luego han de sentirse con tanta frecuencia advertidos de que su único activo "es que se duermen con ella"; y hasta la misma vinda que tras una vida sumergida entre brazaletes y viajes un día tiene que heredar una empresa que no entiende, manejada por unos hombre de confianza que ella no ha elegido¹².*

¹² Danco León, Inside the family buisness, Center for F.B. University Press, Clev. Ohio, 1980

2.4.2.9.-Domina la biología: Todo esto nos habla, como gran síntesis, de esta otra debilidad que acabamos de anotar: La empresa está terriblemente condicionada por la biología de una familia tanto en el lapso de los relevos, como en las exigencias de salidas de fondos como en la creación -aún injustificada- de puestos estructurales. Y a veces hay resonancia, pues el caso es, en efecto, que la biología de la empresa tiene sus propios ritmos tanto de crecimiento como de relevos, como de crisis, ritmo que dependen de variables de mercado, tecnológicas y de las elecciones personales de su Directores. Y estos ritmos no coinciden, obviamente, con las correspondientes necesidades de la familia. El drama es que a veces si coinciden las crisis. Y cuando esto se da, los problemas se interaccionan y refuerzan por resonancia. Y las cosas suelen acabar muy mal.

2.5.- Su estructura.

2.5.1.-Los criterios en que se fundamenta el reparto de la acción directiva en la Empresa Familiar son entre otros:

- *Dar trabajo a los miembros de familia.
- *Ocupar los puestos clave de la empresa con parientes interesados.
- *Recoger los resultados económicos de la empresa y encausarlos hacia la familia en forma de sueldos.
- *Satisfacer las preferencias de los miembros de la familia.
- *Controlar con familiares, a los empleados externos a la familia.

*Evitar que las distintas ramas de una familia dejen de estar representadas en la Empresa Familiar.

*Formar a los jóvenes miembros de una familia, de acuerdo con el contenido de los puestos clave de la empresa, o con la naturaleza de las vacantes que existan o puedan existir, etc.

2.5.2.-La correlación entre capacidades personales y naturaleza de encargos adjudicados suele ser pequeña en la Empresa Familiar.

2.5.3.-Los encargos suelen ser imprecisos y con un grado de definición más pobre que en la empresa no familiar. Con frecuencia puede observarse resistencia de los directivos familiares a la descripción de encargos concretos.

2.5.4.-El contenido del paquete de encargos de un directivo familiar depende más de sus gustos y preferencias del momento, que las necesidades reales de la empresa o de sus capacidades personales.

2.5.5.-El estrato directivo más elevado, es visto por los empleados no familiares, más como una nebulosa de la que emanan órdenes y consignas, que como una constelación estructurada de elementos diferenciados y con relaciones conocidas.

2.5.6.-Tanto debido a la falta de definición como a la arbitrariedad en el mando y al exceso de centralización, la estructura de la Empresa Familiar suele ser más conflictiva que la no familiar.

2.5.7.-Las relaciones entre directivos familiares suelen ser más de naturaleza familiar que de naturaleza empresarial. Las existentes en la familia tienden a transferirse a la empresa, viceversa.

2.5.8.-La Estructura Directiva de la Empresa Familiar, en bastantes casos, es una Estructura técnica administrativa de apoyo destinada a cubrir lagunas.

2.5.9.-Suele ser semillero de (hombre de confianza).

2.5.10.-La existencia de una Estructura doble, hace que la de la Empresa Familiar, por esta razón resulte más cara que la de la empresa no familiar equivalente.

2.5.11.-Las líneas de información y canales de comunicación suelen ser más arbitrarios y menos definidos que en la Empresa Familiar. Además predominan los verticales (cada elemento de la estructura conectado con su superior o directamente con el hombre vértice).

2.5.12.-Las líneas jerárquicas suelen ser también muy verticalizadas, arbitrarias y directas; ocurriendo en ocasiones que incluso puentean los niveles intermedios de dirección.

2.5.13.-La Empresa Familiar suele ser más centralizada (al menos en el uso del poder y toma de decisiones) que la no familiar equivalente.

Todos estos rasgos tienden a restar eficacia a la empresa cuando se halla marcada por ellos.

3. Cómo lograr el crecimiento de la Empresa Familiar.

3.1.- Naturaleza y dirección.

Al hablar del crecimiento y estabilización de la empresa familiar en el futuro, se topa uno con la difícil disyuntiva del tipo de estrategia que debe seguirse. El propósito que tenemos en este capítulo es tomar como base el proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) para así darle a la empresa familiar elementos profesionales sin que pierda sus ventajas competitivas contra las que no lo son.

Múltiples han sido los trabajos sobre ese “crecimiento o profesionalización” de la empresa familiar no sólo en nuestro país, sino en todo el mundo. Podemos, sin embargo, establecer dos corrientes de pensamiento modernas sobre el asunto, de las cuales la segunda es la que tomamos como base:

La primera nos dice que la manera en que se puede salvar a una empresa familiar del fracaso es separando absolutamente la propiedad y dirección. *La propiedad quedaría para la familia y la dirección se entregaría a profesionales no-socios.*¹³

¹³ Ginebra Joan., Las empresas familiares: su dirección y su continuidad. Editora de revistas; México; 1980, p. 81.

Según esta teoría, la propiedad contamina la gestión directiva con elementos emocionales ajenos al negocio que impiden el óptimo desarrollo de la empresa; los directivos profesionales suelen ser más capaces que los hijos de la familia y por tanto de no adecuarse a estos lineamientos se acabarían destruyendo ya sea la empresa o la familia.

El error que estriba en esta teoría recae en que por un lado no sólo las empresas familiares presentan influencias de tipo emocional por parte de sus miembros o de sus dueños y por otro nadie puede afirmar que los profesionales sean mejores que los hijos, además de que podrían en caso de no ser capaces rodearse de gente capaz y de toda su confianza para poder afrontar los retos que sus padres no tuvieron oportunidad de presenciar.

De lo anterior se desprende la segunda corriente, la cual afirma que debe haber una diferenciación entre la propiedad y la dirección, que no quiere decir que se separen absolutamente sino que unos son los derechos y funciones de la propiedad y otros son los derechos y funciones de la dirección, y esto a diferencia de la otra teoría, puede ocurrir aunque los mismos familiares sean propietarios y directores. Para Carlos Llano¹⁴ las siguientes son algunas consecuencias concretas de esa confusión:

A) Conflictos de remuneración e inversión. Los capitales que los fundadores acumularon tenderán a abandonarla ya que cuando el propietario

¹⁴ Llano, Carlos, op cit. P 262

es ya remunerado suficientemente con su sueldo de director, no tendrá deseos de aumentar su inversión en el capital. Aquí surge el conflicto cuando los que tienen remuneración de directores no les resulta suficiente para satisfacerles como inversionistas.

B) Capital cerrado y mercado abierto. Cuando se confunde el concepto de beneficio al capital con el de salario a la dirección, se elimina de la empresa a cualquier otro inversionista posible. Así, el financiamiento se convierte en una estrategia de empresa cerrada en su capital para abastecer un mercado abierto, donde las condiciones son distintas. Esa autofinanciación al pasar las generaciones se va volviendo más lenta con el peligro cada vez mayor de desaparecer esa empresa.

C) Estados financieros secretos. Los estados de cuenta del negocio reflejan generalmente los de la familia. Como es explicable, la familia prefiere no tener al corriente a muchas personas de lo que es su propia y privada situación económica¹⁵.

Los estados financieros se vuelven imposibles de consultar por parte de aquellos directivos que, no siendo parte de la familia, no comparten esa información y caminan así en un túnel oscuro.

D) Desánimo de los colaboradores. Si el directivo familiar recibe un

¹⁵ apud. Ibidem. P 263

sueldo derivado de esa posición y no estrictamente de su trabajo, se desanima a todos los directores que no son de la familia; pero se desaniman igualmente si la escala de sueldos es baja para todos, sabiendo que los familiares se compensan con el reparto de dividendos.

E) Autocratismo del patriarca. Al ser el dueño director y jefe de familia se convierte la empresa en un patriarcado en donde se respetan, como en ninguna otra, dictaduras, costumbres y principios sin más justificación que la persona autócrata del patriarca, va perdiendo, por ellos mismos insensiblemente contacto con la realidad.

F) Limitaciones de la sucesión. Al confundirse la propiedad y la dirección, pueden perjudicarse los propios destinos de la empresa y de sus miembros, si se insiste en que sea un familiar quien dirija la empresa, sin considerar su capacidad o inclinación para ello.

Como mencionamos anteriormente, la separación de la propiedad de la dirección es simplemente la base en el proceso de crecimiento de la empresa familiar. Es muy difícil categorizar las fases de desarrollo por las que transitan esas empresas en este proceso, por las situaciones específicas que cada una vive, aún tomando como base el ciclo de vida de la empresa. Sin embargo, para poder llevar a la práctica ese proceso de crecimiento, tomaremos tres etapas por la que todas las empresas que tienen ese objetivo tarde o temprano pueden enfrentar: *fase en que la organización es conducida por el producto; fase en que la*

*organización es conducida por el proceso y la fase en que la organización es conducida por la planeación.*¹⁶

* La organización es conducida por el producto.- Son los primeros días de la empresa familiar, la estructura organizacional es simple. El dueño tiene una idea, identifica un mercado, obtiene el capital e invierte, crea, adapta o compra un producto o servicio para atacar esa necesidad. Su equipo trabaja con todo su esfuerzo primeramente por lograr supervivencia. Los problemas son en cierta medida porque el fundador está personalmente en todo; las decisiones que les afectarán en el futuro son tomadas por él mismo. Durante esta fase, los fundadores se sienten culpables tanto de poner en riesgo la seguridad de su familia como de no pasar el suficiente tiempo con ellos. Involucran a los miembros de la familia para tenerlos cerca del negocio, como ayudantes más que como miembros del equipo directivo. Si las cosas salen bien, pasamos a la segunda fase.

* La organización es conducida por el proceso.- Al entrar en esta fase, el negocio se encuentra comúnmente en equilibrio tanto comercial como financiero. Los primeros clientes que ayudaron al nacimiento de la empresa son ya una base más sólida de demanda; la crisis del flujo de efectivo para la semana se termina. El fundador empieza a delegar cosas de poca importancia además de que se empiezan a implementar ciertos sistemas para incrementar así la eficiencia de los procesos establecidos en la primera fase. Es aquí donde más atención se pone ya

¹⁶ Benson, Benjamin. op cit. P. 61

que las decisiones individuales deben tener sentido en relación con la organización; se dan pasos más por la línea de la coordinación que del control. En la mayoría de los casos, las empresas familiares empiezan a tener mayores problemas al empezar a haber fricciones entre el sistema familiar y el sistema de la empresa: los hijos del fundador entran ya en acción y hacen los conflictos padre e hijos en relación a la eficiencia de la empresa. Aquí es donde decisiones de vital importancia pueden llevar a la empresa a una mejor organización para crecer hacia el futuro y entrar a lo que se denominó como tercera etapa, o encaminarla a posponer ese paso que puede desembocar en graves crisis entre los sistemas ya descritos.

* La organización es conducida por la planeación.- Podemos afirmar que la empresa familiar que entra en esta etapa, se encuentra en la recta final de su crecimiento. Aquí se integran la gente, sistemas y procesos; los directivos empiezan a coordinarse de mejor forma surgiendo un equipo de trabajo y se establecen así las bases de una sólida cultura organizacional. Sin embargo, no quiere decirse que todo esté bien y sin problemas, ya que la organización cae en crisis y contratiempos. *El fundador ahora dirige a la empresa como un sólo sistema, se deja atrás la dirección por eventos.*¹⁷ La empresa sufre un reajuste que le permite flexibilidad y crecimiento sostenido hacia el largo plazo. *El crecimiento no significa burocracia, simplemente hay ya una sólida organización.*¹⁸ Esta, bien efectuada, facilita la intuición y fluidez de acción que

¹⁷ cfr. Petre, Peter, Padre hijo y cia. P 118

¹⁸ ibidem, p. 120

hacen exitosa a la empresa privada y familiar. El fundador al compartir responsabilidad, se da a la tarea de aportar visión y liderazgo; su control descansa en la confianza en que los demás cumplan sus responsabilidades. Todo gira alrededor de la descentralización de la toma de decisiones, una estructura directiva coherente, del crecimiento en base a una planeación estratégica que establece objetivos y provee personas, dinero y los caminos a seguir al mismo tiempo que coopera a alcanzar esos objetivos. Se da también que los directores están de verdad envueltos en el proceso de toma de decisiones con mecanismos que miden de forma cuantitativa su aportación a los objetivos. La comunicación es consistente, abierta y clara; en muchas ocasiones consejeros externos juegan un rol importante en el desarrollo de la empresa. Lo ideal es cuando el rol de los miembros de la familia en la empresa han sido definidos claramente; los procesos han sido establecidos para identificar asuntos meramente familiares y aquellos que tienen que ver con la empresa; de esta forma se pueden resolver de forma constructiva, encontrando consenso en cuestiones delicadas tales como la sucesión y la propiedad equitativa de la siguiente generación.

Estas tres fases ocurren sin lugar a duda cuando la empresa familiar, por exigencias de su crecimiento, pide nuevas formas de organización. El crecimiento no es una necesidad constitutiva de toda empresa, aunque es una necesidad frecuente. Suele estar obligada por dos causas principales: por mantener una posición en el mercado, sin la cual la propia presencia en ese mercado es imposible; y por la necesidad de retener en la empresa el personal más valioso que es justamente quien no desea permanecer estático. Estas dos causas implican, en

cierto modo, una identificación entre tiempo de vigencia de la empresa y crecimiento de ella, lo cual como todo crecimiento, acarrea periodos de crisis.

Según Greiner, *existe un modelo histórico de la posición de la crisis dentro del crecimiento de una empresa, la cual pasa por periodos de evolución, en lo que la primera puede crecer sin necesidad de grandes cambios estructurales, alternados irremediamente por etapas de revolución, más breves pero más intensas, en las que se requieren transformaciones básicas para mantener el crecimiento.*¹⁹ La velocidad del crecimiento adelanta las etapas de revolución, acortando los periodos de evolución. El primer paso descrito por Greiner, es particularmente útil para mostrar la etapa crítica de la empresa familiar: toda empresa comienza creciendo en una fase de evolución creativa, llega a un punto revolucionario que él mismo llama crisis de liderazgo, para entrar de nuevo en un crecimiento evolutivo en el cual la empresa se desarrolla no tanto mediante la creación, sino por medio de la dirección.

El periodo de creatividad posee, según ese mismo modelo, características coincidentes con aquellas mencionadas anteriormente para la empresa familiar: comunicación constante e informal, largas horas de trabajo compensadas con promesas de beneficios futuros; también se busca primordialmente la supervivencia y el fundador está envuelto en todas las cuestiones relativas a esa creación suya.

¹⁹ apud. Llano, Carlos. op cit. p. 267.

El periodo de dirección, por el contrario, presenta características prácticamente opuestas: organización por funciones, sistemas contables, control sistemático, presupuestos, comunicación formal. En el paso de un periodo a otro, según ese autor, es cuando se presenta la crisis de liderazgo. Los fundadores se ven precisados a soportar responsabilidades administrativas que tal vez no quieren aceptar, aún impulsadas por su espíritu creativo, o para las que quizá no son debidamente capaces. Tratan de actuar como en el pasado, añorando los viejos tiempos; olvidando que el número de personas que integran ahora la organización no hace practicable ya una comunicación informal y exige una clara delimitación de funciones (más que de personas); y queriendo pasar por alto que los nuevos empleados carecen de la motivación inicial que animaba al grupo fundador durante el periodo creativo. Es en esta crisis de liderazgo, donde el fundador debe, en primer lugar, reconocer el rol que debe jugar: establecer una competente y dedicada organización al mismo tiempo que comparta su visión del negocio y en segundo lugar, debe dejar todas aquellas ocupaciones que no sean estrictamente necesarias para que él mismo esté envuelto.

A continuación presentamos un cuadro comparativo que distingue las funciones directivas del periodo de creatividad que vive una dirección empresarial -es decir antes del crecimiento de la empresa- y el periodo de dirección donde se

da la dirección profesional -después del crecimiento-: ²⁰

FUNCIONES DIRECTIVAS	DIRECCIÓN PROFESIONAL.	DIRECCIÓN EMPRESARIAL.
DESARROLLAR	Desarrollo Directivo Planeado, identificando necesidades.	Desarrollo Sobre la Marcha, conforme sucedan las cosas.
PRESUPUESTAR	A través de variables definidas	No hay presupuesto explícito.
LIDERAZGO	Estilo Participativo.	Estilo Autoritario.
PLANEACIÓN	Formal, Sistemática; basada en una planeación estratégica.	Informal, Sobre la Marcha.
ORGANIZACIÓN	Formal, con descripción de funciones de forma exhaustiva y mutuamente excluyentes.	Informal con responsabilidades indefinidas y duplicidad de funciones.
CONTROL	Se cuenta con Control Organizacional Formal.	Se utiliza poco la medición formal.

El cuadro nos muestra claramente el cómo la empresa familiar nace con una dirección apropiada para sus circunstancias, y cómo su crecimiento debe ser fincado al irse desarrollando basado en ese otro estilo directivo. Una vez más, siguiendo a Greiner, afirmamos que ese paso que denominamos crecimiento lleva de la mano una crisis.

Esa crisis lleva consigo un número de obstáculos en el camino que pueden llevar a retardar o anular esa transición fundamental. Por tanto, antes de entrar de lleno al cómo realizar ese crecimiento, mencionaremos esos problemas que lleva consigo la crisis de liderazgo:

- Dificultades en la delegación de responsabilidad.
- La presunción de que las posiciones con autoridad deben ser reservadas para los miembros de la familia.
- Miedo por parte de la familia de perder el control.

²⁰ Benson, Benjamín. op cit. p. 85

- La falta de vocación alternativa para el dueño.
- La lealtad familiar hacia los empleados.

La falta de habilidad de los dueños para delegar autoridad puede derivar en desconfianza en los demás. Hay que recordar que la idea de conjuntar un equipo directivo es con el fin de envolver a sus miembros en las decisiones, y el que no delega es porque siente afectada su valiosa independencia. Por otra parte podemos preguntar: ¿cuántos casos no conocemos en los cuales, empresas familiares han llegado muy lejos, en unos casos siendo líderes en el mercado, o con una tecnología de punta, etc. sin llevar a cabo esa delegación que nosotros pregonamos?

El problema es que los factores que reclaman la necesidad de delegar la responsabilidad (por ejemplo la presión a descentralizar el control como resultado del crecimiento del negocio y el aumento del número de decisiones delicadas que deben tomarse), también hacen la delegación más difícil. El mayor volumen de decisiones está comúnmente acompañado por un incremento en la importancia de las decisiones, lo cual desalienta todavía más la delegación; esto nos lleva a seguir el sentido común y darnos cuenta que entre más grandes se hacen (o hacemos) las situaciones, más difícil se vuelve el remediarlas desde su raíz, sobre todo pensando en el largo plazo.

Otro obstáculo común en las empresas familiares es guardar las posiciones importantes en la satisfacción de los requerimientos materiales de la familia, y por

tanto, los demás no son parte de este objetivo. Pero, la experiencia que la familia puede introducir en la empresa puede ser inadecuada: aunque directores externos hayan sido reclutados, ellos se encontrarán con que no pueden trabajar de forma eficiente porque simplemente la empresa no es como una empresa "normal", o porque la familia interfiere para apoyar a empleados de mucho arraigo y dignos de toda su confianza, que son prácticamente considerados miembros de la familia. El director "profesional" hallará serias dificultades para desarrollar su poder, llegando a existir en algunas empresas que de forma exitosa han llevado a cabo su crecimiento, alguna "figura" familiar que siga siendo preferida por los miembros de la organización y hasta por los mismos clientes.

Desafortunadamente, no existen facilidades o rápidas soluciones para los dueños o sus familias en relación a los obstáculos para el crecimiento de su empresa. Se requiere de que haya una decisión honda para iniciar y mantener el cambio, y sobre todo que haya alguien dispuesto en la familia a llevar hasta sus últimas consecuencias este proyecto.

La transición a una organización profesional es una etapa en que la balanza debe inclinarse hacia la empresa, cuidando que los aspectos familiares no paraliquen ese proceso y el futuro crecimiento de la empresa; como antes los sostuvimos: hay que buscar siempre una distinción entre uno y otro sistema (familia y empresa), desarrollando este cuidado entre todos los parientes.

Para Carlos Llano, este proceso es muy difícil para la empresa familiar; primeramente por la formalización de las relaciones familiares, ya que son básicamente espontáneas. Ve con claridad que en el intento de formalizar lo esencialmente informal se corre el riesgo de perder el espíritu familiar (espíritu natural de equipo) y con él, su característica competitiva, la cual tendría que fincar en otra cosa.

Además considera que la elección de la cabeza adecuada para la siguiente etapa es muy difícil en el caso del que el fundador ha hecho coincidir su jefatura en la empresa, que quizá deba declinar, con la jefatura en la familia, que en la mayoría de los casos es indeclinable. Aquí entraríamos ya en el tema de la sucesión, que es de suyo muy importante, y que trataremos más adelante.

Como podemos observar, esos obstáculos que se materializan en la crisis de liderazgo, deben saltarse - valga la paradoja- en cada caso específico a través de un líder, que recomendamos no sea esa misma persona el líder de ambas partes; en la medida en que el fundador de su apoyo a esa transformación en la empresa efectuada por esa persona y se distinguen, volvemos a repetir, los intereses de las partes, será posible llevar a feliz término ese crecimiento.

Hay que darse cuenta que, bajo las circunstancias que se viven en México, la crisis de liderazgo, no solamente es provocada por la necesidad de crecer en la empresa; sino también por el crecimiento de la familia involucrada en ella.

3.2 El Proceso.

Hay que tener claro que para poder llegar a lo que definimos como la etapa en que la organización es conducida por la planeación, la empresa familiar debe profesionalizarse, y que la base de este proceso es la planeación estratégica: *"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para su realización;"*²¹ su esencia es el análisis y examen de los principales componentes de la empresa y el desarrollo de planes que reflejen la búsqueda de objetivos alcanzables. Como resultado obtendremos la integración de todos los componentes de la organización: estrategias, capital, mercadotecnia, recursos humanos, sistemas como partes integrantes de un todo, y con una coordinación que los mueva hacia el mismo lugar.

No buscamos detallar a la planeación estratégica, ya que nuestro objetivo aquí es el tomar las herramientas de la misma que son, sin lugar a dudas, valiosas para la empresa familiar.

*Los requerimientos básicos para la planeación estratégica de las empresas familiares son:*²²

A) Plan de negocio estratégico.

²¹ Reyes Poncc, Agustín. op cit. p. 165

²² cfr. Benson, Benjamín. op cit. p. 123-128

- B) Plan directivo (implementar el plan de negocios).
- C) Información directiva formal y sistemas de control.
- D) Ayuda y asistencia externa.

3.2.1.- Plan de negocio estratégico.- El objetivo de éste es el de proveer a la compañía de un acercamiento, por escrito, de los elementos del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control. El plan puede verse como una guía para resolver las siguientes tres preguntas: ¿dónde estamos?, ¿hacia dónde queremos ir?, ¿cómo llegamos hasta ahí?.

La reacción de muchos dueños a estas preguntas es el dejar en claro que dejaron la escuela primaria hace ya algunos años, y que cuestionamientos de ese estilo no son valiosos en ninguna forma para ellos. Pero la simplicidad aparente de las preguntas resalta su crucial importancia.

Aquellos dueños que toman parte de su tiempo para re-examinar esa información, muchas veces se encuentran que esa mirada introspectiva a sus negocios da como resultado un nuevo y fresco punto de vista de qué es lo que están haciendo, aunque nunca pongan en práctica un plan estratégico. De hecho, pensar sobre planeación y sobre el involucramiento en el proceso de planeación, más que en el mismo plan, puede ser visto como el punto fundamental del ejercicio. Otra objeción muy común es que la planeación estratégica no intenta predecir el futuro, simplemente otorga herramientas para enfrentar futuras

situaciones, sean las que sean, para así estar preparados a lo que el futuro nos presente.

Los pasos para implementar y llevar a cabo el proceso de la planeación estratégica del negocio son:

3.2.1.1.- Diagnosticar la situación actual del negocio: identificar cuáles son las fuerzas y debilidades internas así como las oportunidades y amenazas externas.

3.2.1.2.- Determinar la declaración de la misión de la empresa: esto es una clara definición del propósito fundamental del negocio, sus productos, servicios, clientes y valores.

3.2.1.3.- Desarrollar objetivos: deben de proponerse en términos cuantificables, los resultados esperados para el negocio para los siguientes tres o cinco años, en áreas tales como crecimiento, rentabilidad y valor de la acción en el mercado.

3.2.1.4.- Definición de estrategias: previniendo contingencias, identificar las iniciativas que deben ser tomadas y las técnicas a emplearse para alcanzar los objetivos especificados en el punto anterior. Cada punto de acción debe incluir los pasos que deben darse, la responsabilidad de las

gentes a cargo de ellos, el tiempo en que deben llevarse a cabo y los recursos que serán requeridos.

3.2.1.5.- Determinar el impacto en la empresa al implementar esas estrategias: qué recursos (humanos, financieros, materiales) se requerirán.

3.2.1.6.- Escribir el plan: incorporando la misión de la empresa, objetivos, estrategias y el impacto en la propiedad, acompañado también de proyecciones financieras, en un mismo documento.

3.2.1.7.- Implementar y monitorear el plan: evaluar el proceso de la compañía relativo a ese plan de forma regular o al menos anual.

3.2.1.8.- Revisar el plan cada vez que sea necesario: agregar o remover elementos del plan para asegurar lo más posible el desarrollo del negocio, recordando siempre que la flexibilidad es elemento importante para lograr el éxito.

Una manera para llevar a cabo el plan es el apartarse dos o tres días del negocio (llámese convención, claustro, reunión especial) contratando los servicios de un experto en estrategias de planeación de negocios que sea quien ayude guiando ese proceso. Todos los miembros del equipo directivo (dueños, familiares y no-familiares) deben participar. Una de las reglas de oro que deben

de recordarse es que no se puede contar con gente que apoye de la mejor manera un plan de este estilo, si no han sido tomados en cuenta desde el principio del proyecto: por tanto es de singular importancia que todos aquellos que tengan alguna responsabilidad para llevarlo a cabo, sean parte integrante desde que se inicie el proyecto. Hay que recordar que el objetivo del plan de negocio estratégico se basa en los pasos del proceso administrativo. El siguiente cuadro identifica esos pasos y su relación con el proceso: ²³

PLANEACIÓN Planeación estratégica del negocio. Planes operativos anuales. Plan directivo.	PROCESO ADMINISTRATIVO	ORGANIZACIÓN Estructura organizacional. Deberes, responsabilidades. Planes departamentales.
INTEGRACIÓN Planes de funcionamiento.		INTEGRACIÓN Sistemas de compensación basados en resultados.
DIRECCIÓN Metas departamentales. Metas basadas en utilidades Desarrollo y supervisión directivo.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	CONTROL Sistemas de información directiva. Reportes directivos. Ayuda externa.

²³ cfr. Centro de estudios de problemas industriales Lille (Francia). Las empresas familiares. p 46

A su vez hay que tomar en cuenta que en una empresa de este tipo, no se puede crear un plan de negocio sin considerar los intereses familiares. Supongamos que la familia no confía en el largo plazo de la empresa, o el asunto de la sucesión no ha sido resuelto; la continuidad del negocio es cuestionada que, como es lógico, tiene un efecto profundo en el plan de negocio.

De forma similar, las cuestiones relativas a recursos humanos tales como reclutamiento, remuneración y capacitación, son particularmente problemáticas en las empresas familiares. Desde el punto de vista familiar, la tendencia es a "igualar", darle a todos un empleo, pagarles lo mismo, ignorar sus características individuales.

Las necesidades de la empresa, por otro lado, son distintas: contratar al mejor talento posible y darle trabajo a los miembros de la familia sólo si pueden contribuir eficazmente; establecer una jerarquía en la dirección, evaluar el desempeño de manera objetiva y recompensar a los individuos de acuerdo a sus responsabilidades y a sus logros. Por tanto, el plan estratégico familiar es esencial para el desarrollo del plan de negocio. Por esta razón, y porque la familia es primero que el trabajo, el plan familiar debe determinarse primero.

3.2.2.- Plan directivo.- Para dar soporte a la implementación y monitoreo del plan estratégico de negocio se debe contar con un plan directivo aparte, que debe establecer los procesos para trasladar el plan de negocio en

objetivos específicos para las personas responsables de su implementación. Los siguientes son elementos clave en ese plan directivo:

- Una estructura organizacional bien definida con descripciones de puesto.
- Objetivos moderados de desempeño.
- Revisión de los objetivos del desempeño con un sistema de evaluación.
- Un programa de entrenamiento de desarrollo.
- Remuneración en base el desempeño en relación con la competencia.
- Métodos de monitoreo y control.

El establecimiento de una estructura organizacional bien definida es de vital importancia. Modificar patrones de comportamiento en la compañía es uno de los principales retos del crecimiento de la misma, que como es lógico, la mayoría de las ocasiones envuelve un cambio en la estructura. El principio a seguir debe ser el que la autoridad y responsabilidad se descentralicen hasta el nivel inferior posible, y las principales cuestiones que deben resolverse son:²⁴

- *El cómo la comunicación en la empresa se va a llevar a cabo.*
- *El cómo se van a tomar las decisiones.*
- *El cómo se van a establecer las reglas estructurales.*
- *El cómo se va a establecer la contabilidad.*
- *El cómo el desempeño va a ser reconocido y remunerado.*

²⁴ cfr. Benson, Benjamin, op cit. p 58.

Como el plan de negocio, los aspectos estructurales del plan directivo pueden ayudar a las empresas a enfocarse en algunos de los temas más delicados relativos a tener a la familia en el negocio: muchos directores generales están temerosos o incapacitados para aplicar los mismos procedimientos organizacionales a los miembros de la familia, que se aplican a los demás empleados. También existen casos en que algunos dueños esperan demasiado de sus hijos que trabajan en la empresa, mientras que otros no esperan ni lo suficiente; los hijos pueden ser demasiado dependientes o demasiado rebeldes; o la esposa del dueño puede asumir la autoridad en la empresa simplemente por su matrimonio, sin tomar en cuenta su habilidad para contribuir al negocio. Es por ello también, que un plan debe desenvolverse dentro de la familia, antes de querer encarar el de la empresa.

3.2.3.- Información directiva formal y sistemas de control.- Ambos aspectos hacen posible el cualificar los resultados de la planeación realizada con anterioridad y para medir su exactitud; además son herramientas de información para poder llevar a cabo alguna acción correctiva. De esta forma, un sistema eficiente de reporte directivo, es un eslabón en la cadena de la planeación estratégica, y debe de contener las siguientes características:

- El sistema debe ser simple y práctico. Debe proveer la información adecuada a los requerimientos de la dirección, de forma sencilla y eficaz.

- La frecuencia con que la información es suministrada debe ser apropiada con los requerimientos del usuario. Información diaria sobre los deudores debe ser para el departamento de cobranzas, y sólo que haya un problema, el director debe de recibirla semanal o mensualmente.

- Información importante debe estar disponible rápidamente.

La habilidad en la dirección para rectificar el rumbo en relación a gastos fijos es, por ejemplo, muy difícil si se le presenta la información dos o tres meses después de lo necesario.

3.2.4.- Ayuda y asistencia externa.- Esta puede contribuir significativamente al proceso de crecimiento de la empresa familiar. Los conocimientos de consultores con experiencia pueden ser útiles en la elaboración de los planes familiares y de la empresa.

Pueden además, involucrarse en otros aspectos tales como estructura accionaria, capacitación, fusiones, adquisiciones y sucesión. Hay que estar conscientes que el crecimiento de una empresa familiar lleva a los directivos de la empresa por caminos poco conocidos para ellos, y que es aquí donde gente externa puede guiarlos y aconsejarlos de manera importante, ya sea como miembros de un consejo de administración, como parte del staff del negocio o simplemente como consultores externos.

3.3.- La Sucesión.

La sucesión en las empresas familiares puede considerarse un elemento fundamental dentro de su crecimiento, sobre todo si se considera a ésta como una separación entre propiedad y dirección, es decir, *que no deben mezclarse el sistema familia con el sistema empresa*²⁵; por tanto, es difícil hablar de crecimiento sin considerar este tema, que si se empieza a manejar con suficiente anticipación (a veces antes de pensar en el crecimiento), es un elemento a favor de ésta en la vida de la empresa.

El profesor Ivan Lansberg de la escuela de organización y dirección de la Universidad de Yale; después de estudiar más de 100 empresas con sucesión familiar en la primera generación, ha desarrollado un modelo que consideramos apropiado para llevar a cabo la sucesión no solo en la primera, sino también en las siguientes generaciones:²⁶

Planeación Temprana.	Desarrollo por escrito de un plan sucesorio: Envolvimiento de la familia.
Proceso de capacitación.	Ayuda externa.
Planear el retiro.	Retirarse a tiempo de forma adecuada.

²⁵ vid supra p. 15

²⁶ Lansberg, Ivan. The succession conspiracy: Mapping resistance to succession planning in first generation family firms. p A70

Comúnmente, se empieza a pensar en sucesión de forma acelerada por muerte o enfermedad de la cabeza de la empresa; por esto, la decisión de quién será el sucesor es tomada de forma precipitada o poco objetiva. Al ser así es muy probable que no esté listo el sucesor para manejar ese proceso y la misma empresa.

Por lo anterior y todas sus posibles consecuencias, la sucesión no debe entenderse como un momento, es decir, *"debe ser un proceso cuidadosamente planeado que se lleva a cabo durante un periodo de tiempo"* ²⁷. Por lo tanto debe estar planeada, para así realizarla de forma gradual y no de forma precipitada.

Una vez entendida la necesidad de planear con tiempo la sucesión, habrá que poner por escrito ese proceso, ya que la existencia de un documento formal de esta naturaleza reducirá en buena medida posibles dudas y confusiones. Deben establecerse los tiempos en los que el fundador irá reduciendo su participación en la empresa, así como el plan de capacitación, nuevas responsabilidades y el rol que empezará a jugar en la empresa; la estructura organizacional es otro elemento clave dentro de ese documento.

Es básico al ir completando el plan, compartirlo con los miembros tanto de la familia como de la empresa; esto es con el fin de oír a los implicados en este

²⁷ cfr. Barnes, Louis, en: La transmisión del poder en los negocios familiares. p.3

proceso: sus miedos y preocupaciones así como sus distintos puntos de vista que fortalecerán la implantación del proceso.

El que un comité revise todo lo anterior es siempre conveniente, y más si se tiene ayuda externa de profesionales en la materia; éstos pueden ser parte de ese comité o consultores del mismo. *“La sucesión lleva consigo decisiones que se tomarán una sola vez en la vida; rodearse de la mejor ayuda será la primera mejor decisión tomada”* ²⁸.

Comúnmente la sucesión en la Empresa Familiar se hace con un familiar, el cuál debe de ser parte integral del proceso. Numerosos autores coinciden en que debe buscarse un equilibrio entre el deseo del padre de que sus hijos participen en lo que inició con tanto esfuerzo y el no hacerles sentir que no tienen otra opción más que participar en la empresa.

Lograr lo anterior no es nada fácil, pero al empezar los hijos (en general familiares) a trabajar en la empresa se deben considerar, para desde el principio involucrarlos en el proceso, los siguientes puntos: ²⁹

-Definir los roles de los miembros de la familia, posibles sucesores del padre. Hay que separar responsabilidades por escrito para evitar al máximo posibles conflictos.

²⁸ Bosco Lodi, Joao. op cit. p. 55.

²⁹ Barnes, Louis. et al. op cit. p. 14.

- *Establecer objetivos y dar retroalimentación, lo cual ayuda a que los hijos sepan qué se espera de ellos así como los logros que van consiguiendo.*

- *Remunerar económicamente a los hijos como estén establecidos los salarios en el mercado laboral lleva a disminuir el espíritu subjetivo de que al fin y al cabo donde ellos están será algún día de ellos.*

Para elegir al sucesor, hay que pensar muy bien en la capacitación o preparación de los posibles candidatos; esto debe ser desde mucho tiempo antes de su entrada a la empresa: ³⁰

** Por una parte, incluye toda la vida anterior de los familiares, la educación de su carácter, los valores recibidos en el seno familiar, la libertad de que han dispuesto para elegir su carrera, la información intelectual que han recibido en el curso de sus estudios y la formación espiritual.*

** Por otra, este tema se extiende mucho más allá de la simple continuación de la obra emprendida por el fundador de la empresa. El sucesor deberá tomar las riendas del negocio donde su padre las abandonará, para dirigirlo veinte o treinta años más. Por consiguiente, debe ser preparado, no sólo para alcanzar el nivel logrado por su padre, sino para superarlo.*

³⁰ cfr. Cambien, Stephan, La formación de futuros jefes en las empresas familiares. p. 171

Esa capacitación, como vemos, debe tomarse en cuenta como un elemento fundamental en la educación de los hijos. Por tanto, el fundador debe pensar que si dedica demasiado tiempo a su labor de patrón, afectando la de padre de familia, está intentando tomar con una mano lo que pierde con la otra. Si quiere hacer avanzar y crecer integralmente a todos los miembros de la familia, es esencial que encuentre el equilibrio entre sus deberes de jefe de empresa y los de padre de familia.

Es muy importante para que los fundadores eviten amargas decepciones, estar claramente consciente tanto en el plano familiar como en el de sus negocios, de que su posición exige de ellos un cierto desprendimiento interior. Este puede en muchas ocasiones requerir de ellos serios esfuerzos, hasta un cierto heroísmo discreto u oculto, pero necesario si quieren salvaguardar su integridad moral. Debe saber desprenderse de bienes materiales para resistir la tentación de dejar que sus hijos gocen demasiado del bienestar que ellos pacientemente y casi siempre difícilmente han acumulado; de no hacerlo así corren el riesgo de corromper a sus hijos. También debe dar prueba de una renuncia interna suficientemente grande para admitir que sus hijos quizá no tengan el gusto, ni las aptitudes o hasta ni la vocación de continuar el negocio que ellos han levantado con tantos esfuerzos: hay que estar dispuesto a admitir que el crecimiento de su empresa lleva consigo el "riesgo" de que la dirección del negocio podrá pasar, en el proceso de la sucesión, a manos de una tercera persona, sin por ello considerar a sus hijos como unos fracasados. Esto no debe confundirnos con la pérdida de las características esenciales de la empresa familiar, ya que aunque la cabeza del

negocio sea una persona no-familiar, sólo nos podría indicar que la propiedad y dirección están separadas, pero no divididas ya que los familiares podrán seguir cerca de la empresa, y tal vez si es conveniente, podrán tomar ese lugar en el futuro.

Es de suma importancia buscar que el sucesor tenga la mayor preparación académica posible. Esto representa numerosas ventajas: le impone una disciplina intelectual sistemática, lo que fortifica y desarrolla su carácter; evita el peligro de ver desde afuera a la empresa dirigida por hombres con los mismos puntos de vista y la misma orientación por años.

El que continúe tomando diferentes cursos de perfeccionamiento o de actualización le llevará a estar siempre al día en relación a su entorno, que cada vez es más cambiante y que necesita de personas con mayor capacidad de análisis para comprenderlo.

Un elemento más, para continuar con la capacitación del sucesor, es que al salir de las aulas escolares trabaje en otra empresa, de preferencia dentro de la misma industria; esto lleva a que en el momento en que se incorpore a la empresa de su familia será visto con mayor respeto por parte de los empleados no-familiares y además sabrá que puede seguir otra ruta aparte de la que la familia le ha abierto.

Hay que tener claro que es imposible buscar en los hijos duplicados de uno mismo, lo cual no debe ni siquiera insinuarse; se debe buscar que aprendan del negocio lo más posible sin la intervención directa del padre durante ese proceso, solamente debe estar seguro que aprende del negocio como si él le enseñara, pero instruido por otro u otros miembros de la empresa.

En este aspecto es muy bueno que al trabajar en la empresa familiar, se le asigne una función y una posición bien determinadas. Vale más darle a él un encargo específico, que hacerlo un "segundón" para todo con el pretexto de que aprenda el negocio, ya que así no será capaz de soportar responsabilidades reales. Al evitar lo anterior, tendrá la oportunidad desde el principio de demostrar lo que vale el otorgarle esa libertad de iniciativa.

Parte fundamental del proceso de sucesión es el retiro de quien deja el liderazgo de la empresa. Desafortunadamente, muchos fundadores no han sabido cuándo retirarse de la escena principal; para nosotros el que el fundador se retire cuando todavía puede participar al 100% con sus conocimientos y experiencias en el proceso de sucesión, es un elemento muy favorable para lograr el éxito en el proceso. De esta forma, el plan que se trazó debe incluir una fecha para el retiro para así reducir al máximo los riesgos que implican posibles confusiones o retrasos.

Hay que advertir si embargo, que el fundador no debe desaparecer por completo de la empresa, pero sí de los aspectos cotidianos de la misma; aunque

realmente lo que sucede es que le es muy difícil al fundador retirarse de ello, lo más conveniente es que juegue un papel de respaldo a la dirección de la empresa, aconsejando y fomentando relaciones con individuos y organizaciones externas a la misma.

A nuestro juicio, el fundador debe prepararse mentalmente para esa nueva época de su vida que está por comenzar. Hay que enfrentar esta realidad pensando en que todavía quedan muchas cosas por hacer en la vida, que se pueden comenzar o recomenzar proyectos ya vistos tanto en el campo profesional como familiar.

El punto medular dentro del proceso de sucesión es, como es lógico, la elección de la nueva cabeza de la empresa entre los distintos candidatos que al ir avanzando con el proceso van destacando. Toda sucesión se vería truncada si quien deja el mando no resiste la tentación de irse por quien más se parece a él, en cuanto a forma de ser, carácter, preparación, o simplemente por ser su hijo. Es bien sabido que, aunque se planea la sucesión, se involucre a consejeros externos, se capacite a los candidatos y se esté dispuesto a retirarse en el momento adecuado, el sucesor sea un capricho del fundador y por tanto los efectos de dicho proceso no sean tan positivos como pudieran.

De acuerdo con lo anterior, es necesario profundizar más en las características que deben envolver la decisión de quien deja su liderazgo dentro

de la empresa en manos de cualquiera de los candidatos. Para Louis Barnes,³¹ es necesario preguntarse lo siguiente: *¿está comprometido con la misión de la empresa?, ¿cuenta con la habilidad de hacer crecer a la empresa?, ¿es capaz de tomar decisiones en base a buenos juicios?, ¿tiene las cualidades de liderazgo y trato humano necesario para motivar a otros?*.

Estas preguntas deben analizarse profundamente y tomarse como una muy buena guía; algunos autores afirman que aunque la opinión de quien deja la empresa es muy importante en relación al sucesor, no debe ser el único en tomar esa decisión, ni el que tenga la última palabra. La mayoría se pone de acuerdo en esto, y además afirman que debe ser un consejo directivo quien evalúe de mejor forma a los candidatos y se incline por el mejor.

Una vez tomando en cuenta lo anterior, se deben considerar algunos otros aspectos:

A) No debe inclinarse la balanza en favor de un “sucesor lógico”, es decir, alguien que ya esté visto que desde el principio del proceso ha destacado como el más viable, ya sea por ser el hijo mayor, o por cualquier otra razón de índole sentimental.

B) El que muchos padres traten por igual a todos sus hijos, no quiere decir que así sea en la empresa familiar. Muchos cometen el error de no fomentar el

³¹ cfr. Barnes, Louis, et al. op cit. p. 52.

liderazgo de alguno de ellos por no ser "injustos" con los demás. De esta forma existen algunos empresarios que lo que hacen es dividir la propiedad en partes iguales entre los hijos, sin dejar a ninguno como cabeza de todo. Esto comúnmente fracasa, a no ser que sean unidades de negocios con buena dosis de independencia unas de otras y dejando a algún externo a dichas empresas como conciliador en aquellos conflictos que se originen.

C) Comúnmente al pasar a la segunda generación, el número de accionistas de la empresa va creciendo, y va siendo cada vez más compleja la decisión. Aquí un elemento que puede ayudar para conservar la armonía tanto familiar como laboral es que desde la primera generación se elabore un "código de actuación", en el que se pongan las bases para el futuro de la relación Empresa-Familia, es decir, se fijen las reglas del juego.

Por último, una pregunta que no debe faltar al tratar este tema, es el hecho de que no exista un sucesor adecuado para continuar con la responsabilidad de la empresa. Aquí se presentan algunas alternativas que solamente comentaremos por ser más bien situaciones extremas:

1.- Dividir la empresa: siguiendo la idea de tratar de dar partes iguales a los hijos o si se ve que podrá haber convivencia entre ellos, se pueden crear dos o más empresas distintas una de las otras.

2.- Vender la empresa: como dijimos anteriormente, no se debe forzar por ningún motivo la sucesión, ya que si se llevara a cabo y fuera más bien negativo la sucesión, ya que si se llevara a cabo y fuera más bien negativo para la empresa, la familia o ambas, es mejor optar por otro camino.

3.- Separar por completo la dirección de la propiedad: ya sea a través de alguien externo a la empresa, o de algún otro empleado.

4.- Contratar a un director profesional: esto sería más bien para el corto plazo, ya que tomaríamos como supuesto el hecho de que los posibles sucesores todavía no tienen la capacidad para entrar en escena, y por tanto, el director estaría ocupando ese lugar por un tiempo, esperando al candidato idóneo.

4.- Caso Práctico:Familia Martínez

4.1.- Marco Histórico.-

Don Manuel inició el negocio agrícola que creció a un ritmo conservador. El era un agricultor como había muchos en la región; pero al inicio de los años cuarenta, el mercado daba buenas esperanzas. Manuel, el hijo mayor de don Manuel y doña Josefina, tuvo que dejar sus estudios de licenciatura para sacar adelante la cosecha de 1942 - 43; y gracias a dos buenos años, se pudieron poner las bases del crecimiento futuro del negocio y la inversión en otros negocios más.

La familia tuvo, en Manuel, al promotor y al líder; no sólo de las empresas, sino también de la familia, pues don Manuel enfermó por tanto trabajo y se vió precisado a retirarse, quedando toda la responsabilidad en el hijo mayor.

Rafael sí pudo terminar su carrera y se quedó trabajando en México como contador. José se incorporó de inmediato a la labor agrícola; mientras que Rogelio y Ernesto estudiaron un curso técnico en maquinaria diesel, pues lo necesitaban para manejar el taller y la maquinaria del campo, la cual, debido al trabajo forzado a que se le sometía, ocasionaba constantes problemas.

En 1954, cuando se obtuvo la primera de las 3 concesiones automotrices de una importante firma norteamericana, Rafael se incorporó de inmediato a este

negocio, dado que sintió que ahora sí aportaría al grupo: no sólo sus conocimientos contables y administrativos, sino también sus relaciones en la capital. Desde entonces, ha trabajado fuerte por el grupo y por acrecentar el patrimonio de todos. Así en 1960 y 1965 obtuvieron la concesión de dos agencias más; y recientemente, en 1972 y 74, de otras 2 agencias de autos compactos, buscando consolidarse en el mercado y seguir creciendo por arriba de la competencia.

En 1960, al aumentarse las inversiones, José tomó las riendas de la producción agrícola, ayudado por Ernesto en cuanto a la supervisión. Manuel se convirtió en el director del grupo y, además, se encargaba de comercializar el producto agrícola, y de obtener los fondos para operar en el ciclo agrícola y en las demás inversiones.

En ese tiempo, Rogelio empezó a ayudar a Manuel con la administración de inmuebles, la relación con asociaciones, el gobierno y autoridades públicas y nuevos proyectos de inversión.

En 1961, con objeto de ayudar a Rafael y aprender el manejo de otro negocio, Ernesto se incorporó como gerente general de la agencia principal; esto permitió a Rafael mejorar la supervisión de las otras agencias y aprovechar las oportunidades de crecimiento arriba mencionadas.

En 1971, se consiguió la representación de una firma internacional de tractores y maquinaria especializada en el campo agrícola.

Ernesto se encontraba listo para dirigir esta empresa y así lo hizo. Tres años más tarde tomó otra representación para maquinaria de construcción. Esta ha sido la última operación importante, pues desde 1974 se han dedicado a consolidar al grupo.

A finales de 1979 y después de un mal año en la comercialización de sus productos agrícolas, los hermanos Martínez tuvieron pérdidas por más de 25 millones de pesos. Ante esta situación, se reunieron para decidir sobre el futuro, no sólo de la empresa agrícola sino del total del patrimonio familiar, pues cada uno sentía que debía dejar clara la forma de proteger el futuro de su esposa y sus hijos, y deseaba dejar su herencia, sin conflicto, con las familias de sus hermanos.

4.2.- Antecedentes.-

Al morir Don Manuel Martínez en 1955, se creó el Grupo de los hermanos Martínez y sus herederos son: Doña Josefina y sus 7 hijos. Actualmente, los 5 hermanos dirigen cada uno una empresa, y las 2 hermanas ya no tienen nada que ver con los negocios actuales, pues al poco tiempo de morir don Manuel, les liquidaron su parte de la herencia en dichos negocios. Ellas heredarán principalmente las propiedades de su madre y los bienes raíces que su

padre les dejó en vida. A los hijos les quedó como herencia: el equipo destinado al cultivo, los terrenos agrícolas y todas las acciones de la empresa productora y comercializadora de productos agrícolas. Únicamente los hermanos se unieron en sociedad para trabajar el campo.

Más tarde la empresa agrícola generó otros negocios, teniendo como propósito diversificar el riesgo y utilizar el flujo de efectivo que se obtuvo en varios años de buenas cosechas.

Ha sido espectacular el crecimiento del grupo, dado que ahora cuentan con 3 divisiones: La Agrícola que dirige José Martínez, la Automotriz que dirige Rafael, y la de Maquinaria y Equipo Agrícola e Industrial que dirige Ernesto.

A pesar de la excelente situación económica, su futuro como grupo ahora lo ven incierto debido a:

1) La presión sobre la propiedad de las tierras en México y sus limitaciones legales para crecer en el campo, dado que cualquier desequilibrio pondría en riesgo a la División Agrícola y a la División de Maquinaria y Equipo.

2) Llevan ya 2 años de fuertes pérdidas en agricultura y no se ve a futuro ninguna mejora substancial.

3) A José el trabajo del campo le es pesado y desea estar más tiempo con su familia; ya que no quiere seguir soportando esa carga de trabajo, y mucho menos, la presión que ha recibido tanto de sus hermanos como de sus demás familiares debido a los resultados de los últimos años. Además, no hay quién sustituya a José, y es difícil que algún otro hermano quiera tomar el puesto de agricultor para toda la familia.

4) Sin dejar de confrontarlo con sus hermanos cada uno de ellos planea cómo van a mejorar su herencia pues hay muchas cosas a nombre de alguno de los hermanos, pero por “pacto de sangre” todos saben que les pertenecen en partes iguales.

5) La situación que propone Manuel quien tiene 60 años se relaciona con el punto anterior, ya que al exponer él su plan de vida manifestó la idea de retirarse y ha creado un clima propicio para la posible separación de las empresas y el patrimonio de los hermanos Martínez.

4.3- Situación del grupo familiar.-

Manuel ha sido de hecho en los últimos 20 años el director y la cabeza financiera del grupo, pero ha comentado informalmente a sus hermanos que ya se siente cansado, y le parece que los esfuerzos que ha desarrollado por integrar un grupo y por fomentar la unidad de la familia se están viendo minados. Sobre

todo, al ver que la estabilidad económica de la familia queda más en “los acuerdos” asentados en “ el libro negro” ; que en una estructura sana donde cada quién pudiera heredar acciones y no puestos en la organización en vista de que cada uno posee un 20% de cada negocio.

Manuel expuso a sus hermanos el deseo de independizarse del grupo, diciendo que no creía que fuera sano para los negocios el que cada uno de ellos esté tratando de colocar a sus hijos para que hereden puestos de dirección, ni tampoco creyó que fuera sano para la unidad familiar que siguieran permitiendo que los negocios y su patrimonio fueran manejados por los sobrinos. Dijo que era el momento de hacer cuentas y de que se liquidara el capital de cada uno de los hermanos. Pidió eso ya que quería dedicarle más tiempo a su familia, pues al grupo ya le había dedicado 35 años y pensó que eran suficientes.

Pensó en un plan de liquidación que les dejaría a los hermanos las alternativas de seguir juntos, de liquidar de una vez todos los negocios o de repartirlos.

Este comentario puso sobre el tapete algo que venía preocupando a todos, pero en lugar de poder planear la forma en que el patrimonio, la familia y los negocios se vieran menos afectados, los hermanos de Manuel se enfrentaban a una situación que tenían que resolver a corto plazo. Esto implica la sucesión de Manuel como cabeza del grupo ó el repartir los bienes y perder la fuerza económica que tienen como grupo y que a cada uno le gustaría conservar. A lo

anterior, se opone el deseo de facilitar la sucesión de su herencia y aliviar las tensas relaciones familiares que se tenían hasta ahora.

Era vital hacerse de una idea acerca de las actividades que deberían seguirse para facilitar el cambio en cualquiera de las dos direcciones básicas: a) separar al grupo; b) buscar su consolidación y crecimiento. Y, por lo tanto, al sucesor de Manuel.

El objetivo consistía en que se obtuviera el máximo beneficio o el menor de los daños respecto a las empresas, a la familia Martínez y al patrimonio de cada uno de los hermanos que quedasen después de la salida de Manuel.

NOTA: El segundo hijo de Manuel acababa de terminar su carrera de Administración y quería trabajar para el grupo. Esto agregaba un problema a la situación tensa que se vivía, pues en los próximos años habrían más sobrinos solicitando su ingreso a las empresas de la familia (alentados por el deseo de proteger su patrimonio y forjarse un futuro) y los puestos se van agotando. Además, la supervisión de los hijos y sobrinos resulta compleja, y la presión de las cuñadas dificulta mucho la convivencia.

4.4.- Objetivos y políticas.-

- Es difícil despersonalizar la propiedad de las empresas y separar la propiedad de la dirección.

- No se pueden asociar con nadie, ni aún individualmente y en negocios diferentes, pues tienen que concentrar esfuerzos para el grupo... Ese "libro negro" debe de revisarse y modificarse casi todo.

- No hay políticas claras para incluir a los familiares (hijos, cuñados, etc...) en el grupo y revisar los sueldos y prestaciones, así como el desempeño.

- No tienen todavía la madurez para dejar el capital en manos de profesionales y vigilar desde el consejo por temor a hacer cambios.

- No creen que estén en conflicto los beneficios de cada familia respecto al crecimiento del grupo Martínez.

4.5.- Estructura.-

- No hubieran hecho su capital trabajando individualmente: el grupo debe seguir, pero no en la misma forma, pues crecer sin estructura es destruirse. Con la salida de Manuel les urge crecer.

- A veces resulta difícil platicar las cosas, ya que se confunde el papel de hermano con el de socio; y en el consejo, no hacen el papel de consejeros. Necesitan la presencia de profesionales que les obliguen a crecer y a analizar sistemáticamente las cosas en base a resultados.

- No hay un sistema que asegure dar el puesto al más capaz, y los empleados se sienten a disgusto y con temor, pues los puestos importantes serán asignados a los familiares. Además de esto, sus mandos intermedios no existen.

- No pueden desligarse y perder el control de lo que desean dar a sus hijos. Lo que están haciendo, lo hacen para los suyos y no sólo en lo económico.

- La estructura actual del grupo está forzada (en su funcionamiento), debido a los convenios y a las necesidades personales. La responsabilidad no está relacionada con los ingresos a ningún nivel. Los ingresos representan un anticipo de utilidades, no el sueldo de un director.

4.6.- Liderazgo.-

- Con la renuncia de Manuel, quedó la cachucha al centro, y están empleando mucha energía en asumir el mando. Dentro del grupo debe existir un líder, pero con tantos generales es muy difícil que haya un líder aceptado y reconocido, y así no puede manejarse sea familiar o no.

- Rogelio aprendió mucho de Manuel, pero el grupo desconfía de lo que quiere hacer y no saben cómo reaccionar. Al grupo le preocupa dónde quedarán los hijos en la estructura de Rogelio.

- La mentalidad es de confiar y esperar obediencia ciega en lugar de tener confianza y esperar resultados. Aquí la gente tiene que adivinar cómo quieren las cosas. Nunca hay aplausos, sólo mentadas.

- Rafael tiene un estilo muy autoritario y centralista; y con sus 58 años, lo que le gustaría más es estar tranquilo. En cambio lo que el grupo necesita es mucha agresividad, con nuevos proyectos y planes de inversión.

- Necesitan un líder, capaz de integrar la estructura, que ponga entusiasmo y energía para obtener el reconocimiento del grupo. Tal vez deba ser un director profesional.

4.7.- Familia y recursos humanos.-

- No hay políticas claras, situación que ocasiona un conflicto familiar debido a que al relacionarse una empresa con la estrategia fiscal y las necesidades de una familia, se producen conflictos de intereses y todo lo paga la compañía. Esto ha despertado la voracidad por tomar tajada. La confusión está sangrando a los negocios y en todo esto está la mano de las esposas.

- Hay envidias entre las familias y todo mundo critica lo que hacen los tíos y los hijos que están trabajando. Pues aunque todos tienen partes iguales, la realidad es que cada uno es rey en su división. Y están formando empresas

familiares independientes (hermanos que quieren trabajar con su papá y no con los primos ó los tíos).

- Para evitar repartir el pastel entre tantos deben crecer. Si quieren evitar la destrucción del grupo y de su imagen y poder en la región, no pueden seguir vinculando la vida de la empresa a la de la familia.

- Existen criterios encontrados sobre el papel de los hijos en la empresa: "Yo trabajó para el negocio, pero tengo que cuidar el patrimonio de la familia"; "Deseo que la empresa sea un medio honesto para el trabajo y desarrollo de mis hijos"; "Les he dicho a mis hijos que no toquen la puerta, que se formen y si el grupo los necesita, que los llame"; "Es muy fácil subirse a un tren andando lo difícil es hacerlo caminar".

4.8.- Entorno.-

- Se han diversificado en las inversiones, pero no en la planeación del grupo (en base a amenazas y oportunidades así como en fuerzas y debilidades).

- Les ha costado mucho tener una imagen del grupo y no les conviene perder fuerza. Deben continuar para evitar que el contorno apoye a las personas y no a las empresas (el crédito se lo dan al señor Martínez y no a la S.A., en base a sus estados financieros).

4.9.- Resultados y mecanismo de ayuda.-

- No existe nada encaminado a reconocer los éxitos, sólo se buscan los errores.

- Los políticos del grupo no impiden crecer y hay lentitud en las inversiones. Tal vez en el fondo todo se deba a que no hay títulos de participación con reconocimiento legal de la propiedad de los negocios, y como esto no da seguridad se trata de proteger a la familia de nuevos riesgos.

4.10.- Diagnóstico de las etapas de crecimiento del grupo.-

4.10.1.- Etapa de formación de la empresa.- (en palabra de los socios):

1.- “Empresa agrícola pequeña formada por nuestro padre, con el deseo de que nos incorporáramos a ella para ayudar”.

2.- “Había armonía, disciplina y dedicación”.

3.- “Teníamos el mejor equipo, pues lo integrábamos los hermanos; todos solteros, con el deseo de sembrar el patrimonio futuro, guiados por el liderazgo de nuestro padre”.

4.- “No pensamos en profesionales para la dirección; fuimos contratando ayudantes para resolver la carga de trabajo tan elevada”.

5.- “Los hermanos se fueron integrando al grupo según creían, pues había trabajo para todos”.

6.- “Mi padre insistió en apoyar a los 2 que empezaron a estudiar una carrera, sin embargo, él pensaba que no hacía falta; pues su futuro quedaría asegurado si contribuían a aumentar lo que él había creado”.

4.10.2.- Etapa de cambios causada por:

A) La familia :

1.- El ingreso de ellos a la empresa en forma planeada. Nunca les preguntaron si los necesitaba la empresa simplemente les encontraban algo que hacer y de igual forma estaban actuando con sus hijos.

2.- Al crecer o casarse aumentaron sus necesidades y los aumentos de sueldo venían, por lo que según su padre necesitaban y no por los resultados.

3.- Se mezclan los roles de hijos y empleados así como los propietarios y directores.

4.- Al morir su padre, el hermano mayor funcionó como director del grupo pero el sucesor no debe ser siempre el mayor, sino el más capaz.

B) Las empresas:

1.- Empezaron a formar nuevas empresas, más por oportunidades aisladas que por un plan de crecimiento y diversificación.

2.- Las empresas han crecido unas a expensas de otras, pues la estructura financiera no depende tanto de sus necesidades, sino del manejo del consumo.

3.- Las empresas no tienen personalidad propia y todas dependen de la firma de algunos de los socios.

4.- No han formado gente hasta ahora y existe la idea de que los puestos clave son sólo para los Martínez, ya que la propiedad da prioridad y derecho a la dirección.

4.10.3.- Etapa de la crisis de mando y sucesión (situación actual).-

1.- Ha disminuido la dedicación de los miembros del grupo.

2.- Los hijos de los hermanos Martínez están creciendo a ritmo mayor que las empresas y no tienen criterios uniformes para su integración. Esto causa conflictos.

3.- Los intentos de organización anteriores han fallado por: falta de confianza, no quieren herirlos, incomodidad con la posición y carencia de un clima que les permitiese manejar otras alternativas, falta de beneficios claros para todos, resistencia de las familias de cada uno.

4.- Los años empiezan a contar en los directores. “A los 45 años o más lo empiezo a pensar... Ya no dedico el mismo esfuerzo, pues no veo cómo asegurar mi sucesión”.

5.- Ha empezado el retiro de los hermanos y con esto, de capital importante. No pueden manejar un grupo igual que como manejan empresas pequeñas.

6.- La armonía familiar se ve afectada por el conflicto anterior.

7.- Se pone en duda las ventajas de la empresa familiar (o sea, un equipo coordinado, armonioso y disciplinado, con dedicación total).

8.- Han pensado en la entrada de directores profesionales al cuerpo de dirección, pues no saben si alguno de ellos pueda soportar la crisis actual.

Todos los puntos anteriores son hechos consumados y su descripción bastante detallada; pero al hablar del proceso de crecimiento, los hermanos Martínez empezaron a confrontar y validar las normas que hasta entonces habían funcionado. El bosquejo del futuro presentado, dió origen a los temas que, durante un mes, cada quién estudió con el fin de profundizar en lo que desean hacer respecto a su futuro.

4.11.- Soluciones.-

Se diagnosticaron los principales problemas del grupo (tanto empresarios como familiares), y se logró una toma de conciencia y la determinación de que es necesario cambiar para formar una auténtica sociedad anónima; y de modificar la actitud de cada socio, continuando con el objetivo de que todos ganen.

Se ha decidido estudiar más a fondo la creación de una *holding* (con la ayuda de un asesor fiscal), pues presenta varias ventajas:

- * Todos tienen un por ciento de la *holding* y mediante estados consolidados conocen el manejo de su inversión y pueden heredar acciones.

- * Dar independencia financiera a cada empresa y flexibilidad en el manejo de las inversiones, sin tener que pagar el 21% de impuestos sobre dividendos.

* La estructura operaría con una asamblea de accionistas, un consejo (con consejeros no accionistas), y varias divisiones que agrupen a las empresas en el giro del negocio.

Se han aprobado las políticas a seguir y las condiciones de entrega, permanencia y ascensos de hijos y familiares de los socios, los cuales deberán darse a conocer a la familia.

Se ha nombrado a Rogelio Martínez como director, para que actúe como coordinador de los esfuerzos del grupo. Se ve la necesidad de laborar un manual de organización para determinar las áreas de responsabilidad y medidas de evaluación del personal clave del grupo (directores y gerencias funcionales de cada empresa).

Han adquirido conceptos que les permiten entender mejor el proceso de la comunicación, del trabajo en equipo, del estilo de mando situacional, de la interrelación e interdependencia entre empresa y familia y la formación de un lenguaje común.

Les hace falta seguir creciendo en sus relaciones interpersonales y manejar más abiertamente su plan de vida, tanto con sus hermanos como con su propia familia.

Están dispuestos a poner los medios para crecer y deben concientizar a sus familias.

El proyecto debe darse a conocer primero a esposas e hijos y después a toda la organización.

Al concluir la junta donde los hermanos Martínez tomaron la decisión de crecer y nombrar a Rogelio Martínez como director del grupo, éste anotó algunas inquietudes para continuar con el proceso de dejar de ser Empresa Familiar y convertirse en una auténtica Sociedad Anónima.

1.- ¿Cómo continuar con el proceso de capacitación e integración del grupo Martínez?, ¿con qué frecuencia y en qué área?

2.- ¿Qué, cómo y cuándo comunicar e iniciar éste proceso con las esposas e hijos, los gerentes y mandos intermedios?

3.- ¿Qué estudios e investigaciones hacen falta para crecer?

4.12.- ¿Cómo crecer?.-

Rogelio presentó estas inquietudes, y en conjunto determinaron que lo primero sería dar a conocer el proceso que han seguido, tanto a las esposas como a los hijos y así estarían listos para reunir nuevamente a los socios y

planear estratégicamente el futuro del grupo, en base al objetivo de crecer y con el propósito de hacer el plan de mejoramiento de cada empresa.

Lo anterior, les dará oportunidad de comunicar a los gerentes y mandos intermedios, los cambios que desean hacer en cada organización.

Los directores, al detectar en conjunto los pasos a seguir para continuar el proceso de crecimiento, estarán trabajando para la integración de su equipo.

Rogelio presentó el plan de sus hermanos y pronto quedó fijada la fecha para reunir a las esposas y explicarles, sin la presencia de sus maridos, los avances que ha tenido el grupo y el proceso que han seguido. Era muy importante saber al final de esa reunión, si contaban con el apoyo de las esposas; sólo así podrían presentar el proyecto a los hijos y con toda la información estar conscientes de lo que iban a enfrentar: fuerzas a favor del proyecto y fuerzas en contra.

Al iniciar la reunión con las esposas, pronto todos se dieron cuenta de la importancia de tener éxito en esta reunión. Deberían de aclararse todas las dudas, para que no quedaran con nada que pudiera implicar un retroceso. Una señora señaló: "si algo hay que decir, debemos decirlo hoy".

Era muy claro el interés de todas en que si alguien pensaba oponerse al crecimiento lo dijera de inmediato; el clima de confianza que se logró, permitió

poner en la balanza a las dos alternativas y, al final, prepararon con cada una un documento que contenía las razones por las que era conveniente el proceso de crecer, para cada familia y para las empresas en general. Después, este documento lo presentaron individualmente (a sus esposos) y dejaron un resumen general, aplicable a todo el grupo, ya que la cláusula sería leída en esa reunión con la presencia de sus maridos.

A esta reunión asistieron sólo los hijos, pues las hijas recibirían la explicación de parte de sus papás. Las esposas pidieron que las hijas no trabajaran en el grupo y que si para su desarrollo profesional y personal requieran trabajar, que lo hicieran en otra empresa, pues la mujer se debe dedicar más a su casa que a su profesión, y los ejecutivos del grupo deben ser de tiempo completo.

Los objetivos de la reunión fueron los mismos que en la de las esposas y las conclusiones muy semejantes. Habría que hacer notar que se sentían molestos de hablar de sucesión, pues parecía como si quisieran que sus papás murieran. Pero veían lo crítico del problema y de que crecer tendría beneficios para todos. Insistieron mucho en las reglas de ingresos, promoción y evaluación para los familiares, pues entre más se apegaran a los de un proceso normal de una auténtica Sociedad Anónima, sería mejor. Esto también dió tranquilidad a los que no querían o no podrían trabajar para el grupo (ejemplo: médicos, arquitectos, etc.).

Esperaban que en la herencia hubiera justicia para su hermanas, pero que no tuvieran voto en las decisiones a futuro. Fue muy significativo el análisis y la comparación que se hizo de la etapa de vida; que los padres estaban pasando y el momento que correspondía a los hijos entre la etapa de rebeldía y la de creación de un sueño. Esto ayudó a entender mejor las necesidades familiares. Hicieron un esquema para mostrar el parecido de las empresas familiares con lo que se vivió en las cortes con un gobierno monárquico, (modelo construido por los hijos para describir la situación del grupo Martínez).

Con toda ésta información todos los miembros de la familia tuvieron claras las perspectivas a futuro del grupo y del paso que querían dar. Ahora sólo quedaba formalizar el plan de mejoramiento para cada empresa.

4.13.- Plan de mejoramiento para cada empresa.-

Se reunió a las personas del primer nivel de cada empresa y se les hizo una presentación de la estructura del grupo para los próximos 5 años y de los objetivos principales que se esperaba obtener, en cuanto a nuevos negocios, ventas, utilidades y número de gentes. Esto sólo podría lograrse por medio de ejecutivos y personal competente y el establecimiento de políticas y sistemas que hicieran de cada empresa del grupo una auténtica Sociedad Anónima. Se les dió un resumen del proceso que siguieron los hermanos Martínez para llegar a esta decisión, y se les propuso un plan de trabajo para determinar el plan de mejoramiento para cada empresa.

Rogelio y sus hermanos empezaron a sentir que éste era el primer paso para formar a sus sucesores, y que el proceso de integración del equipo se daría al empezar a resolver todos los problemas que presentarían los ejecutivos de cada empresa a su director y éste a un auténtico consejo.

Era claro que el proceso que había iniciado llevaría varios años antes de alcanzar la meta de operar como auténtica Sociedad Anónima, pero los esfuerzos de todos estarían orientados a corregir desviaciones para llegar al objetivo que originó estos cambios.

CONCLUSIONES

La Empresa Familiar es y seguirá siendo, una realidad tanto en México como en el resto del mundo, ya que el espíritu emprendedor de mucha gente está orientado a crear empresas de tipo familiar.

Es más importante salvaguardar la unidad familiar que cualquier tipo de negocio, tomando en cuenta que al olvidarse de la familia se corrompe a la sociedad y, por tanto, a las instituciones que la componen. Por tanto, debemos buscar que nuestras familias sean cunas de valores y principios que formen ciudadanos dignos, leales y responsables por lo que han recibido de Dios, sus padres, su país, etc.

Para que una Empresa se considere Familiar, debe constar de los siguientes elementos: el control accionario debe estar en manos de una sola familia, ésta debe tener una proporción significativa de su patrimonio en ella. Algunos de sus miembros son familiares que influyen en ella.

La Empresa Familiar debe buscar elementos de la administración para asentar las bases de su futuro y así subsistir a los problemas que este tipo de organización lleva consigo, sin perder las ventajas que ella por sus peculiaridades, la distingue de las demás empresas; es decir debe crecer.

Si considerásemos a la familia y a la empresa, cada uno como un sistema distinto, es un elemento clave para su crecimiento el que no se mezclen los intereses de unos con otros, es decir, que haya un punto medio que permita a la empresa desarrollarse sin afectar la armonía familiar. En pocas palabras, debe haber separación entre propiedad y dirección.

Comúnmente en nuestro país los protagonistas principales en las Empresas Familiares son hombres; sin embargo, hay cada vez más mujeres que participan en la vida del negocio. Habría que subrayar aquí que, aunque la mujer cuente con ese derecho, se debe primeramente a sus hijos y a su esposo, los cuáles nunca debe sacrificar.

Las Empresas Familiares cuentan tanto con ventajas como con serias desventajas. El que la dirección del negocio realice con éxito el crecimiento del mismo, dependerá en alto grado el aprovechamiento de esas ventajas y el control de las desventajas.

Este tipo de empresas pasan casi siempre por tres etapas al completarse su crecimiento: la organización es conducida por el producto, por el proceso y por la planeación. También se puede decir que la empresa tiene primero un período de creatividad, que al llegar a su punto máximo debe ser encausado por un líder que la introduzca al período de dirección.

La parte fundamental del crecimiento de la Empresa Familiar se basa en la planeación estratégica. Para completar de forma exitosa ese difícil paso, debemos seguir el proceso administrativo, el cuál, al desarrollarse de forma dinámica, pondrá las bases que al ir siguiendo las estrategias se alcancen los objetivos.

La sucesión del fundador, o en el caso de las siguientes generaciones de la cabeza de la empresa, es un proceso que lleva determinado tiempo y que requiere de una planeación temprana, un proceso de capacitación y el retiro en el momento adecuado de quien deja la empresa.

El buscar que las Empresas Familiares mexicanas obtengan los elementos tanto técnicos, financieros y estructurales, así como humanos para el largo plazo deben ser preocupación de todos, ya que aunque el gobierno se ha dado cuenta de la importancia de la micro, pequeña y mediana empresa, falta mucho por hacer para concientizarnos de esta necesidad.

Mi filosofía es muy sencilla. Yo pienso que cuando una persona emprende la tarea de crear una Empresa Familiar, está intentando conseguir muchas cosas. El pequeño empresario provee el esfuerzo, el trabajo duro, las motivaciones y la perspicacia comercial. Por encima de todo, la propiedad de su empresa debe quedar bajo su control y él debe ser el principal beneficiario de su éxito. Alcanzado éste, no debe ser obligado a continuar adelante. En ese

momento, se le deben facilitar los medios de recuperar el control de su negocio a un costo que pueda afrontar y que proporcione un beneficio a sus socios.

Hay una clase de empresas de inversión de capital que operan con arreglo al principio de que un gran ganador compensa muchos perdedores. Para que este sistema dé resultado, ha de obtenerse un gran porcentaje de cada Empresa Familiar, de modo que, cuando haya un ganador, los beneficios sean substanciales. En mi opinión, éste es un sistema negativo que terminará en la ruina, por la sencilla razón de que no creo en la existencia de empresarios interesados en enriquecer a los demás a costa de si mismo.

Soy partidario de la prosperidad lenta y segura de la propia Empresa y de aquellas otras en las que se invierte el dinero de los accionistas. Me contento de buen grado con disponer de cierto número de modestos clientes que obtengan beneficios pequeños y regulares y, a ser posible, puedan reintegrar los préstamos que les he hecho y reportar a mi compañía unos beneficios razonables, aunque sean reducidos.

No hay nada tan agradable como ver el crecimiento de la Empresa Familiar.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ARZOLA R., Sérvulo. Administración de pequeñas empresas. Me Graw Hill, 1993.
- 2.- BARNES, Louis. et al. La transmisión del poder en los negocios familiares. Harvard Press; Boston; 1987; 63 p.
- 3.- BENNET, Maureen. Guía para el crecimiento de la pequeña empresa. CECSA, México 1992.
- 4.- BENSON, Benjamin. Your family buisness; Homewood; 1960; 260 p.
- 5.- BOSCO LODI, Joao. A empresa familiar. Fundacao Joao Pinheiro; Rio de Janeiro; 1977; 65p.
- 6.- DANCO, Leon. Inside the family buisness. Center for F.B. University Press, Clev. Ohio 1980.
- 7.- DE ARQUER ARMANGUE, Joaquín. La Empresa Familiar. Ed. Universidad de Navarra. Navarra España 1979

- 8.- GINEBRA, Joan. Las empresas familiares: su dirección y su continuidad. Editora de revistas; México; 1980; 81 p.
- 9.- GUZMAN VALDIVIA, Isacc. Humanismo trascendental y desarrollo. Limusa- Wiley, Primera edición; México; 1966.
- 10.- LANSBERG, Ivan. The succession conspiracy. Yale school of organization and management; New Haven; 1988; 123 p.
- 11.- LLANO, Carlos. Análisis de la acción directiva. Ed. Limusa; México; 1979; 307 p.
- 12.- LLANO, Carlos. Ventajas y límites de las empresas familiares. Istmo; México; Marzo - Diciembre 1973.
- 13.- LASSER, J K. Iniciación y administración de pequeños y medianos negocios. U.S.A. 1973.
- 14.- RESNIK, Paul. Cómo dirigir una pequeña empresa. Mc. Graw Hill. España 1992.

15.-REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas, teoría y práctica. Ed. Limusa- Wiley; México; 1969; 392 p.

16.- VANDERSI, Carlos. ¿Podrá sobrevivir la empresa familiar?. Universidad de Buenos Aires; Argentina; 1985; 175 p.

17.- VARIOS AUTORES. Pensamiento empresarial mexicano: Avance editorial, S. A.; Primera edición; Monterrey; Nuevo León; México; 1974

18.-WEHRICH, Heinz and KOONTZ, Harold.
Managment a global perspective. Tenth edition. Mc. Graw Hill; U.S.A.; 1993

19.- DICCIONARIO LARUSSE