

308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

23
2y

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**DIRECCION PROFESIONAL EN LA EMPRESA
FAMILIAR**

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS

FRANCISCO JOSE HERRERIAS CARRANZA
PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D. F. 1 DE MARZO DE 1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 mis Padres; por su apoyo y ejemplo de tenacidad, en alcanzar lo que uno quiere.**
- **A mis hermanas; Laura y Tellis, por mostrarme el camino del éxito.**
- **Gracias Andrea por acompañarme y darme tu apoyo en este camino.**
- **Gracias, a Alejandro, Pepe y Claudia, a quien no tuve el gusto de escogerlos como compañeros, pero si el privilegio de hacerme su amigo.**
- **Agradezco, a Guillermo Wolf su valiosa ayuda para la realización de este trabajo.**

DIRECCION PROFESIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

CONTENIDO

	PAG.
INTRODUCCION.	1
CAPITULO 1.	
1.- Administración.	3
1.1.- Evolución de la Administración.	4
1.1.1.- Principales escuelas del pensamiento administrativo.	4
1.1.1.1.- Escuela científica.	4
1.1.1.2.- Teoría clásica de la administración.	5
1.1.1.3.- Escuela de las relaciones humanas.	9
1.1.1.4.- Escuela estructuralista.	12
1.1.1.5.- Escuela de sistemas.	15
1.1.1.6.- Escuela cuantitativa.	18
1.1.1.7.- Neohumanorrelacionismo.	20
1.1.2.- Otros enfoques de la práctica administrativa.	24
1.1.2.1.- Administración por objetivos. (APO)	24
1.1.2.2.- Teoría de la decisión y desarrollo organizacional.	27
1.1.2.3.- Teoría de la contingencia y teoría de la organización.	31
1.1.2.4.- La calidad.	34
1.1.2.5.- Benchmarking.	48
1.1.2.6.- Reingeniería.	49
1.2.- Concepto e importancia de la Administración.	51
1.3.- Proceso Administrativo.	55
1.3.1.- Planeación.	55
1.3.2.- Organización.	57
1.3.3.- Dirección.	61
1.3.4.- Control.	62
CAPITULO 2.	
2.- La Función Directiva.	64
2.1.- Naturaleza de la función directiva.	64
2.2.- Proceso directivo.	74
2.3.- Habilidades directivas.	78
2.3.1.- Comunicación.	78
2.3.2.- Liderazgo.	89
2.3.3.- Motivación.	96
2.3.4.- Negociación.	105
2.3.5.- Conflictos.	111

CAPITULO 3.	
3.-La empresa familia.	120
3.1.-Concepto.	120
3.2.-Estilo de mando.	129
3.3.-Objetivos y políticas.	133
3.4.-Fuerzas y debilidades.	135
3.4.1.-Principales puntos que fortalecen a las empresas familiares.	135
3.4.2.-Debilidades de las empresas familiares.	140
3.5.-Su estructura.	143
CAPITULO 4.	
4.- Estrategia para una dirección profesional en la empresa familiar.	147
4.1.-La empresa y sus fines.	147
4.2.-El crecimiento y la institucionalización de la empresa familiar.	151
4.2.1.-El crecimiento.	151
4.2.2.-La institucionalización de la empresa familiar.	166
4.2.3.-El proceso.	169
4.3.-La sucesión en las empresas familiares.	178
CONCLUSIONES.	191
BIBLIOGRAFIA.	194

INTRODUCCION

El tratar el tema de la empresa familiar, en este trabajo, y poner especial atención en el tema de la dirección, fue una inquietud personal, pero aparte de ser una inquietud, lo tomé como una responsabilidad, ya que formo parte de una de éstas empresas. El conocer un poco más de ellas, comprender muchas cosas que se relacionan con la familia y la empresa. Reflexionar sobre cosas que se sobre entienden o son de una práctica diaria tanto en la empresa como en la convivencia de la familia, es una necesidad de los miembros de ésta y sobre todo de quien lleva la difícil tarea de ser el director de una empresa familiar.

El buscar información acerca de las empresas familiares y tratar de obtener algo de enseñanza para poderla aplicar a "nuestra" empresa. Y así buscar su crecimiento sin romper con la armonía familiar, es el propósito de mi trabajo.

En el capítulo uno hablo sobre la evolución de la administración desde sus principios científicos representados por Taylor, pasando por Fayol y la teoría clásica hasta llegar a lo contemporáneo y vanguardista de la administración que es el Benchmarking y la Reingeniería. Buscando

dar un panorama completo de como ha evolucionado la teoría administrativa y de los principios que aún están vigentes en la práctica. Planteando la importancia del proceso administrativo que es el comienzo para cualquier actividad administrativa. Detallando sus pasos; la planeación; la organización; la dirección y el control.

En el capítulo dos, me aboco a analizar profundamente la etapa de dirección del proceso administrativo, buscando su verdadera naturaleza, en cuanto a sus funciones, el proceso que se da en la misma dirección y determinando las complicadas y anheladas habilidades que debe de poseer el director para ser considerado eficaz.

En el tercero, trato el tema de la empresa familiar dando un panorama sobre ésta estableciendo su estilo de mando, objetivos y políticas, haciendo mención a sus fuerzas, debilidades y a su estructura. Terminando esta tesis en el capítulo cuatro diseñando una estrategia para lograr una dirección profesional en la empresa familiar. Buscando el crecimiento y la institucionalización de la empresa familiar, así como lograr que el proceso de sucesión sea lo exitoso que se espera.

CAPITULO 1

1.- LA ADMINISTRACION.

Todo país, y en especiales aquellos como el nuestro que muestran grandes atrasos en materia económica y social, deberán buscar la eficiencia, en todas sus organizaciones, y no quedarse on solo ser eficaces, para eso se deberá tener una administración y dirección profesional en las mismas, se deberá complementar cualquier experiencia o técnica desarrollada por el mismo pasar de los años, y que hayan resultado buenas, con la teoría, lo cual va implicar el alto grado de conocimiento de la misma. Toda sociedad como sus organizaciones que en ella so encuentran son dinámicas en todos los aspectos, por lo que sus problemas también cambian, evolucionan y se vuelven cada vez más complejos, por lo que para su óptima solución deberá contarse con el mayor número de herramientas, es decir, con una base teórica más amplia que respalde nuestras acciones, nunca se podrán separar la teoría y la práctica como dos cosas antagónicas, sino al contrario hoy más que nunca deben estar altamente compenetradas, para lograr el éxito, o simplemente la sobrevivencia de una organización.

1.1.- EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION.

1.1.1.- PRINCIPALES ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

1.1.1.1.-ESCUELA CIENTIFICA.

Su principal exponente fue Frederick W. Taylor, el cual se ha calificado como el padre del movimiento científico, ya que investigó en forma sistemática el trabajo humano y aplicó en él, el método científico, sobre todo a la producción. El estudio de la operaciones fabriles, lo realizó a través de la observación de los métodos utilizados por los operarios para realizar sus tareas, de dichas observaciones desarrolló hipótesis para realizar mejores procedimientos y formas para trabajar. Realizó estudios sobre tiempos y movimientos, para lograr la máxima producción por individuo o máquina.

Taylor establecía que se debía asignar a cada trabajador la máxima tarea que pudiera realizar de acuerdo a sus capacidades y habilidades, por lo que era necesario hacer una selección científica del obrero, estableciéndotes cuotas de producción mínimas, con un incentivo económico si las cumplía y las rebasaba. No consideraba al trabajador como una persona con creatividad, el solo lo veía como un

1.1.- EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION.

1.1.1.- PRINCIPALES ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

1.1.1.1.-ESCUELA CIENTIFICA.

Su principal exponente fue Frederick W. Taylor, el cual se ha calificado como el padre del movimiento científico, ya que investigó en forma sistemática el trabajo humano y aplicó en él, el método científico, sobre todo a la producción. El estudio de la operaciones fabriles, lo realizó a través de la observación de los métodos utilizados por los operarios para realizar sus tareas, de dichas observaciones desarrolló hipótesis para realizar mejores procedimientos y formas para trabajar. Realizó estudios sobre tiempos y movimientos, para lograr la máxima producción por individuo o máquina.

Taylor establecía que se debía asignar a cada trabajador la máxima tarea que pudiera realizar de acuerdo a sus capacidades y habilidades, por lo que era necesario hacer una selección científica del obrero, estableciéndoles cuotas de producción mínimas, con un incentivo económico si las cumplía y las rebasaba. No consideraba al trabajador como una persona con creatividad, el solo lo veía como un

engrane más de una máquina, el trabajador sólo tenía que dedicarse a producir, la planeación estaba a cargo de la dirección, y el obrero tenía que estar estrechamente supervisado, para poder realizar y cumplir con sus tareas asignadas.

1.1.1.2.-TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION.

El representante de la teoría clásica fue Henri Fayol, el cual dio una base para la alta gerencia, a través de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicados, para lograr establecer una administración clara.

Fayol estableció la universalidad de la teoría administrativa, señalando que la administración es una actividad común a todas las organizaciones, no importando de que tipo sea, definió el proceso administrativo en cinco pasos los cuales eran:

- 1.- Previsión; el acto de examinar el futuro.
- 2.- Organización; el establecimiento de una estructura, tanto material, puestos, funciones, como humana.
- 3.- Dirección-comando; la parte encargada de hacer funcionar los planes de la organización.

4.- Coordinación; la etapa de la coordinación consiste en reunir toda la información, en busca de cohesión y unificación.

5.- Control; es la etapa de la verificación, donde se compara lo planeado con los resultados, y es la etapa donde se vuelve a replantear toda la administración.

Fayol estableció 14 principios generales de administración los cuales son:

1.- División del trabajo. Lo establece como una cosa de orden natural, donde se tiene que especializarse para realizar más y mejor el trabajo.

2.- Autoridad; es el derecho de impartir órdenes y hacer que se cumplan, valiéndose de premios o sanciones. La responsabilidad es la obligación de responder por los resultados. Las dos han de ser balanceadas, sin que una sea mayor ni menor que la otra.

3.- Disciplina; es la condición de obediencia y adhesión que resultan de la red del entendimiento explícito o tácito que se forma entre empleado o gerente.

4.- Unidad de mando; cada empleado deberá recibir órdenes de un solo superior.

5.- Unidad de dirección; un gerente y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

6.- Subordinación de los intereses individuales a los generales; la función de los gerentes o directivos es muy importante ya que deben de conciliar los intereses tanto de cada individuo como los de la empresa, con un buen ejemplo y supervisando con firmeza y equidad. Ya que la ambición, la ignorancia o el egoísmo tienden a desviar a la búsqueda de los intereses personales, olvidándonos de los de la empresa.

7.- Remuneración del personal; los sueldos han de reflejar las condiciones económicas y administrarse de forma que premien el esfuerzo bien encauzado.

8.- Centralización; a semejanza de otros organismos, las organizaciones necesitan dirección y coordinación desde un sistema nervioso central. Pero el grado adecuado de centralización y descentralización depende de la situación. La meta consiste en lograr el grado que aproveche al máximo las capacidades de los empleados.

9.- Jerarquía(línea de autoridad); también es llamado cadena de mando que abarca desde los ejecutivos de alta dirección hasta empleados de más bajo nivel. La adhesión a ella ayuda a lograr la unidad de dirección.

10.- Orden; es indispensable escoger bien el equipo y al personal, asignarlos correctamente y organizarlos para que la empresa funcione sin contratiempos.

11.- Equidad; establece que todo ser superior debe ser justo, y afable, ya que la justicia no es rígida: Esto alentará a los empleados para que trabajen bien y sean fieles.

12.- Estabilidad de los puestos de personal; se necesitarán algunas veces los cambios de las asignaciones de los empleados, pero si se dan con demasiada frecuencia pueden deteriorar la moral y la eficiencia, por lo que el rotar demasiado al personal, evita que este desempeñe al máximo su función ya que haya tenido el aprendizaje para realizarla.

13.- Iniciativa; idear un plan y realizarlo con éxito puede ser muy satisfactorio. Los gerentes deberán dejar a un lado su vanidad y alentar a los empleados para que en lo posible tomen la iniciativa.

14.- Espíritu de equipo; se requiere aprender a trabajar en equipo.

Fayol aclaró "que los principios administrativos no son rígidos, ya que en general, en estos asuntos no hay nada absoluto. Es preciso considerar casuísticamente las situaciones concretas para decidir dónde y cómo aplicar los principios generales"¹.

¹ Sergio Hernández Rodríguez, Introducción a la administración, Pág 90.

Otra aportación de Fayol a la administración fue la determinación de las áreas funcionales de las organizaciones industriales, las cuales son 6:

- 1.- Técnica: la función de producir y mantener la planta.
- 2.- Comercial: compra, venta e intercambio.
- 3.- Financiera: búsqueda y uso óptimo del capital.
- 4.- Contable: balance de operación, inventarios y costos.
- 5.- De seguridad: protección de personas y propiedad.
- 6.- Administrativa: proceso administrativo, o sea, planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.

El perfil de los administradores también fue determinado por Fayol, enmarcándolo en 6 cualidades: cualidades físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales y la experiencia.

1.1.1.3.- ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

La teoría de las relaciones humanas, surgió en los Estados Unidos, como una consecuencia inmediata de las conclusiones obtenidas en la Experiencia de Hawthorne, desarrollada por Elton Mayo y sus

colaboradores. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial, en la cual la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del gerente. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y el hecho de no estar cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre fueron pacíficamente aceptados, ya que los sindicatos en los Estados Unidos, vieron a la administración científica como un medio sofisticado de explotación.

Así, la teoría de las relaciones humanas nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores deberían someterse.

Lo que Mayo y sus colegas encontraron, no parecía explicar los cambios en la productividad el hecho de cambiar la iluminación para el grupo de prueba, modificar los periodos de descanso, reducir los días de trabajo ni variar los sistemas de incentivos: Mayo llegó a la conclusión, entonces, de que otros factores eran los responsables, y éstos eran las actitudes y relaciones sociales de los grupos de

trabajo. Modificar la iluminación provocaba un aumento en la productividad porque el grupo de prueba empezó a notar que era importante. Encontraron que en general la mejoría en la productividad se debía a factores sociales como la moral, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (un sentido de pertenencia), y la administración efectiva: un tipo de administración que entiende el comportamiento humano, en especial el del grupo, y lo guía por medio de habilidades interpersonales como la motivación, orientación, liderazgo y comunicación. este fenómeno, que surgió del hecho de que las personas sienten que son observadas, se denomina "efecto Hawthorne".

Los estudios realizados en la Hawthorne, por Mayo, demostraron que la persona es un "ser social", que las operaciones de las empresas no son cuestión solo de maquinarias y métodos, sino que también incluyen la compaginación de éstos con el sistema social para desarrollar un sistema sociotécnico completo. Esto trajo como reconocimiento que los administradores operan en un sistema social.

1.1.1.4.- ESCUELA ESTRUCTURALISTA.

Dentro de esta escuela tomaré como representantes a Max Weber y a Chester Barnard. Al primero se le puede clasificar dentro de la escuela científica pero el ponerlo dentro de esta escuela obedece a lo que Sergio Hernández y Rodríguez establece en su libro *Introducción a la Administración*: " primero, por que su enfoque sociológico y su análisis de las estructuras de autoridad y en general, de toda la organización. Segundo, porque sus aportaciones son analizadas tardíamente por los teóricos de la organización. "² .

Las aportaciones de Weber a la administración son sus conceptos de:

1.- Burocracia: Que la concibe como la racionalización de la actividad colectiva, se podría decir que es una organización debidamente estructurada.

2.- Autoridad: Estable como sinónimos a autoridad con poder y dominio, definiéndola como la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras, clasificándola en tres; la legal, que tiene su origen en el orden establecido, la considera como la más importante dentro de una organización, ya que tiene un orden establecido y reglas generales formuladas sin considerar a las personas.

² Sergio Hernández Rodríguez, *Introducción a la Administración*, Pág.135

La autoridad carismática es el segundo tipo de autoridad, y eso significa

una gracia especial que alguien posee, es una característica personal. Y el último tipo de autoridad es la tradicional, que es aquella que se da a la institución, es decir un respeto a la institución y no a la persona que la ostenta, se podría decir que es cultural.

3.- Modelo ideal de burocracia: Lo establece en 6 puntos:

- a) División del trabajo para lograr especialización.
- b) Estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien definidas de competencia y responsabilidad.
- c) Establecimiento de reglas o políticas que indiquen dirección.
- d) Administración imparcial, que el gerente sea lo más racional y no se deje llevar por apasionamiento.
- e) El empleo debe ser una carrera que permita el ascenso jerárquico, sin despidos arbitrarios.
- f) Diferencia clara de las fuentes de ingresos para evitar la corrupción.

En cuanto al otro exponente, Barnard, contribuyó al pensamiento administrativo con el desarrollo del concepto de autoridad, el cual tiene dos elementos básicos:

1.- El origen del mando o "aspecto objetivo": El origen de la autoridad afirma que es inherente a la organización misma.

2.- La aceptación del mando por el gobernado o "aspecto subjetivo". sostiene que todo ejercicio de autoridad debe ser congruente con los valores subjetivos del gobernado, para que la orden sea aceptada y ejecutada.

"Barnard, en su obra, La teoría de la autoridad, dice que la autoridad es el carácter de una comunicación (orden) en una organización formal en virtud de la cual es aceptada por un contribuyente, o un miembro de la organización como la que rige la acción a la que contribuye; esto es, la que gobierna o determina lo que él hace o lo que no ha de hacer, en cuanto se refiere la organización."

"De acuerdo con la definición anterior, la autoridad engloba dos aspectos: primero, el subjetivo, o sea la aceptación de una comunicación como autoritaria... y el segundo aspecto objetivo, el carácter de la comunicación en virtud del cual ésta es aceptada."³

Y la otra aportación de Barnard, fue la aceptación de la autoridad, la cual es interesante, ya que establece cuatro puntos que se deben de dar de manera simultánea para que una persona acepte una orden y los cuales son:

Primero: Que el subordinado comprenda la orden.

³ Sergio Hernández Rodríguez, Introducción a la Administración, Pág. 139.

Segundo: Que el subordinado considere que la orden es congruente con el objetivo de la organización.

Tercero: Que no sea incompatible con el interés personal del ejecutor.

Cuarto: Que sea capaz de acatar la orden tanto mental como físicamente.

1.1.1.5.- ESCUELA DE SISTEMAS.

La teoría de sistemas es un avance en relación con los enfoques administrativos unilaterales desarrollados hasta entonces. Estudia a las organizaciones como sistemas sociales inmersos en sistemas sociales mayores y en constante movimiento, que se interrelacionan y afectan mutuamente. Las organizaciones sociales, no son islas.

George Braziller define a los sistemas como "un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas, y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema."

Un sistema se define como un conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado o como un conjunto o como un

conjunto o combinación de elementos o partes que forman un todo unitario y complejo.

Los sistemas se clasifican de la siguiente manera:

- 1.- Por el grado de interacción con otros sistemas: abiertos y cerrados.
- 2.- Por su composición material y objetiva: abstractos y concretos.
- 3.- Por su capacidad de respuesta: pasivos, activos y reactivos.
- 4.- Por su movilidad interna: estáticos, dinámicos y homeostáticos.
- 5.- Por la predeterminación de su funcionamiento: probabilísticos y determinísticos.
- 6.- Por su grado de dependencia: dependientes, independientes e interdependientes.

Todo sistema cuenta con un mínimo de cuatro elementos:

- 1.- Insumos: abastecen al sistema, de lo necesario para cumplir su función.
- 2.- Proceso: es la transformación de los insumos de acuerdo con ciertos métodos propios de la tecnología del sistema, el saber hacer.
- 3.- Producto: es el resultado del proceso, es a su vez, un insumo de otros sistemas.
- 4.- Retroalimentación: es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o la respuesta

de su medio ambiente, cuando éste ha recibido un producto del sistema.

Todo sistema, tiene unidades las cuales son:

La unidad de entrada: por medio de esta unidad, el sistema recibe los insumos provenientes del exterior, es importante no confundir entre unidad de entrada y los insumos, pues no son lo mismo.

La unidad de proceso: una vez que el sistema recibe los insumos, información o materiales a través de su unidad de entrada, los transmite a la unidad de proceso, que está organizada para transformar dichos insumos de acuerdo a la finalidad del sistema.

La unidad de salida: es el medio por el cual es sistema entrega el producto o productos resultante de su proceso al exterior, más no es el producto.

La unidad de retroalimentación: es la encargada de recibir la señales provenientes del exterior del sistema, lo que permite saber a todo el sistema si sus intercambios con el medio son adecuados y por lo tanto, satisfactorios, por lo que la función principal es monitorear el medio ambiente y su relación con el sistema.

Con esta teoría, las partes o unidades de un sistema juegan un papel simbiótico. lo que quiere decir que una parte no existe aislada, sino que depende del efecto de sinergia.

1.1.1.6.- ESCUELA CUANTITATIVA.

El intento de reducir los acontecimientos de las empresa a términos más objetivos y cuantificables es lo posición de la escuela cuantitativa. Muchas de sus aplicaciones fueron el resultado a las soluciones de los problemas militares en la Segunda Guerra Mundial. Terminada ésta, los encargados de resolver los problemas de logísticas y de las operaciones militares, ocuparon puestos directivos en las empresas, por lo que utilizaron sus conocimientos para buscar una mayor objetividad y control en la toma de decisiones en las empresas.

Una extensión natural de la administración científica que es más representativa del enfoque cuantitativo moderno es el movimiento de investigación de operaciones. La investigación de operaciones emplea modelos para resolver problemas de decisiones administrativas, emplea en forma más directa y general las matemáticas, la programación lineal, las líneas de espera y la simulación, se aplican a problemas administrativos como el transporte, los lotes óptimos y los tiempos de espera. Las matemáticas y la estadística han contribuido al desarrollo de la ciencia administrativa y han aportado un criterio analítico.

Los principales criterios de la visión cuantitativa son los siguientes:

- 1.- Hincapié en el método científico.
 - 2.- Enfoque sistemático para la solución de problemas.
 - 3.- Construcción de modelos matemáticos.
 - 4.- Cuantificación y utilización de procedimientos matemáticos y estadísticos.
 - 5.- Interés por los aspectos técnico-económicos, más que por los psicosociales.
 - 6.- Uso de computadoras.
 - 7.- Busca el enfoque sistemático global.
 - 8.- Búsqueda de las decisiones óptimas con base en suposiciones de un sistema cerrado.
 - 9.- Orientación hacia modelos normativos más que descriptivos.
- Sin duda la orientación cuantitativa que se denominó management science aportó a los negocios un valor agregado: la objetividad. La percepción subjetiva, la intuición o las corazonadas, daban paso a fórmulas matemáticas, que si bien no podían reducir los fenómenos a ecuaciones, sí consiguieron dar imparcialidad y objetividad a las decisiones en las organizaciones.

1.1.1.7. - ESCUELA NEOHUMANORRELACIONISMO.

Uno de los exponentes de esta escuela es Abraham Maslow, quien en su teoría de la jerarquía de necesidades, establece que el hombre esta motivado, por cinco tipos bien definidos de necesidades, jerarquizándolas en el siguiente orden de importancia:

1.- La primera causa o motivo por lo que un hombre actúa son las exigencias psicológicas que responden a las que llamó necesidades básicas, es decir relacionadas con la conservación de la vida, (fisiológicas), comer, vestir, dormir, etc.

2.- Una vez que el hombre ha satisfecho dichas necesidades, tiene necesidades de seguridad para cubrir contingencias futuras de los que dependen de él, son las necesidades que motivan, a obtener protección contra el peligro o privación, como puede ser un empleo seguro.

3.- En tercer lugar el hombre requiere relaciones sociales, de dar y recibir afecto, ahora estas necesidades se convierten en motivadores activos de la conducta.

4.- En cuarto lugar el ser humano requiere de amor propio, tener una buena imagen de sí, es decir aceptarse a sí mismo; a ésta la denominó necesidad de autoestima, entre estas están las necesidades de autoconfianza, de independencia, de logro, de confianza , de

conocimiento. También dentro de estas entran las que se relacionan con la reputación de la persona, como son las necesidades de status, de reconocimiento, de respeto de los compañeros.

5.- Por último se encuentran las necesidades de autorrealización, que es el tratar de trascender en su vida, son aquellas necesidades que nos impulsan, a tratar de ser lo que creemos poder llegar a ser.

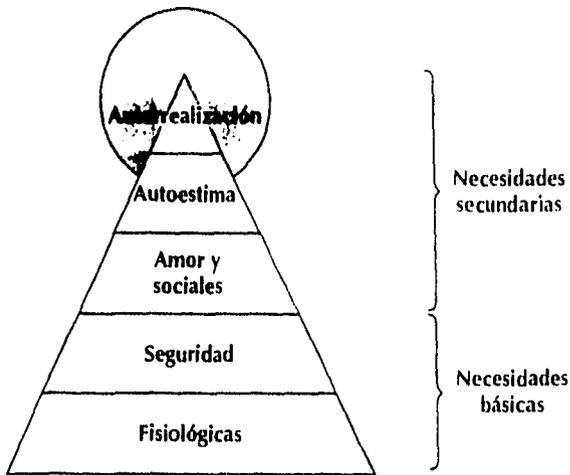


Figura.-1.1. PIRAMIDE DE MASLOW.

Otro teórico de esta corriente es Frederick Herzberg, él piensa que la mejor manera de motivar a alguien es satisfacer las necesidades superiores del ego, como el reconocimiento y el sentido del logro, más que el dinero. Herzberg en su teoría de la motivación de los factores motivadores-higienicos, se refiere a que las necesidades superiores, como el reconocimiento, la responsabilidad, toma de decisiones, autoridad, creatividad y actividades variadas, son insaciables, por lo que los considera motivadores. A diferencia de las necesidades fisiológicas o higiénicas, las que considera dentro de estos factores higiénicos no son solamente las necesidades fisiológicas, sino también las condiciones de trabajo, como son prestaciones, sueldos, ambiente físico agradable, seguridad. Pero en opinión de Herzberg ofrecer más elementos higiénicos no es la mejor manera de reforzar la motivación ya que solamente evitan la insatisfacción.

El siguiente exponente de esta corriente es Douglas McGregor, cuyo aportación a la administración son las filosofías de dirección, que confirman la tesis de que algunas de las variables más importantes para lograr resultados en la dirección de las organizaciones son los valores culturales, de los que ejercen el mando y la supervisión de los subordinados, refleja esto en su teorías "X y Y", en la cual ve a dos tipos de supervisores, un pesimista (X) y un optimista (Y).

La teoría X sostiene:

- 1.- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- 2.- Debido a la característica natural del ser humano de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- 3.- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

La teoría Y sostiene lo siguiente:

- 1.- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- 2.- El control extremo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- 3.- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto a logro, estima y autorrealización.
- 4.- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- 5.- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los

problemas de la organización es características de grandes sectores de la población.

1.1.2.- OTROS ENFOQUES DE LA PRACTICA ADMINISTRATIVA.

1.1.2.1.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. (APO)

En su sentido más elemental, la administración por objetivos incluye fijar metas específicas y verificables con cada colaborador y luego analizar periódicamente sus progresos hacia la consecución de estas metas. Aunque es posible iniciar un programa modesto de APO con los subordinados al fijar las metas de manera participativa y ofrecer retroalimentación periódicamente, el término APO casi siempre se refiere a un amplio programa para toda la organización que consiste en seis pasos principales:

1.- Fijar metas organizacionales. Establecer un plan para toda la organización para el año siguiente y fijar metas.

2.- Fijar metas departamentales. En este punto, los jefes de departamento y sus superiores conjuntamente, fijan las metas para sus departamentos.

3.- Analizar las metas departamentales. Los jefes departamentales analizan las metas de sus departamentos con todos los subordinados y les piden que desarrollen sus propias metas individuales.

4.- Definir los resultados esperados: Fijar las metas individuales, en este caso, los jefes departamentales y sus subordinados fijan metas de desempeño a corto plazo.

5.- Revisión del desempeño: Medir los resultados, aquí los jefes departamentales comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.

6.- Ofrecer retroalimentación: Los jefes de departamento realizan juntas periódicas de revisión del desempeño con los subordinados para analizar y evaluar los progresos de éstos en la consecución de los resultados esperados.

La administración por objetivos en algunos aspectos es la antecesora de las técnicas de calidad de vida en el trabajo; la idea de que los empleados deban opinar en la toma de decisiones relacionadas con su puesto ha sido popular desde hace tiempo y la APO fue durante

muchos años la técnica más ampliamente utilizada para poner en práctica esta idea.

La APO, deriva de las experiencias prácticas de los gerentes, pero también está basada en tres fundamentos psicológicos de éxito: 1) la fijación de metas, 2) la retroalimentación y 3) la participación.

La APO, puede ser muy exitosa, y los beneficios que presenta o que se pueden esperar de ellas, son los siguientes:

- La APO mejora el compromiso y la motivación.
- La APO dirige la actividad del trabajo hacia metas organizacionales, ya que produce una cadena de medios y fines.
- La APO obliga y ayuda en la planeación y el control.
- La APO identifica mejor los problemas.
- La APO ayuda en el desarrollo personal.

Pero así como tiene sus ventajas, tiene sus limitaciones dentro de las cuales podemos señalar las siguientes:

- No todos los supervisores tienen el mismo poder para exigir resultados.
- No todas las tareas en una empresa pueden ser fácilmente expresadas en metas medibles.
- Las relaciones entre jefe y subordinado no siempre son buenas.
- No todos los supervisores están capacitados para, planear y evaluar, por lo que también se requeriría un período de capacitación.

- La planeación y la evaluación requiere de tiempo y muchas veces los supervisores no lo tienen.
- El compromiso de la alta dirección es de suma importancia y si estos no planean, no pueden ser coherentes con sus demandas a toda la institución.

1.1.2.2.- TEORIA DE LA DECISION Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

La toma de decisiones es considerada como una de las funciones vitales del gerente. Por su importancia ha sido objeto de profundas investigaciones , y de hecho hay dos modelos desde el punto de vista administrativo, para explicar el fenómeno de toma de decisiones en las organizaciones, el modelo racional y los no racionales.

El modelo Racional: durante la primera mitad del siglo predominó el enfoque económico para tomar decisiones o explicar las mismas, teniendo como premisa principal que el hombre toma decisiones acordes con el interés económico de la organización.

Los supuestos fundamentales de esta teoría es que el individuo, para tomar una decisión, sigue un proceso racional con el cual llega a la

decisión óptima, dado que tiene y entiende toda la información que influye en la solución del problema.

Los modelos No Racionales: debido a que el enfoque racional no ha dado todos los resultados satisfactorios que se esperaban, ya que en la práctica los problemas suelen ser más complejos, se han creado varios modelos no racionales, dentro de los que se encuentran: el de la racionalidad limitada, el incrementalista y el del bote de basura.

- Modelo de la racionalidad limitada: elaborado por Herbert A. Simon, explica las limitaciones en la disponibilidad de información así como en su manejo en relación con los tomadores de decisiones. Plantea tres fases; la primera es la búsqueda de las condiciones ambientales que requiere una decisión, (inteligencia) ; la segunda fase, creación, desarrollo y análisis de los posibles cursos de acción, (diseño); y la tercera fase, la selección de un curso particular de acción de entre los disponibles, (selección)

- Modelo Incrementalista: según este modelo, el decisor se esfuerza lo menos posible para enfrentar el problema. En todo caso, lo que busca es tomar la decisión que le permita reducir el problema a un límite tolerable. El modelo presupone que el decisor no necesita manejar grandes cantidades de información para poder decidir. Este enfoque puede resultar apropiado para tomar decisiones que resuelvan un problema en el corto plazo.

- Modelo del bote de basura: este modelo sostiene que, en la toma de decisiones no programadas, los administradores siguen un patrón aleatorio, es decir, al azar, es decir por corazonadas. Así, la decisión es resultado de la oportunidad que presentan las circunstancias, y que dependen de los siguientes factores: a) los involucrados en tomarla, b) los problemas que interesan a éstos, c) las oportunidades que tienen de resolver el problema y d) de ideas que se les ocurren para resolver el problema.

El Desarrollo Organizacional:

El desarrollo organizacional representa un enfoque de solución de problemas, desarrollado por especialistas en las ciencias del comportamiento: psicólogos, sociólogos principalmente, tuvo su auge en 1970 y la primera mitad de los ochenta. Como muchos otros enfoques, esta corriente dejó técnicas útiles que han sido integradas a la teoría general de la administración. Dichas técnicas siguen siendo ampliamente usadas en programas de mejoramiento del desempeño organizacional y de la calidad. El DO es un empeño de cambio planificado.

Los objetivos principales del DO son:

- 1.- El desarrollo de un sistema viable y capaz de autorrenovarse, es decir, que se pueda organizar de varias maneras, de acuerdo con las tareas.
- 2.- La óptima efectividad del sistema estable y de los sistemas temporales, por medio de mecanismos de mejora continua.
- 3.- El avance hacia una gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes.
- 4.- Crear condiciones en las cuales surjan los conflictos y se manejen, aceptarlos y resolverlos.
- 5.- Que las decisiones se tomen sobre las bases de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales.

Para lograr el éxito de un esfuerzo del DO, el programa para el cambio planificado debe tener las siguientes características:

- 1.- Un programa planeado que involucra a todo el sistema.
- 2.- Los directivos deben estar enterados del programa y comprometidos con él.
- 3.- Debe estar relacionado con la misión organizacional.
- 4.- Es un esfuerzo a largo plazo.
- 5.- Las actividades son orientadas hacia la acción.
- 6.- Se enfoca hacia actitudes o comportamientos y funciones de la gente.

7.- Se fundamenta en el aprendizaje de la experiencia:

es necesario: examinar el comportamiento actual, experimentar con alternativas y comenzar a practicar formas modificadas.

8.- Los esfuerzos del DO se aplican principalmente con grupos.

1.1.2.3.- TEORIA DE LA CONTINGENCIA Y TEORIA DE LA ORGANIZACION.

La teoría de la contingencia señala, como premisa fundamental, que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada, dependen de los parámetros particulares de la situación. Esta teoría surge como consecuencia del descubrimiento de que los principios de la escuela clásica no poseen características de inamovilidad y que puede dudarse de la infabilidad de su aplicación. La teoría contingente busca identificar principios que oriente acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación, en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier situación, como lo hace el enfoque clásico. Pero este enfoque ya lo había contemplado el mismo Fayol, al decir no que se

podían aplicar los principios en una forma mecánica, que era necesario un enfoque del gerente.

Investigaciones posteriores llevaron a concluir que la mejor estructura para una empresa dada depende de diversos factores contingentes, siendo los principales: la tecnología, tamaño y ambiente.

1.- Tecnología: La tecnología abarca los conocimientos, maquinaria, así como las técnicas y métodos de trabajo que la organización utiliza en sus procesos de producción e intercambio. Los aspectos más relevantes de la tecnología son la complejidad, (relacionado con el tipo de proceso productivo), la interdependencia (que tanto las unidades productivas generan un producto completo o simplemente colaboran con una parte del proceso) y el grado de creatividad, relacionado con el ciclo de vida del producto.

2.- Tamaño de la organización: Las empresas pequeñas requieren de una estructura más simplificada, lo que les da la ventaja de mayor flexibilidad. En cambio a mayor crecimiento de las empresas estas se vuelven más burocratizadas, se vuelven muy normativas, su estructura se hace más formal, la coordinación y la comunicación se vuelven complejas y más difícil, pues las tareas se multiplican.

3.- Ambiente: El tipo de estructura de una organización se ve afectado por la estabilidad del medio ambiente, ya que cuando la empresa esta

en un ambiente altamente predecible debido a que hay pocos cambios en él, la empresa puede fácilmente ajustarse a estructuras organizacionales centralizadas, se da la comunicación entre los diversos niveles jerárquicos y se trabaja con procedimientos claramente establecidos y políticas rígidas. Pero cuando la organización se encuentra inmersa en un ambiente imperdible, donde puede haber cambios bruscos, la empresa requiere de una estructura flexible, la delegación de autoridad y toma de decisiones será mas amplia, ya que requiere de respuestas rápidas. Lo cual exige una mayor coordinación entre las áreas.

Teoría de la organización, en realidad todo estudio de la teoría administrativa es teoría organizacional, pero hay autores en determinar a la teoría de la organización un estudio de las estructuras organizacionales y el diseño de las mismas, para éstos comprende un estudio comparativos entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque sistémico, el enfoque de contingencia, es decir es un estudio de todas la escuelas que estudian a la organización.

1.1.2.4.- LA CALIDAD.

Existe la necesidad de un cambio fundamental que permita la adopción de una nueva filosofía de la calidad. En las raíces de dicha filosofía debe de estar el deseo de liderazgo de la organización, de mejorar continuamente la habilidad gerencial para conseguir los objetivos a través de la eficiente satisfacción de las necesidades de nuestros clientes. La búsqueda de la calidad debe ser el objetivo común que fundamente el proceso de mejora continua. La organización debe estar convencida de que obtener mejor calidad no implica mayores costos, se mejora la productividad y se captura una participación mayor del mercado, con mejores productos y mejores servicios con un precio competitivo. Pensando en la calidad como una cultura se puede decir que, no basta con hacer las cosas bien a la primera, con cero defectos, tampoco el satisfacer las necesidades de los clientes pueden quedarse cortos.

Por lo que el gran esfuerzo que realizan algunas compañías en cuanto a comunicación, mensajes, folletos, carteles, etc, para definir lo que es su negocio, su misión, y los valores que predicán, corren el riesgo de quedarse como un mensaje incongruente ante sus empleados y clientes, que perciben y reciben otra cosa en realidad.

Cuando llegamos a una tienda o a un banco, cuyos slogans nos hablan de que el servicio y los clientes es lo más importante para ellos, y nos enfrentamos a las colas y al mal trato, nos volvemos incrédulos, no creemos en los mensajes publicitarios.

Lo que ocurre es que los valores se pueden enunciar en una forma abstracta e intangible, como conceptos que generalmente no generan discusión. Aunque por otro lado, estos mismos valores siempre tienen manifestaciones tangibles en la vida de todos los días de la empresa.

El valor eficiencia no es tangible, las personas o los sistemas, sí lo son. La puntualidad no es tangible, pero se dan entregas puntuales, citas y juntas puntuales. Calidad y servicio es algo también abstracto, lo que se dan son productos y asistencias de calidad.

Por eso los valores cuando se hacen tangibles a través de señales y de símbolos, llegan más allá de los resultados de la productividad. La productividad se mide en tiempos de entrega, garantía de durabilidad, funcionalidad, volúmenes, utilidad, peso y medida.

La calidad como cultura llega más allá y se percibe en la actividad de todos y en todo: actitudes, compromiso, atención, credibilidad, cumplimiento, tolerancia, responsabilidad y lealtad. La conjugación de lo tangible y de lo intangible nos lleva a la estabilidad del personal, clientes a largo plazo, lealtad de por vida, a calidad en las relaciones,

que hace que todo esto se manifieste en una mejor calidad de vida.

Creando una atmósfera agradable y estimulante.

En esto deben intervenir todos, desde la alta dirección, los obreros, los clientes y los proveedores, es un ambiente total, el cual debe de ser conservado y acrecentado.

El primer estudioso de la calidad fue W. Edwards Deming quien estableció los catorce principios para administrar la calidad, los cuales son y establecen lo siguiente:

1.- Crear y difundir entre los empleados una declaración de la misión. Deming dice que la definición debe empezar y terminar en el cliente o usuario.

2.- Adoptar la nueva filosofía de la calidad, la alta dirección y todos como parte de la cultura organizacional. Demasiada gente es tolerante a malos productos y servicios, se necesita una nueva filosofía en la que los errores y el negativismo sean inadmisibles. La calidad dice Deming, debe convertirse en la nueva religión, Deming considera este punto como una transformación de la gerencia. La alta gerencia debe de estar consciente de lo que implica el cambio y se debe de comprometer con él, una vez dado el primer paso los efectos de fallar en el intento son irreversibles.

3.- Redefinir el propósito de la inspección y de la autoridad, para el mejoramiento de los procesos. La inspección que se hizo con el ánimo de descubrir los productos malos y botarlos es demasiado tardía, ineficiente y costosa. La calidad no se produce por la inspección, sino por el mejoramiento de los procesos, es decir se debe incorporar la calidad al proceso.

4.- Fin a la práctica de adjudicar las compras sólo sobre la base de la meta del precio. Los departamentos de compras tienen la costumbre de comprar a quien le ofrezca el precio más bajo. Con frecuencia esto conduce a suministros de mala calidad, en cambio, deberían buscar la mejor calidad y trabajar para lograrla con un solo proveedor para cada uno de los artículos en una relación a largo plazo.

5.- Mejorar constantemente los procesos de producción y de servicios. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad. Todos los departamentos de la empresa deben de convenir en implantar el mejoramiento continuo, y es la gerencia la que debe tomar la iniciativa.

6.- Instituir el entrenamiento con base en un sistema y en las necesidades. Deming pone énfasis en que la capacitación no debe finalizar mientras no haya alcanzado un control estadístico (un estado estable) y mientras haya la posibilidad de un progreso.

7.- Enseñar e Instituir el liderazgo para la mejora continua. Se necesita un nuevo liderazgo: de director de hombres a director de equipos. El liderazgo no es dirigir a través del miedo, sino mediante la confianza mutua.

8.- Expulsar el temor. Crear confianza. Crear un clima para la innovación. La gente debe sentir seguridad respecto a lo que hace. Debe existir una cultura que busque errores, que no los oculte por temor a las represalias. Se debe crear un ambiente que no inhiba la participación, todos deben sentir gusto por detectar fallas y brindar aportaciones al mejoramiento.

9.- Optimizar los esfuerzos de los equipos, grupos y áreas de staff. Los esfuerzos de cada uno dentro de la organización, deben ser aprovechados para cumplir la misión organizacional.

10.- Eliminar las exhortaciones a la fuerza de trabajo. Los slogans, nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo, estos generan frustraciones y resentimientos. El hecho de recurrir a tales slogans lleva implícita la suposición de que los empleados podrían si se esforzaran. Es una ofensa y no les inspira nada.

11.- Eliminar las cuotas numéricas de producción. Se le debe de dar la prioridad a la calidad del proceso, eliminar la administración por objetivos, en cambio se debe de adquirir el conocimiento de las capacidades de los procesos y como mejorarlos.

12.- Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura. Debe ser un orgullo producir sin calidad no importando que participación se tenga dentro del proceso.

13.- Fomentar el automejoramiento y la calidad de vida. A medida que se mejora la productividad se requerirá menos gente en algunos casos. La educación y el reentrenamiento deben preparar a la gente para asumir nuevos cargos y responsabilidades.

14.- Empezar la acción para lograr la transformación. La gerencia deberá de organizarse como equipo para poner en marcha los otros trece puntos. Todos los empleados de la empresa deberán de tener una idea precisa de como mejorar continuamente la calidad. La iniciativa debe provenir de la gerencia.

Joseph M. Juran, es otro estudioso de la calidad, la cual la define como "adecuación al uso; es también el cumplimiento de las especificaciones"⁴. Afirma que es posible panificar la calidad a alcanzar en la producción.

Considera que todo programa de calidad debe de contener; educación, programas permanentes de mejora y un liderazgo participativo para la mejora continua.

⁴ Sergio Hernández Rodríguez, Introducción a la administración, Pág. 302.

Juran, es un defensor del control estadísticos del proceso y propone diez pasos para la mejoría de la calidad:

- 1.- Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento.
- 2.- Determinar metas de mejoramiento.
- 3.- Organizarse para lograr estas metas (comités, equipos, reuniones).
- 4.- Proporcionar entrenamiento.
- 5.- Desarrollar proyectos para resolver problemas.
- 6.- Reportar los problemas sin ocultar los errores.
- 7.- Dar reconocimiento.
- 8.- Comunicar los resultados.
- 9.- Mantener consistencia en los registros.
- 10.- Mantener la mejora en todos los sistemas, subsistemas y procesos de la compañía.

Philip B. Crosby es presidente de su compañía consultora de administración y del Quality College de Winter Park Florida. Durante 14 años fue vicepresidente y director de control de calidad de la empresa ITT.

Crosby siempre ha dicho que la calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad.

La calidad según Crosby, "no solo no cuesta, sino que es una auténtica generadora de utilidades. Cada peso que se deja de gastar en hacer las cosas mal, hacerlas de nuevo o en lugar de otras, se convierte en medio peso directamente de las utilidades"⁵.

Asegurar la calidad es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer.

La calidad dice Crosby, es una entidad alcanzable, medible y rentable que puede ser incorporada, una vez que se desee hacerlo, se entienda, y se este preparado para un arduo trabajo.

Al hablar de calidad dice Crosby, estamos tratando con una situación que atañe a las personas. Para entender a la calidad, es necesario considerar cuatro supuestos erróneos que sustentan la mayoría de los gerentes. Estos ocasionan la mayor parte de los problemas de comunicación entre quienes exigen la calidad y quienes se suponen deben materializarla.

El primer supuesto erróneo es creer que la calidad significa excelencia, lujo, brillo o peso. La palabra calidad se emplea para indicar el valor relativo de las cosas en frases tales como "buena calidad", "mala calidad" o "calidad de vida". Es una situación en que los individuos hablan a la ligera sin nunca tomarse el trabajo de definirlo.

⁵ Philip Crosby, La Calidad no cuesta, Pág. 32.

Esta es la razón por lo que hay que definir a la calidad como “cumplir con los requisitos”, los requisitos deben definirse con claridad de modo que no puedan malinterpretarse. Entonces se toman medidas continuamente a fin de determinar el cumplimiento con dichos requisitos. El no cumplir con los requisitos significa ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de incumplimiento de los requisitos.

El segundo supuesto erróneo es el de que la calidad es intangible y , por lo tanto, no es medible. De hecho, la calidad se puede medir sin toda precisión, con el dinero. La calidad se mide por el costo de la calidad, el cual, es el gasto ocasionado por no cumplir con los requisitos. Se deben establecer mediciones para determinar el costo global de la calidad y el grado hasta donde cumplen los productos o servicios con los requisitos. Estas mediciones deben ser exhibidas para que todos las vean, dado que proporcionan una prueba de mejoramiento y representa una manera de reconocer los logros.

El tercer supuesto que ocasiona problemas es aquel que dice que todos los problemas de calidad son originados por los que tienen que servir directamente a los clientes. Pero realmente se encontrará el origen de los problemas más costosos en quien maneje los lápices y el teléfono.

El cuarto supuesto erróneo es el de que la calidad se origina en el departamento de calidad. La mayoría de los profesionales de la calidad sienten que son responsables por la calidad en su empresa, por lo que ésta suposición esta muy arraigada. La verdad es que los problemas de calidad se dan en toda la empresa y por lo tanto se debe de identificar en donde se originan y atacarlos, de lo contrario el departamento de calidad será el culpable de todo lo malo que se haga en la empresa.

“El personal del departamento de calidad deberá de medir el cumplimiento con los requisitos por los diversos medios con que cuenta, habrá de reportar los resultados en forma clara y objetiva; encargarse de desarrollar una actitud positiva hacia el mejoramiento de la calidad. Pero no deberá hacer el trabajo de los demás, porque entonces, estos no eliminaran sus malas costumbres.”⁶

Un programa de mejora:

En su libro, Crosby describe catorce pasos de un programa de mejora de la calidad. A continuación mencionó estos puntos juntamente con un pequeño comentario sobre el tema de cada uno.

1.- Compromiso de la dirección. Los directivos de alto nivel participan y definen la política para un programa de mejora de la calidad que alcance a toda la empresa.

⁶ Pedro Larrea, Calidad de servicio, Pág. 44.

2.- Equipo de mejora de la calidad. Este equipo compuesto por representantes de cada departamento, hacen efectivo el programa de mejora de la calidad.

3.- Medida de la calidad. Compilar datos tanto en el área de servicios como en los procesos fabriles, para mostrar las tendencias e identificar los problemas.

4.- El costo de la calidad. Este costo es el costo de hacer las cosas mal.

5.- Tener conciencia de calidad. Mostrar una actitud a identificar tanto los directivos como todos los empleado de todo nivel lo que cuesta el no tener calidad y trabajar por su eliminación, tratando de identificar constantemente donde esta el problema.

6.- Acción correctiva: Se emprenden medidas correctivas en cuanto a niveles de la organización por grupos especializados y supervisores, por directores y personal de apoyo, por fuerzas de trabajo. La meta es resolver problemas permanentes.

7.- Planificación cero defectos (CD). Significa que todo el mundo debe hacer las cosas bien a la primera. Es un programa de prevención del error, parte de este plan es hacer que todos participen para operar con cero defectos.

8.- Capacitación del supervisor. Todos los niveles de la dirección deberían recibir una preparación en todos los aspectos del programa de mejora de la calidad, incluyendo el programa cero defectos.

9.-Día cero defectos. Ese día especial en que todos los empleados se reúnen para establecer metas particulares y de grupo para reducir los errores.

10.- Establecer las metas. A continuación del día CD, los supervisores se reúnen con los empleados para establecer metas particulares y del grupo para reducir los errores.

11.-Eliminación de la causa de error. Este paso requiere que los empleados informen de todo tipo de problemas, dificultades y situaciones que encuentren en el trabajo y que les impida llevar a cabo el programa de error cero.

12.-Reconocimiento. Hay que darlo a todos aquellos que cumplan con sus metas o alcancen sus niveles de cumplimiento excepcionales. Esto no siempre significa recompensas en dinero, sino un reconocimiento de la alta dirección.

13.- Consejos de calidad. Estos consejos tienen la intención de unir en una base profesional regular a los directivos y profesionales de calidad, principalmente con fines comunicativos.

14. Empezar de nuevo. Este paso enfatiza que la mejora de la calidad no acaba nunca. Hay que tomar medidas para garantizar la

continuidad del programa de mejora de calidad al margen de los cambios de personal dirección, organización, productos y servicios.

Algunas ideas importantes del plan de Crosby:

- La calidad es cumplir con los requerimientos.
- El costo de la calidad es el costo de hacer las cosas mal.
- El propósito de la mejora de calidad es prevenir defectos y errores.
- Debería de establecerse un programa de la mejora de la calidad en cada departamento.
- La mejora de la calidad es una actividad continua que necesita tiempo para desarrollarse.
- El propósito del error cero es la prevención del error.
- Las áreas básicas de cumplimiento son la contabilidad (costos), planificación y calidad.

El enfoque de la calidad total de Kaoru Ishikawa. El control de la calidad total significa que todos aprenden control de calidad, no solo unos pocos profesionales. No hay ningún departamento de control de calidad con un especialista asignado a cada departamento. En la calidad la especialización es obsoleta, por lo tanto no existe el personal de apoyo o son pocos, los ejecutivos de línea y el personal dominan la acción y las decisiones. Debe de existir trabajo en equipo en todos los departamentos, grupos y empleados. La educación

masiva en calidad tiende a debilitar la disposición de los empleados. El control de la calidad total avanza a toda la empresa, es dirección con hechos, pone a la calidad en primer lugar, combina la acción con el conocimiento, esta orientado al cliente se basa en una visión a largo plazo y utiliza habilidades de los empleados. La dirección debe de luchar para satisfacer a los clientes, dar un sueldo adecuado a sus empleados y beneficios a los accionistas.

Para la realización del control de calidad se debe de prestar atención a los siguientes factores;

- Satisfacer los verdaderos requerimientos de los clientes. Estudiar sus necesidades para ofrecer productos que las cumplan.
- Considerar la calidad no solo en el producto sino también en el trabajo.
- Tiene que existir el control de costos y de producción.
- Tienen que existir cifras sobre la cantidad de producción, defectos, rechazos, etc.
- Los productos tienen que ajustarse a la calidad del diseño.
- Utilizar la estadística y el control de procesos para reducir la variabilidad.
- Se necesitan seis pasos para completar el círculo de control:
 - 1.- Determinar las metas y objetivos.
 - 2.- Determinar los métodos para alcanzar los objetivos.

- 3.- Comprometerse en la educación y la capacitación.
- 4.- Realizar el trabajo.
- 5.- Comprobar los efectos de la realización (examinar las causa y efectos).
- 6.- Tomar las medidas apropiadas. (prevenir la recurrencia).

1.1.2.5.- BENCHMARKING.

El benchmarking es un método que se encuentra inserto dentro de las técnicas, métodos y modelos con los cuales las organizaciones de vanguardia buscan el mejoramiento continuo, la excelencia en forma permanente, es buscar las mejores prácticas de la industria. Es una investigación industrial que permite al gerente comparar el desempeño de su función con el de las mismas funciones en otras compañías. No sólo estudia a la competencia y el desempeño propio, busca en otras ramas de la industria buscando elementos útiles que permitan desarrollar una ventaja competitiva. No es una moda, ni una receta para lograr el éxito, es un proceso continuo de administración y una estrategia de negocios, ya que es un proceso para fijar metas basándose en la observación y el aprendizaje permanente.

El benchmarking se basa en cuatro principios:

- 1.- Conocer la operación interna. Se debe de conocer y evaluar nuestras fuerzas y debilidades, ya que el punto de partida para determinar si la operación se está ejecutando de la forma más adecuada.
- 2.- Conocer a los líderes de la industria o a los competidores. Conocimiento de sus fuerzas y debilidades para compararlas con las nuestras.
- 3.- Incluir sólo lo mejor. Ya se copiando o modificando para que encaje en nuestra organización.
- 4.- Obtener la superioridad. El conocimiento de las fuerzas y debilidades propias y de los mejores permiten a la organización mejorar su desempeño y establecer metas objetivas y factibles para ser lo mejor de lo mejor.

1.1.2.6.- REINGENIERIA.

Esta corriente es un producto del postmodernismo industrial, se inicia en los Estados Unidos durante los primeros años de los noventa. La reingeniería, es el método mediante el cual una organización puede

lograr un cambio radical de rendimiento medido en costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio orientadas hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales, esta definición es de los autores Johansson, McHugh, Pendlebury y Wheeler.

Busca un replantamiento general de todo el funcionamiento de la empresa para modernizarlo. Es un cambio brusco que no afecte la calidad del producto o de los servicios ofrecidos, significa reinventar sin detener la marcha de la empresa.

Daniel Morris y Joel Brandon, hablan de la existencia de siete habilidades para implantar la reingeniería:

- 1.- Habilidad para analizar los procesos con objetividad, con método y sistema.
- 2.- Habilidad para hacer el cambio en paralelo, coordinando la fuerzas del cambio; las cuales son, la competencia, regulación legal, tecnología y mejoras internas.
- 3.- Habilidad para no soltar el paso.
- 4.- Habilidad para evaluar el impacto.
- 5.- Habilidad de visualización de los cambios del medio ambiente.
- 6.- Habilidad para hacer y planear a la vez.

7.- Habilidad para correlacionar los parámetros de las diversas áreas de la compañía.

Estas siete habilidades deben de aplicarse a cada una de las fases las cuales son:

1.- Evaluación del posicionamiento actual del negocio.

2.- Reingeniería de los procesos.

3.- Transformación, que es la reestructuración de la infraestructura administrativa.

4.- Implantación, operación, evaluación y mejora continua.

1.2.- CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.

El preguntarnos que es la administración o cual es el concepto de administración no creo que sea difícil de explicar sinos ponemos a reflexionar un poco ya que todos los seres humanos administramos, sí administramos todo el tiempo, o mas bien nuestro tiempo, pero el hablar de administrar es una función más compleja de lo que se

piensa, trataré de explicar que es administración como concepto y daré varias definiciones de esta sencilla palabra.

La definición etimológica de la palabra administración: esta palabra se forma del prefijo "ad" hacia y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter" que sirve como término de comparación. La etimología nos da pues de la administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro. Esta definición fue tomada de Agustín Reyes Ponce, encontrada en su libro Administración de Empresas, de la editorial Limusa.

Para E.F.L. Brech: " Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado."

Para Koontz y O'Donnell: "Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Para Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

Para Henry Fayol: " Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Para Agustín Reyes Ponce: "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficacia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

La administración puede ser vista desde cuatro enfoques complementarios entre sí; como filosofía, ya que es una serie de principios e ideas, ya que nos da direccionalidad; como método, ya se considera como una forma sistémica de realizar actividades, ya implica orden y sistema de trabajo; como procesos y estructuras, ya que considera tareas continuas, que implican procesos, fijación de objetivos, toma de decisiones, etc; y finalmente como una teoría, ya que es un conjunto de conocimientos sobre como lograr los objetivos de las organizaciones.

De todo esto se puede dar cuenta la importancia de la administración, ya que involucra recurso materiales, financieros y lo más importante a personas, con los cuales requiere armonizarlos para lograr de una manera no solamente eficaz los objetivos de la organización, sino ya es necesario hacerlo de la manera más eficientemente posible.

Con todos los retos que encierra el mundo actual como una globalización, el tratado de libre comercio en nuestro país específicamente. La administración se verá revalorada y se consolidará como una función primordial, y no se buscaran conocimientos solamente, se buscará creatividad. Por lo que los

principios y técnicas administrativas deberán aplicarse al uso racional de los recursos para el logro eficiente de resultados. Por lo que el rol que jugara el gerente deberá de ser experto en un campo del conocimiento humano, concreto y específico, se buscan directores que sepan generar la sinergia del trabajo grupal.

La administración debe buscar la consumación de los objetivos para acercarse a la misión de la empresa, debe ser eficaz, hacer las cosas bien con calidad, que es el cumplir con requisitos del cliente, debe ser eficiente, hacer las cosas bien y con lo menos posible, incluye tiempo, costos, etc, debe buscar la productividad, siendo esta la relación entre lo producido y lo insumido, pero se tiene que medir comparando los recursos utilizados con el producto logrado. No obstante, la productividad es el incremento de esta relación en un periodo determinado, por lo que la medición original es el índice de referencia. Por todo esto la administración juega un papel muy importante en el desarrollo y no solo en el crecimiento de un país, se debe buscar el mejor la calidad de vida y no solamente el nivel de vida de las personas, las cuales son la razón de cualquier actividad.

1.3. - EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El estudio de las funciones de un negocio ha sido uno de los fundamentos de la teoría administrativa. La visión de Henry Fayol de sistematizar las tareas de la empresa en un proceso administrativo revolucionó la administración. La importancia de las cuatro funciones: Planeación, organización, dirección y control son la versión más aceptada actualmente.

1.3.1.- PLANEACION.

La planeación es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en contexto que está por venir. Una organización no solo vive del presente, requiere dar direccionalidad a sus propósitos, para coordinar esfuerzos y recursos.

La planeación es preguntarnos, ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos llegar?, ¿qué debemos hacer para llegar?, supone el conocimiento de nuestra situación presente como organización, los recursos con los que contamos y las limitaciones que tenemos, la planeación debe ser realista, basada en nuestras fuerzas y limitaciones, requiere el

compromiso de participar en el diseño y en el logro, debe ser flexible y adaptable, requiere ser medible y evaluar sus resultados.

Con la planeación tendremos la visión y la misión del negocio, se podrá usar óptimamente los recursos, se desarrollaran estrategias necesarias para tener éxito y se podrán tomar decisiones sobre una base la cual seguir.

La planeación cuenta con los siguientes elementos:

- Misión: es la razón de ser del negocio, es identificar la función que cumple en la sociedad, y además su carácter y filosofía básicos.
- Objetivos: son los fines hacia donde debe dirigirse toda actividad, dan direccionalidad a los esfuerzos que realiza la organización. Se formulan para la organización y para cada uno de los departamentos.
- Estrategias: es un término militar, que significa o implica competencia, denota un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos.
- Políticas: son lineamientos generales de acción a seguir, rigen las actividades cotidianas de la empresa, representa los preceptos a seguir dentro de la empresa, deben ser suficientemente rígidas para ser obedecidas, pero suficientemente flexibles para no caer en lo absurdo.

- **Procedimientos:** son guías prácticas de acción, detalla la forma exacta en que cierta actividad debe cumplirse, lo fundamental es que marca una secuencia cronológica.
- **Reglas:** son normas inflexibles que no admiten excepciones, generalmente son pocas y están relacionadas con la seguridad o higiene del trabajo.
- **Programas:** es aquel tipo de plan en el que se fijan objetivos y la secuencia de las operaciones y además establece el tiempo requerido para realizar cada una de las actividades.
- **Presupuestos:** son una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.
- **Pronósticos:** es un tipo especial de presupuesto, cuya característica principal es el enunciado de un número de unidades que se espera vender, comprar o producir.

1.3.2.- ORGANIZACION.

Esta etapa del proceso administrativo consiste en decir qué recursos y actividades son necesarias para alcanzar los objetivos de la

organización, distribuir recursos y actividades que son necesarias para alcanzar los objetivos de la organización, distribuir recursos, definir funciones y tareas, clarificar autoridad y responsabilidad.

Es el proceso de hacer que la estructura de la empresa se ajuste a sus objetivos sus recursos y su ambiente.

La estructura de la organización, es la definición en la organización de las clásicas preguntas, ¿quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿por qué? y ¿cómo?.

Cuenta con los siguientes elementos:

- Especialización de actividades: especifica labores individuales y de grupo (división del trabajo) y la combinación de las labores en unidades de trabajo (departamentalización).
- Estandarización de actividades: definir los procedimientos de todas las actividades que sean previsibles.
- Coordinación de actividades: procedimientos para integrar las funciones de las distintas áreas o departamentos en la organización.
- Centralización y descentralización de toma de decisiones: definir si el poder de decisiones esta concentrado (centralización) o disperso en la organización (descentralización).
- Tamaño de la unidad de trabajo: número de empleados en una unidad de trabajo.

Principios del diseño de la organización:

- **Estructura y estrategia:** la estructura es la definición de las unidades de mando, el tramo de control y la división del trabajo. La afirmación de que la estructura sigue a la estrategia, determina que la misión y los objetivos condicionan el diseño de la organización.

- **Relación de autoridad:** todo subordinado debe tener un superior ante el que es responsable.

La autoridad se puede dar por línea y autoridad staff. la de línea es la que se da de un jefe a un subordinado y es la que dicta la estructura, en cambio la autoridad staff, es la que existe para apoyar, asesorar y ayudar a los departamentos de línea hacia el logro de su objetivo. También se reconocen otro tipo de autoridades la formal y la informal; la formal es la legalmente concedida por la organización y la informal es la autoridad espontánea que tiene cierta persona en la organización sin que tenga una posición legalmente establecida.

- **Tramo de control:** se refiere a cuanto subordinados debe de tener un jefe.

- **División del trabajo:** que tan bueno es que las personas se sobre especialicen o se vuelva rutinario su trabajo.

- **La departamentalización:** es la agrupación de actividades por departamentos de acuerdo con la afinidad de las tareas, esta puede

ser por producto, funcional, por clientes, por proceso y por cobertura geográfica principalmente.

Un aspecto de la organización consiste en establecer departamentos. El término departamento, designa una área, división o rama distintiva de una empresa, en la que un gerente tiene autoridad sobre la ejecución de actividades específicas. El término como se emplea generalmente, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de la costa oeste, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar.

Así que las funciones que se asignan a los empleados tienen que dividirse entre ellos y combinarse en forma lógica. Los trabajadores cuyas funciones guardan relación entre sí deben compartir una área común de trabajo y constituir una unidad de trabajo. La eficiencia del trabajo depende de la feliz integración de varias unidades dentro de la organización. La división del trabajo y las combinaciones lógicas de tareas deben llevar a estructuras lógicas de tareas deben llevar a estructuras lógicas de departamentos y subunidades.

Pero a medida que crece la compañía, aumenta el número de unidades y subunidades de trabajo y se agregan estratos de supervisión. Por lo que es necesario una visión clara de como encajan sus actividades en el cuadro general de lo que es y lo que hace la organización. Por lo que es necesario diagramar a la organización y

de ahí el uso y la importancia del organigrama que no sino solamente la representación gráfica de la estructura de la organización.

1.3.3.- DIRECCION.

La dirección se entiende como conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados. Influir sobre su desempeño, coordinar su esfuerzo individual y de equipo.

“La dirección que lleva acabo un administrador en una organización supone la utilización de tres mecanismo para ejercer su papel de dirigir a los demás. La autoridad, el poder y la influencia.”⁷

La influencia son las acciones o ejemplos que directa o indirectamente producen un cambio en el comportamiento o actitud de otra persona o grupo. El poder se entiende como la capacidad de ejercer la influencia. Y la autoridad se refiere a los derechos por la posición que ocupa una persona dentro de la organización para dar ordenes.

⁷ Juan Gerardo Garza Treviño, Administración Contemporánea, Pág.352

Se han establecido cinco fuentes de poder, éste no depende de la autoridad solamente, ya que hay el poder de recompensa, el poder coercitivo, el poder legítimo, el poder de la experiencia y el poder referencial.

Otros dos aspectos a considerar dentro de la dirección son la motivación que es lo que nos mueve a actuar, y este tema puede complementarse con lo ya expuesto en el punto 1.1.1.7 "Neohumanorrelacionismo". El liderazgo, es el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones, es la cualidad para crear el cambio más efectivo en desempeño del grupo, el líder es quien comparte con los demás el mejoramiento de los mismos. Este tema será explicado más ampliamente en "L función Directiva".

1.3.4.- CONTROL.

La última etapa del proceso administrativo, es el control que tiene por objeto asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establezcan las medidas correctivas en caso de ser necesarias. Es medir resultados contra objetivos.

El proceso de control consta de tres pasos separados y distintos (Terry & Franklin, 1986).

1.- Medición del desempeño.

2.- Medición del desempeño contra los planeado y comprobación de las diferencias si es que existen.

3.- Corregir las desviaciones.

Las fuentes de información para poder realizar el control son: la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos.

Los tipos de control son los preliminares, tienen lugar antes de que empiece la operación. El concurrente, que se da cuando se esta realizando la operación y la retroalimentación, se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir las posibles desviaciones futuras a partir del estándar aceptable.

Con esta etapa se cierra el proceso administrativo, pero también es el motor para volver a comenzar todo el ciclo.

CAPITULO 2.-

2.- LA FUNCION DIRECTIVA.

2.1- LA NATURALEZA FUNCION DIRECTIVA.

La dirección es el elemento, de la propia administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del gerente, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia delegando dicha autoridad, y vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma correcta todas las ordenes emitidas.

La dirección es el punto central y más importante de la administración. Terry define a la dirección, como actuación, hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr los objetivos de acuerdo con los planes de la organización. En cambio para Koontz y O'Donnell, la ven como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

Aunque la esencia de la administración es el coordinar, se dirige para coordinar y no se coordina para dirigir.

Por lo que para desarrollar este punto nos apoyaremos en Henry Mintzberg, quien dice a cerca de la dirección "es la presencia de

algún sistema de autoridad y administración, personificado en uno o más directivos dentro de una jerarquía para unir todos los esfuerzos".⁸

Mintzberg, habla acerca de la naturaleza de la dirección, como algo para lo que se debería de estudiar o enseñar en las universidades, y empieza descartando algunos mitos sobre el trabajo directivo, el cual la mayoría de las personas lo tratan de encasillar en cuatro actividades las cuales son las mismas del proceso administrativo. La gente piensa que el director debe de planear, organizar, dirigir y controlar.

Mintzberg dentro de los mitos que trata de desarraigar en las personas en cuanto a la naturaleza del trabajo directivo están los siguientes mitos:

- El que el directivo es un planificador reflexivo y sistemático. A lo cual Mintzberg dice lo siguiente. "un estudio tras otro ha demostrado que los directivos trabajan a un ritmo incesante, que sus actividades se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad, que están fuertemente orientados hacia la acción y que no les gustan las actividades reflexivas".⁹ Esto se debe a que los directivos se encuentran la mayor parte del tiempo a atendiendo a las necesidades

⁸ Henry Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, Pág. 5.

⁹ Henry Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, Pág. 9

del momento. Pero cuando un directivo tiene que planear, parece que lo hace implícitamente dentro del contexto de las acciones diarias, no dentro de cierto proceso abstracto reservado para pasar un determinado tiempo aislado de la organización. Por lo que la naturaleza del trabajo directivo no engendra planificadores reflexivos; el directivo tiene que responder a los estímulos en tiempo real, es un individuo que está condicionado por su trabajo a preferir la acción viva a la demorada.

- El segundo mito que describe es el que, el directivo eficaz no tiene que realizar obligaciones con regularidad, ya que continuamente se les dice a los directores que empleen más su tiempo a planear y a delegar, y menos tiempo a actividades que no se consideran propias de sus puestos como son el atender a clientes importantes, para este mito el autor declara lo siguiente con hechos; "además de tratar las excepciones, el trabajo directivo implica la ejecución de varias obligaciones regulares, incluyendo los rituales y ceremonias, negociaciones, y procesar información que enlaza la organización con su entorno".¹⁰

¹⁰ Henry Mintzberg, *Mintzberg y la Dirección*, Pág. 11.

- El tercer mito es aquel que enuncia que "el alto directivo necesita información resumida, lo que se consigue mejor mediante un sistema formal de información para la dirección" ¹¹. Se piensa que la información que llega a la dirección se debe de presentar bajo cierto formato o través de un sistema de información de la dirección, pero los directivos disponen de cinco medios para obtener información, los cuales son, documentos, llamadas telefónicas, reuniones programadas y no programadas y paseos de observación. Pero en realidad los directivos prefieren los medios orales de comunicación, ya que almacenan la información en la memoria, y después la transmiten a sus subordinados, ya que los directivos casi no escriben nada de lo que oyen entonces esto se vuelve más certero.

- El cuarto y último mito a cerca del trabajo directivo es aquel que establece que la dirección, se esta convirtiendo en una ciencia y una profesión. Pero esto es falso, ya que los programas de los directivos, programas del tiempo, para procesar información, tomar decisiones, y así sucesivamente permanecen profundamente cerrados en sus cerebros.

Por lo anterior podemos decir que el trabajo directivo es enormemente complicado y difícil. El directivo está sobrecargado de

¹¹ Ibid. Pág. 11.

obligaciones; aun así no puede delegar fácilmente sus tareas. En consecuencia, se ve obligado a trabajar demasiado y a realizar demasiadas actividades superficialmente. La brevedad, fragmentación y la comunicación oral caracterizan el trabajo.

La descripción del trabajo de dirección, tiene un punto de partida importante y es que todas están investidas de autoridad formal sobre una unidad organizativa. De la autoridad formal procede el status, el cual conduce a varias relaciones interpersonales, y de éstas procede el acceso a la información. La información, a su vez capacita al directivo para tomar decisiones y estrategias para su unidad.

Por lo que el trabajo directivo se puede describir en función de los siguientes papeles:

1.- Papeles Interpersonales. De este papel surgen otros tres que son:

- Cabeza visible: En virtud de su posición como cabeza de una unidad organizativa, todo directivo tiene que cumplir con algunos deberes de naturaleza ceremonial. Los deberes que implican papeles interpersonales pueden ser rutinarios algunas veces, con poca información seria y toma de decisiones poco importantes. No obstante, son importantes para el funcionamiento de una organización y el directivo no los puede ignorar.

- Líder: El directivo al estar a cargo de una organización, el director es responsable del trabajo de su organización o unidad. Todo directivo

tiene que motivar y animar a sus empleados reconciliando, de algún modo las necesidades individuales con las necesidades y objetivos de la organización. El liderazgo como dice Mintzberg, "La influencia del directivo se ve más claramente en el papel de líder. La autoridad formal inviste al directivo con un gran poder potencial; el liderazgo determina en gran medida qué cantidad de éste utilizará de hecho."¹²

- Enlace: La función de enlace se ocupa de la intrincada red de relaciones que el gerente sostiene con muchos individuos y grupos fuera de la organización que preside. Los directores establecen contactos y hacen amigos en otros departamentos, divisiones, compañías, negocios y organizaciones públicas. Conexiones, redes, las relaciones que denotan esos términos les ayudan a vincular su organización con el ambiente general. Ponen los cimientos a partir de los cuales se desarrollarán aún más los contactos y serán de utilidad en relación de las actividades de la empresa.

2.- Papeles Informativos. En virtud de los contactos interpersonales, que hace tanto dentro de su organización como con la red de contactos que establece en el exterior, surge como parte central de su unidad, ya que sabe más de unidad que cualquier otro subordinado.

¹² Henry Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, Pág. 16

De este papel también salen tres funciones, las cuales son como monitor, como difusor y portavoz.

- Monitor: Los gerentes buscan y reciben información acerca de las operaciones que son de su responsabilidad y acerca del ambiente en su función de enlace. El director recoge una gran cantidad de la información en su papel de monitor en forma oral, a menudo en forma de murmuraciones, rumores y especulaciones. En virtud de los contactos, el directivo tiene una ventaja natural para recabar esta información blanda para su organización.

- Difusor: Los directores transmiten a los demás miembros de la empresa información procedente del exterior y también la comunican de un subordinado a otro. Esta información puede referirse a expresiones de prioridad o preferencias.

- Portavoz: Los directivos también hablan en favor de su unidad ante las personas ajenas a la compañía.

3.- Papeles Decisorios: La información por sí misma no es el fin, la información es elemento de entrada para tomar decisiones. El directivo es quien desempeña el papel principal en su sistema de toma de decisiones. Al ser la autoridad formal, solo el directivo puede obligar a la unidad a nuevos cursos de acción; y al ser su centro nervioso, solo el directivo posee información completa y actual para

tomar el conjunto de decisiones que determinan la estrategia de la unidad. Cuatro papeles describen al directivo en la toma de decisiones.

- **Emprendedor:** A diferencia del uso que los economistas dan al vocablo emprendedor para designar a las personas que inician una nueva organización. En cambio Mintzberg al hablar de emprendedor, se sirve del concepto de actividad empresarial de trabajo para indicar los esfuerzos de los directores tendientes a mejorar el funcionamiento y los logros de su empresa. Busca adaptar su empresa a las condiciones cambiantes del entorno. En el papel de monitor el directivo siempre está al acecho de nuevas ideas; cuando aparece una buena idea, inicia en el contexto del papel del emprendedor, un proyecto de desarrollo que puede supervisar o delegar en un empleado.

- **Gestor de anomalías:** Si la función o papel emprendedor se distingue por el hecho de que los gerentes inician voluntariamente ciertas actividades cuyo fin es mejorar el desempeño, la función de solucionador de problemas representa en cambio su reacción ante dificultades imprevistas que entorpecen el desempeño normal o esperado. Ninguna organización se puede dirigir tan bien, estar tan normalizada, que haya tenido en cuenta todas las contingencias por

adelantado. No es posible que los buenos directivos anticipen todas las consecuencias de las acciones que realizan.

- **Asignar recursos:** La función de asignador de recursos incluye entre otras cosas, tomar decisiones sobre, el tiempo, dinero, materiales, horas de trabajo y otros recursos limitados serán aplicados a las múltiples y diversas necesidades de una empresa. El directivo también tiene la obligación de diseñar la estructura de la unidad, ese patrón de relaciones formales que determina cómo se tiene que dividir y coordinar el trabajo. Al tener dentro de este papel, el asignar responsabilidades, el directivo autoriza las decisiones importantes antes de ponerlas en práctica, al conservar este poder el directivo garantiza que las decisiones estén interrelacionadas, y no se vuelve algo fragmentado, tomando decisiones discontinuas o desarticuladas.

- **Negociador:** La negociación es el manejo de los recursos en tiempo real, es decir, la negociación es regateo e intercambio en que el directivo se halla presente y se toman acuerdos.

Todos estos papeles, no se pueden dividir o considerar una eficaz dirección sin ninguno de ellos, aunque por los diversos niveles o funciones de los directivos le dan mayor peso a algunos de los papeles que a otros, aunque no se alejan radicalmente de los demás, por ejemplo se dice que los gerentes de ventas le dan mayor importancia

a los papeles interpersonales, los de producción a los decisorios, y los directores de staff pasan más tiempo en los papeles informativos, ya que estos aconsejan a las otras partes de la organización.

Por lo que Henry Mintzberg sostiene lo siguiente: "si los diez papeles específicos identifican lo que en realidad deben hacer los gerentes y constituyen los requisitos universales e integrales del puesto del gerente (director o directivo), hace falta una concepción de la administración lo suficientemente amplia para incluirlo".¹³

La eficacia de los directivos está influida significativamente por la idea que tienen de su propio trabajo. Su comportamiento depende de lo bien que conozcan y respondan a la presiones y dilemas del trabajo.

Henry Mintzberg, menciona "tres áreas específicas de interés. En su mayor parte. las dificultades de dirección:

- 1.- El directivo tiene el reto de encontrar formas sistemáticas para compartir su información privilegiada.
- 2.- Nuevamente, el directivo tiene el reto de tratar conscientemente las presiones para ser superficial, prestando atención seriamente a los asuntos que lo requieran, alejándose de los fragmentos de información con objeto de ver un cuadro más amplio y haciendo uso de los inputs analíticos. Aunque los directivos eficaces tienen que ser expertos en el trabajo de dirección es que respondan a todos los

¹³ Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work, citado por David Hampton, Administración, Pág. 32.

asuntos de la misma manera y que nunca encajen los fragmentos y porciones de datos informales en un cuadro global de su mundo.

3.- El directivo tiene el reto de conseguir el control de su propio tiempo sacando provecho de sus obligaciones y transformando en obligaciones aquellas cosas que desea hacer. El directivo fracasado echa la culpa a las obligaciones; el directivo eficaz saca partido de sus obligaciones."¹⁴

2.2.- PROCESO DIRECTIVO.

El proceso directivo se ejerce por medio de tres actividades secuenciales: el diagnóstico, la decisión; el mando y la ejecución. Estas tres actividades exigen una serie de capacidades que ha de desarrollar el hombre que quiere ser apto para dirigir.

1.- El diagnóstico, es el ver con claridad cuál es la situación en la que se encuentra el individuo. Pero siempre que un individuo considera detenidamente un acontecimiento, entran en juego una serie de

¹⁴ Henry Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, Pág.25

factores personales que imprimen un sello o matriz determinante en el diagnóstico del problema, previo a la decisión de actuar de un modo determinado, estos factores que influyen de una manera determinante en el individuo son; la inteligencia, capacidades, foco, preferencias, valores, información, información colectiva y la experiencia. Por lo que un directivo debe de adquirir ciertas capacidades para poder desarrollar correctamente un diagnóstico, entendiendo por capacidad, "la suma de conocimientos y habilidades teóricas y prácticas que una persona ha adquirido y desarrollado a lo largo de su vida y que la dotan de un estilo peculiar de acercarse a los problemas".¹⁵, por lo que se requiere adquirir la objetividad, que permita apreciar o ver los hechos tal como realmente son. El tratar de ser objetivo pide a la persona separarse de sí mismo y de sus propios deseos y ambiciones. Esta objetividad ha de referirse a las oportunidades de acción que los hechos le presenten, así como a las amenazas que pueden impedirle aprovecharlas. Esta objetividad debe ir acompañada de otra objetividad, pero interna, la humildad, se requiere de esta capacidad para aprovechar la oportunidad o superar la amenaza, es la veracidad ante los propios recursos, característica paradójicamente imprescindible en todo aquel que pretenda dirigir con acierto.

¹⁵ Carlos Llano Cifuentes, El Empresario y su mundo, Pag. 112

2.- La decisión, es el determinar la meta a la que individuo quiere o debe dirigirse. Después de practicarse el diagnóstico, que no sería más que una síntesis que recoge mentalmente los hechos analizados en cuanto indicadores de un problema determinado. Por lo que el paso a seguir es el análisis de alternativas. Aquí habría tantas posibilidades como cabezas si no fuera porque las alternativas han de ser ante todo realistas, esto es ajustadas a la realidad de los hechos. Y la realidad es una sola aunque haya muchas maneras de verla. Por lo que se ha de desarrollar en esta etapa, la de la decisión, lo que "clásicamente se denominó magnanimidad, que es el afán de las grandes empresas"¹⁶. Si la objetividad y la humildad en el diagnóstico requieren del director una postura realista, La decisión de la meta demanda una postura aparentemente opuesta y contradictorio a lo dicho con anterioridad, la idealista. El realismo en el diagnóstico, y el idealismo en la decisión son dos cualidades que se interrelacionan y que han de combinarse, si por la humildad y la objetividad el hombre se apega a las realidades fácticas, por la magnanimidad se coloca en condición de superarlas. La magnanimidad es más propia de las decisiones que se mueven en el orden del ser, difícilmente cuantificable; menos propia de las que se refieren al orden del hacer y menos a las del orden del tener. La magnanimidad, requiere de la audacia, la cual consiste en " la

¹⁶ Carlos Llano Cifuentes, El Empresario y su mundo, Pág.153.

2.- La decisión, es el determinar la meta a la que individuo quiere o debe dirigirse. Después de practicarse el diagnóstico, que no sería más que una síntesis que recoge mentalmente los hechos analizados en cuanto indicadores de un problema determinado. Por lo que el paso a seguir es el análisis de alternativas. Aquí habría tantas posibilidades como cabezas si no fuera porque las alternativas han de ser ante todo realistas, esto es ajustadas a la realidad de los hechos. Y la realidad es una sola aunque haya muchas maneras de verla. Por lo que se ha de desarrollar en esta etapa, la de la decisión, lo que "clásicamente se denominó magnanimidad, que es el afán de las grandes empresas"¹⁶. Si la objetividad y la humildad en el diagnóstico requieren del director una postura realista, La decisión de la meta demanda una postura aparentemente opuesta y contradictorio a lo dicho con anterioridad, la idealista. El realismo en el diagnóstico, y el idealismo en la decisión son dos cualidades que se interrelacionan y que han de combinarse, si por la humildad y la objetividad el hombre se apega a las realidades fácticas, por la magnanimidad se coloca en condición de superarlas. La magnanimidad es más propia de las decisiones que se mueven en el orden del ser, difícilmente cuantificable; menos propia de las que se refieren al orden del hacer y menos a las del orden del tener. La magnanimidad, requiere de la audacia, la cual consiste en " la

¹⁶ Carlos Llano Cifuentes, El Empresario y su mundo, Pág. 153.

disposición estable para ejercer las acciones requeridas, por difíciles que se presenten, a fin de obtener los medios necesarios para lograr las metas magnánimamente propuestas y apesar del riesgo que implica su acopio".¹⁷ La magnanimidad, afán de las grandes empresas, sin la audacia, disposición de dar los pasos requeridos y arriesgarse para lograrlos, no recibe el nombre de idealismo (idea que puede convertirse en realidad), sino de utopismo (idea que no tendrá cabida en la existencia).

3.- El mando y la ejecución, que es la actividad directiva por la que se impulsa a los hombres y a uno mismo para el logro de los objetivos fijados, para lo cual requiere de tres cualidades; la constancia, que supera el cansancio propio de toda ejecución, la confianza en los demás, que hace que el trabajo en equipo sea posible, la delegación de funciones y la coordinación de esfuerzos y por último la fortaleza , tanto para superar los obstáculos como para resistir en las dificultades.

Por lo que Carlos Llano puntualiza; " a fin de entender perfectamente e la estructura que consolida estas diversas virtualidades de la acción directiva, ha de añadirse, por un lado, que la confianza en el mando se

¹⁷ Ibid. Pág. 154.

encuentra estrechamente vinculada con la audacia en la decisión, pues la confianza en los demás impone el riesgo de equivocarse con ellos. Esta vinculación es aún más estrecha entre la humildad del diagnóstico y la fortaleza en el mando: quien no es humilde ante los propios éxitos no podrá después ser fuerte ante los fracasos. Por ello la fortaleza se relaciona a su vez con la constancia, pues ésta es su efecto más valioso".¹⁸

2.3.- HABILIDADES DIRECTIVAS.

2.3.1.- COMUNICACION.

Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración es de particular importancia en la función de dirección y se requiere que esta sea realmente efectiva. Por lo que definiremos comunicación como, " la transferencia de información del emisor al receptor, de manera que éste la comprenda ".¹⁹ No es exagerado

¹⁸ Carlos Llano Cifuentes, El Empresario y su mundo, Pág. 154.

¹⁹ Koontz / O'Donnell, Administración, Pág. 582.

decir que la función de comunicación es el medio de unificar la actividad organizada. Es también un medio de modificar la conducta, de efectuar cambios, de hacer productiva la información y de lograr las metas.

Para Barnard, la importancia de la comunicación, se basa en que la contempla como el medio de enlazar a las personas en una organización con el objeto de lograr un propósito común. En verdad es imposible la actividad grupal sin la comunicación debido a que no pueden efectuarse ni la coordinación ni el cambio. En su sentido más amplio el propósito de la comunicación es realizar los cambios para influir en las acciones tendientes al bienestar de la misma.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones de administración, ya que la comunicación se requiere para establecer y diseminar las metas de la empresa, elaborar planes para su logro, organizar los recursos, para seleccionar a los miembros de la organización, para dirigir, motivar y crear un clima organizacional para que las personas deseen contribuir y para controlar el desempeño.

El proceso de comunicación se puede entender como; un emisor transmite un mensaje el cual es codificado, utiliza un canal para transmitir el mensaje, el cual es captado por el receptor el cual lo descodifica y lo comprende, pero dentro de este proceso puede haber

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

“ruido”, que sería todo aquello que distorsiona el mensaje o lo dificulta para su correcta comprensión, pero para que un mensaje sea verificado debe haber retroalimentación, partiendo del receptor hacia el emisor.

Cuando hay fallos en las comunicaciones, se vuelve precaria la permanencia dinámica de la organización, en cambio si la comunicación fluye ininterrumpidamente, si se conoce con claridad qué hay que lograr y qué se logra, la empresa actúa en una continua retroalimentación que la cohesiona más que los esquemas de organización y los reconocimientos legales.

Para Carlos Llano, el comunicar es un asunto moral, no tecnológico. Y desarrolla este punto diciendo, " a primera vista parecería sencillo que una empresa alcanzara su permanencia como organización sólida implantando simplemente adecuados canales de comunicación: un sistema de mensajería más ágil, formatos de memoranda más detallados, periódicos informales, redes de computadoras, etc. Pero la comunicación es sobre todo una cuestión de comportamiento personal; Estar correctamente comunicados unos con otros implica primeramente incidir en el interior de las personas y no sólo afectar los medios y procesos de comunicación ".²⁰ Por lo que las leyes del comunicar son por eso fundamentalmente leyes morales, que rigen la

²⁰ Carlos Llano Cifuentes, El Empresario y su mundo, Pág. 35

dinámica social del hombre y redundan en el mayor o menor desarrollo de cada persona.

Llano, establece que el comunicar es un proceso diferente de la gestión directiva. No puede dirigirse una empresa sin emplear la comunicación, para dirigirla hay que mandar y los mandatos no son mudos; para dirigir hemos de informar con precisión y claridad las instrucciones que han de ejecutarse. Como establece Llano citando a Leonardo Polo, "comunicar es establecer un valor en común, despojar a ese valor de ser propio de uno solo, lo cual es una limitación"²¹. Por su parte dirigir, en sentido amplio, significa trazar la línea de movimiento de algo; en sentido estricto quiere decir aquella otra relación por la cual una persona consigue un cambio en la conducta de otra, pero de manera que en ese cambio de comportamiento, en esa nueva orientación de su conducta, el individuo no deje de ser la persona que era antes. Por lo que el directivo puede caer en desviaciones; la primera sería cuando el director de la empresa pretende por influencias externas o culturales ajenas a la misma dirección tratar a las personas como si fueran cosas. La dirección pretendería que la persona deje de ser persona para poderla dirigirla mejor. Por lo que uno de los retos de la dirección es el lograr que las

²¹ Ibídem, Pág. 37.

personas logren los objetivos determinados, sin que transgredan su dignidad de personas para lograrlos.

La otra desviación en que puede caer el directivo es pretender que dirigimos cuando simplemente estamos comunicando. Dirigir implica más que comunicar.

Los principales problemas y soluciones que presentan a la comunicación en la empresa se refieren fundamentalmente a actitudes internas de los individuos que participan en esta dinámica de instrucciones y mensajes. Hay por lo menos cuatro barreras de índole moral que concurren en la comunicación; las cuales son el error, la mentira, el silencio y la duplicidad. A estas barreras se interponen cuatro vías que son la objetividad que va en contra del error, la veracidad que lucha contra la mentira, la sinceridad en contra del silencio y la integridad en contra la duplicidad.

A continuación analizaremos las barreras de una manera más específica:

- El error: es el pensar la realidad distinta de como es o el confundir una cosa con otra; “ es el fallo de la segunda operación del entendimiento o juicio por el cual emitimos una opinión falsa”.²² Los errores en la práctica son causados generalmente por dos motivos: la ignorancia, que en sí misma no es propiamente un error o falsedad en

²² Carlos Llano Cifuentes, El Empresario y su mundo, Pág. 52

el juicio, sino la ausencia de conocimiento; o una apreciación deficiente de la realidad, sea por apresuramiento, sea por subjetividad.

La ignorancia se puede contemplar o clasificar en ignorancia inculpable o culpable. Es inculpable cuando la información que no conocemos trata de una materia específica que no es pertinente para afrontar mis propios asuntos, por lo que los errores que de ahí se desprenden se consideran casi siempre inocentes, aunque tengan grandes repercusiones. La ignorancia se torna culpable en la medida en que los datos e informes que desconozco se relacionan de manera directa con los asuntos de mi profesión, de mi familia o de mi persona.

Aunque la premura, suele ser otro factor por la que hacemos una falsa apreciación de la verdad, en otras ocasiones no es la prisa sino la subjetividad de los hombres es la que induce al error en la comunicación. La subjetividad se hace patente en los momentos de conflicto entre los miembros de la organización. Al error, a esa involuntaria y hasta ingenua necesidad de pensar las cosas como no son, se antepone como único antídoto la verdad objetiva. La objetividad no es fácil porque muchas veces hemos de hacer a un lado nuestra voluntad y gustos personales.

Sin embargo la objetividad sola no es suficiente para suscitar la comunicación ni para dirigir organizaciones. Junto a ella debe darse

una etapa que no todos valoran ni ejercitan; el saber escuchar a los demás.

- La mentira: la mentira, a diferencia del error, conlleva una expresa intención oblicua por parte de la persona que la dice. La mentira se opone a la veracidad. La mentira siempre es culpable, las personas pueden cometer errores involuntariamente, en cambio el que miente siempre lo hace con la conciencia de que no dice la verdad, sino no se podría dar la mentira. Según Santo Tomás de Aquino, son tres las condiciones que se deben de dar en ella; las cuales son, enunciado de algo falso (falsedad material), voluntad de decir tal falsedad (falsedad formal) y la intención de engañar (falsedad efectiva). La mentira es un vicio; es la barrera que más puede impedir el flujo de la comunicación dentro de cualquier grupo social.

- El silencio: consideramos sincera a la persona que no disfraza su pensamiento, aquella que transparenta su interior. Por contraposición, el que practica el silencio no manifiesta lo que verdaderamente gesta por dentro, sino que pone en reserva su pensamiento, por lo que el silencio de ciertas realidades termina fácilmente en hipocresía. El silencio, en definitiva, es la acción de aquel individuo que calla su juicio, que no dice lo que piensa pero que

tampoco dice lo que no piensa, lo cual lo distingue del mentiroso. El guarda silencio más bien oculta, esconde. El silencio, o aun el ocultamiento, más que una comisión como lo son la mentira y en ocasiones el error, es una omisión; se omiten las palabras, y por ello no es tanto el hablar sino el callar, el reservarse el propio juicio para uno mismo. No se cataloga como la mentira y el error. Si al callarme algo pretendemos engañar, somos hipócritas, y la hipocresía es un vicio.. Paradójicamente, así como siempre tengo que exigir veracidad sin límites y el máximo de objetividad a un hombre, no puedo exigirle siempre que sea sincero. Aunque hay ocasiones en que el silencio se vuelve necesario. "Resulta muy conveniente el ocultar información al menos en tres géneros de situaciones: en la defensa ante los embustes del mentiroso, cuando obliga el silencio de oficio, es decir ante la necesidad de guardar un secreto profesional; y como recurso en las negociaciones con clientes y competidores".²³

- Doblez: la última barrera de la comunicación que ahora tocaremos, es el de la doblez, hemos dicho que el error es pensar distinto de lo que es; la mentira es decir lo que no pienso; el silencio, no decir lo que pienso, el doblez, es el decir una cosa y hacer otra, estableciendo una ruptura entre las palabras y la acciones, decir lo que no hago o hacer

²³ Carlos Llano Cifuentes, El Empresario y su mundo, Pág. 69.

lo que no digo. Por lo que un hombre íntegro es el que tiene la virtud moral del que actúa con entereza, de acuerdo con lo anunciado y prometido. Los líderes requieren integridad, la cual consiste precisamente en la entrega completa a lo que se piensa y dice; la integridad del líder se refleja en la cohesión de su conducta, en que no hay una grieta entre sus palabras y sus actos. La duplicidad, en cambio, se debilita la personalidad y se muestra patente cuando se prometen acciones que después no se cumplen o cuando se dictan prohibiciones que son desobedecidas por quienes las dictan. El doblez, nunca se puede ocultar, ya que siempre se muestra la incoherencia entre las palabras y los actos.

El convertir lo que es una barrera en el cauce de la comunicación requiere, como hemos dicho, de una trabajosa transformación personal. La persona que es íntegra, sincera, veraz y objetiva, es una persona de una calidad humana excepcional.

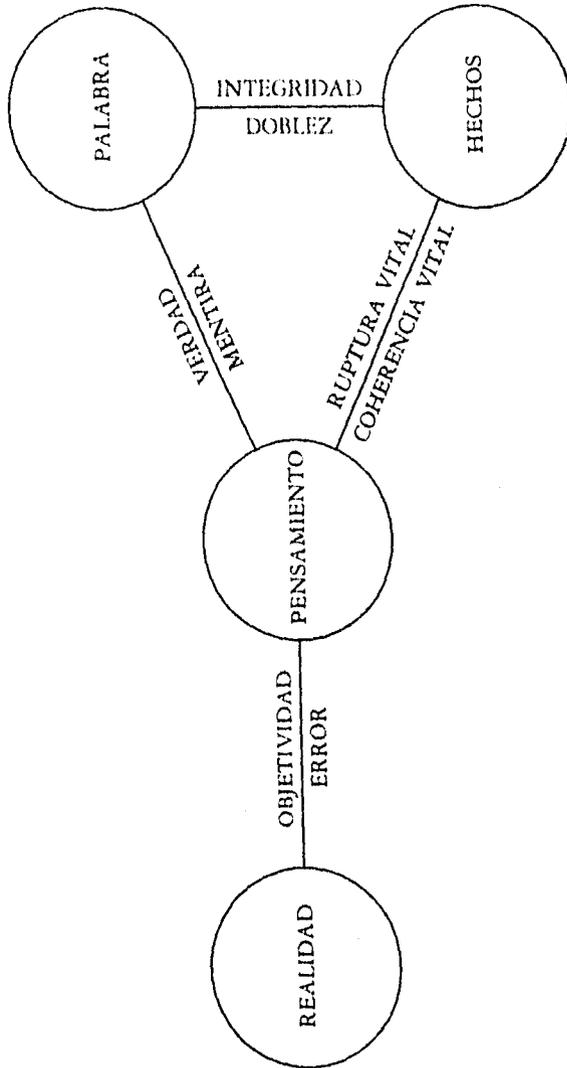
Por lo que el hombre que no actúa como piensa termina pensando como actúa.

Para no perder la objetividad y, más aun buscando asegurarla de alguna manera en la secuencia misma de esa comunicación, hay seguir ciertas recomendaciones:

- Buscar la coherencia o incoherencia de una información confrontándola con las informaciones de los otros.

- Procurar la heterogeneidad de los informantes.
- Analizar las motivaciones genéricas del que informa.
- Conocer o descubrir la intención concreta del informante.
- Lograr que el informante rinda los informes acerca de una misma cuestión en diferentes ocasiones.
- Impulsar a que el informante actúe sobre lo que informa.
- No dejarse influir por el efecto del halo.
- No hacer caso solamente al último que informa ni solamente al que lo hace más a menudo.

Figura.- 2.1.- BARRERAS Y CAUCES DE LA COMUNICACION



2.3.2.- LIDERAZGO.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración, y se define este como influencia, como el arte o el proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo. Se puede ampliar esta definición con disposición para trabajar con afán y confianza. El afán se refiere al ahínco, a la honestidad e intensidad en la ejecución del trabajo, la confianza se refiere a la experiencia y habilidad técnica. Dirigir es guiar, conducir, orientar y proceder. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a lograr objetivos mediante la aplicación al máximo de sus capacidades. Los líderes se colocan al frente del grupo para facilitar el progreso y para inspirarlo hacia el logro de las metas de la organización. El liderazgo esta compuesto por cuatro elementos principales: la autoridad o poder del líder, la habilidad para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes en situaciones y momentos distintos, la habilidad para actuar en forma tal que se propicie un clima que responda a la motivaciones y las fomente y el estilo de líder.

El principio fundamental es: puesto que las personas tienden a seguir a quienes consideran como un medio para satisfacer sus

propias metas personales, conforme mejor comprendan los gerentes lo que motiva a sus subordinados y la forma en que operan esas motivaciones y conforme mejor reflejen esa comprensión al ejecutar sus acciones de administración, más probable es que sean líderes efectivos.

Para esta habilidad, estudiaremos el modelo situacional de Hersey y Blanchard.

Estos dos autores desarrollaron un modelo de liderazgo, en el cual señalan que los líderes deben actuar de acuerdo con el grado de madurez del subordinado. Las conductas básicas del líder son orientación a las tareas y orientación a las relaciones. Sostiene que la capacidad del líder para ajustar su estilo al grado de madurez del subordinado lo convierte en un dirigente efectivo. Así el estilo o comportamiento del líder y la madurez del subordinado, son las dos dimensiones que componen su modelo. La madurez no tiene nada que ver con la edad. La madurez se refiere como la capacidad de asumir la responsabilidad de dirigir la propia conducta. Tampoco es una condición general de una persona, sino algo específico de la situación.

Definen el comportamiento orientado a la tarea como el grado en que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo, explicar las actividades que cada uno

debe realizar y cuándo, cómo y dónde deben realizarse las tareas; caracterizando por el empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y formas para conseguir la realización de los trabajos.

Para Hersey y Blanchard, el comportamiento orientado a la relación es: El grado en que el líder está capacitado para mantener relaciones personales entre él y los miembros de su grupo, abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socio-emocional y comportamientos que faciliten el trabajo.

Consideran también incluyen dentro de la madurez el grado de motivación al logro, voluntad para tomar responsabilidades, educación formal y/o experiencia. De acuerdo con su modelo la madurez, va desde muy baja hasta muy alta.

Sugieren que la clave para el éxito del líder consiste en identificar el grado de madurez del subordinado y adoptar el estilo de liderazgo adecuado, el cual, de acuerdo con esta última, puede ser uno de los siguientes tipos: dirigir (imposición), vender (convencimiento), participar o delegar.

En el estilo de dirigir la orientación a la tarea es alta y la orientación a las relaciones es baja. Se aconseja cuando el subordinado se encuentra en un nivel de madurez muy, ya que el subordinado no puede y no quiere aceptar responsabilidades por

no ser competente o por sentir inseguridad de sí mismo o de su propia capacidad.

En el estilo de vender, consiste en persuadir al subordinado a que realice las tareas, la orientación a la tarea es alta y la orientación a la relaciones también es alta. Se prescribe su uso cuando el subordinado está en un nivel de madurez bajo, pero se desplaza hacia un grado moderado de madurez, manifestando voluntad para realizar las tareas, pero carece de habilidad o conocimientos para hacerlo. Por lo tanto el supervisor debe buscar que el subordinado, con un grado de madurez moderadamente bajo, entienda claramente el por qué de las órdenes que se le dan, es decir la conducta del líder no puede abandonar la orientación a la tarea. Mediante la alta orientación a la relaciones, el superior brinda el apoyo emocional que infunde confianza en el subordinado.

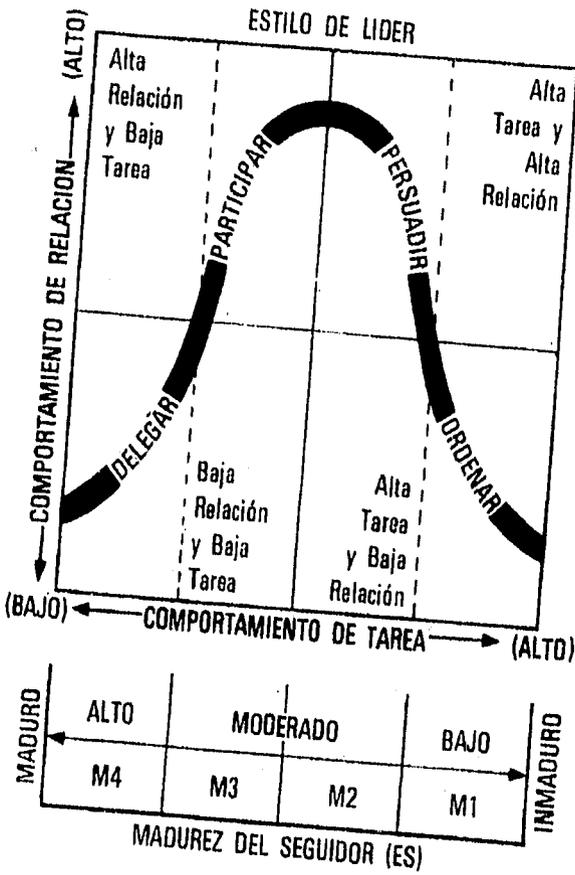
El estilo de participar se recomienda cuando el grado de madurez del subordinado tiende de moderadamente bajo a moderadamente alto, pues ya es capaz de realizar las tareas aunque de hecho no quiere hacerlo. Debido a que la falta de voluntad puede provenir de la inseguridad del subordinado o de su falta de motivación, este estilo adopta alta orientación a la relación y baja orientación a la tarea. Es decir, bajo el estilo, participativo, se apoya al subordinado, quien ya es capaz, por lo que requiere de menor

dirección y supervisión, pero se rehusa a hacer lo que el superior le pide.

El último de los cuatro estilos, delegar, se aconseja cuando la madurez del subordinado es alta. Este estilo adopta baja orientación tanto a la tarea como a las relaciones. El subordinado, por la madurez alcanzada, es capaz, desea tomar responsabilidades y tiene confianza en sí mismo, por lo que ya no requiere apoyo emocional ni supervisión estrecha.

Hersey y Blanchard señalan que las probabilidades de que la participación sea una técnica efectiva en la administración, son mayores mientras el nivel de madurez relacionado con el trabajo sea mayor.

Figura.-2.2.- MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE PAUL HERSEY Y KEN H. BLANCHARD.



2.3.3.- MOTIVACION.

De todas las habilidades directivas, la que más directamente compromete a los directivos con los subordinados es el liderazgo. Así pues, conducir es parte central del papel del directivo, quien debe trabajar con otros y por medio de ellos para lograr las metas de la organización. La motivación aquello que causa, canaliza y sostiene el comportamiento de las personas.

Para el directivo es preciso que comprendan por qué la gente se comporta de determinada manera para poder influenciar su comportamiento en una forma que la organización encuentre deseable. La motivación es enigmática porque los motivos no pueden observarse ni medirse directamente; deben ser deducidos del comportamiento de las personas.

En este punto volveremos a tomar las ideas de Maslow y de Herzberg, también expondremos lo que dice Carlos Llano sobre este tema.

La jerarquía de necesidades humanas de Maslow probablemente ha recibido mayor atención de parte de los gerentes o directores que cualquier otra teoría sobre motivación. Esto es por que la citada hipótesis no sólo clasifica las necesidades humanas en forma

conveniente, sino también tiene implicaciones directas para la administración del comportamiento humano en las empresas.

Maslow contempla la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades.

1.- Fisiológicas: comprende la necesidad de aire, agua, alimento y sexo.

2.- De seguridad: incluye las de seguridad personal, orden y estar libre de miedo y amenazas.

3.- Sociales: necesidades de pertenecer a un grupo, de amor, de afecto, de contactos humanos.

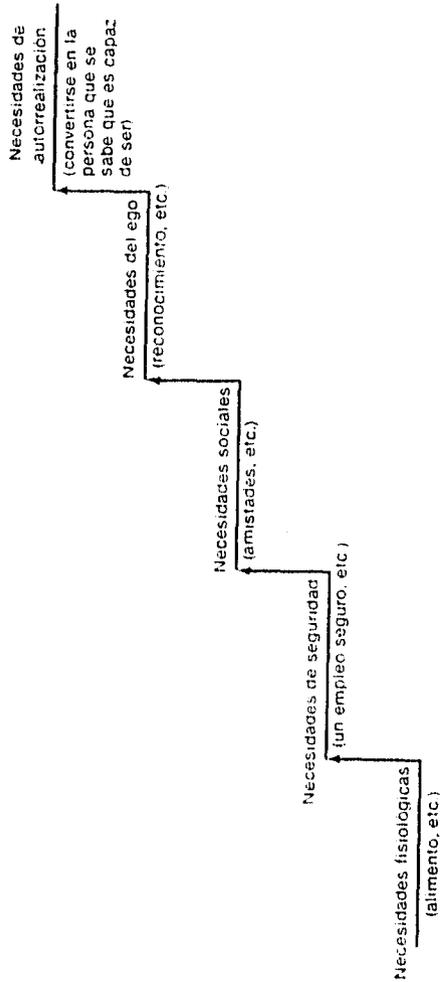
4.- De estimación (autoestima): comprende necesidades de auto-respeto, de estimación propia, de logro y del respeto de otros.

5.- Autorealización: comprende las necesidades de crecer, verse realizado, desarrollar el potencial propio.

Según Maslow, los individuos serán motivados a realizar cualquier necesidad que sea prepotente, o más poderosa, para ellos en determinado momento. La prepotencia de la necesidad depende de las circunstancias actuales y experiencias recientes del individuo. Comenzando por las necesidades materiales, que son las básicas, cada una de ellas debe ser satisfecha, al menos parcialmente, antes

Figura.- 2.3.- JERARQUIA DE LA NECESIDADES DE MASLOW.

Nota: cada necesidad de orden superior se activa solamente cuando las necesidades inmediatamente inferiores están razonablemente satisfechas.



que el individuo experimente el deseo de satisfacer una necesidad del nivel superior inmediato.

La trascendencia práctica de esta teoría para la motivación en la empresa es muy variada. Las necesidades fisiológicas básicas de los empleados deben ser satisfechas mediante un sueldo suficiente para alimentarlos, proporcionarles techo y protección satisfactoria para ellos y sus familias, y debe establecerse un ambiente de trabajo seguro antes que los patrones puedan ofrecer incentivos para que los empleados gocen de estimación, se sientan parte del grupo o tengan oportunidades para crecer. Las necesidades de seguridad requieren que haya seguridad de empleo, el verse libres apremio o de sentimientos de tratamiento arbitrario, y que exista un reglamento claramente definido.

Las necesidades de formar parte de un grupo y de amor, sentidas más profundas en relación con la propia familia del individuo, también pueden ser satisfechas dentro del contexto social, inclusive la amistad y el ser uno de los compañeros en el trabajo. El ambiente de trabajo es un ambiente social, y a menos que los empleados se sientan como parte integrante de la empresa, se verán frustrados al no cumplirse sus necesidades de aceptación y es posible que no respondan bien a las oportunidades de orden mayor o a los incentivos.

En cuanto a las necesidades de estimación, Maslow las describe en dos tipos, el deseo de lograr algo y la competencia, y el deseo de posición y reconocimiento. En términos empresariales, la gente desea hacer bien su trabajo y también sentir que ha logrado algo importante al hacerlo bien. Como directores se tiene la facultad en diversas formas de llenar esa necesidad, se les puede asignar tareas que pongan a prueba su ingenio y habilidad, proporcionándoles una retroalimentación de su desempeño, el reconocimiento de éste y haciendo que los empleados tengan alguna voz en la formulación de metas y la toma de decisiones.

Según Maslow, cuando se cumplan adecuadamente todas las demás necesidades, los empleados se verán motivados por el deseo de auto-realización. Buscarán mayor significado en el trabajo, el que consideraran como un medio de desarrollo personal y activamente se procurarán mayores responsabilidades. "Maslow recalca que a este nivel las diferencias individuales son más pronunciadas. Para algunos individuos producir trabajo de alta calidad será un medio de auto-realización, en tanto que para otros el desarrollo de ideas creativas e utilitarias sirve el mismo propósito. Teniendo en cuenta las diferencias de las necesidades de auto-realización de los subalternos, los

gerentes podrán valerse de una variedad de enfoques para ayudar al empleado a lograr sus metas y las de la organización".²⁴

La crítica a esta hipótesis es que Maslow ha tomado sólo en cuenta las generalidades, haciendo a un lado las excepciones. No siempre las necesidades operan a nivel consciente, sino que en ocasiones funcionan a nivel inconsciente. Además presenta definiciones operacionales de necesidad (manipulaciones para obtener necesidades).

A fines de los años cincuenta, Herzberg intentó hallar los factores que llevaban a las personas a sentirse bien respecto a su trabajo y ocasiones en que se habían sentido mal. Llegó a la conclusión que la satisfacción o descontento en el trabajo se producen por dos grupos diversos de factores, que él denominó "factores de satisfacción" y "de descontento", o de "motivación" e "higiénicos", respectivamente.

Los factores de satisfacción comprendían el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el adelanto o progreso. Estos factores de satisfacción están relacionados con la naturaleza del oficio (contenido del trabajo) y con las recompensas que resultan directamente del desempeño de las tareas del oficio. Los de descontento comprenden

²⁴ James A. F. Stoner, Administración, Pág. 420.

factores tales como salario, condiciones de trabajo y política de la compañía. Salen de la relación del individuo con el ambiente de la empresa (el contexto del trabajo) en que se realizan las tareas. El más importante de estos factores es la política de la compañía, a la que muchos individuos juzgan como causa mayor de ineficacia e ineficiencia. Las calificaciones positivas en estos factores no conducían a la satisfacción en el trabajo, sino meramente a la ausencia de descontento.

Ha sido criticada la teoría de Herzberg por, "su método de recopilar los datos en que los encuestados relataban episodios del oficio que les produjeron satisfacción y motivación, y que idénticos factores podrían producir satisfacción a un sujeto y descontento a otros"²⁵

Para Carlos Llano la motivación parte de lo siguiente. En toda organización existen personas que, según se conduzcan en ciertas situaciones y respondan a las instancias de sus subordinados, jefes y colaboradores, pueden encajar dentro de dos tipo humanos muy distintos, que hemos denominado "primus" y "secundus". No se trata de dos categorías en las que todos debemos caer por fuerza de una necesidad inevitable. Nos referimos más bien a dos modalidades

²⁵ Robert J. House y Lawrence A. Wigdor. *Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation*, *Personnel Psychology*, citado por James A. F. Stoner, *Administración*, Pág. 423.

distintas de comportamiento, que en último término responde a actitudes vitales de fondo, y que llamamos motivaciones de preponderancia o desintegradoras y motivaciones asociativas. Estas dos categorías o perfiles humanos se excluyen mutuamente, por ser incompatibles.

"Primus" quiere crecer haciendo crecer su trabajo, y para ello mantiene a los hombres detrás de sí para que le sirvan en sus realizaciones, mientras que "secundus" pretende hacerlo promoviendo o haciendo crecer a los hombres que realizan el trabajo.

"Primus" buscará el logro personal, alcanzará sus objetivos por lo que tengan de personales que por lo que tengan de valiosos, y verá en el logro, el brillo de su persona. En cambio "secundus" buscará el logro personal justo. El logro personal para este, será con un carácter secundario de calificativo y no como el asunto principal. "Secundus" corre el riesgo de convertirse en "un sujeto comodón, aludiendo como pretexto su habilidad de delegar, en tanto que "primus" es por lo general un hombre trabajador y diligente, un monopolizador del trabajo"²⁶. Por lo que observa que estas dos posiciones son egoístas.

El crecimiento de los individuos dentro de la empresa guarda estrecha relación con dos sentidos o direcciones que pueden darse dentro de ella. Las personas dentro de la organización, se mueven al menos en

²⁶ Carlos Llano Cifuentes, *El Empresario y su mundo*, Pág. 172

dos líneas. La línea llamada rango, ordena a los individuos jerárquicamente según posiciones superiores o de mayor jerarquía, y posiciones inferiores o de jerarquía menor; lleva una dirección de abajo hacia arriba y guarda estrecha relación con todo lo que signifique preponderancia de uno sobre otro. Las apetencias de "primus" se polarizan en subir en la escala del rango o en permanecer arriba.

Pero simultáneamente, existe en la organización un movimiento de los individuos en sentido diverso, al que Shein ha denominado inclusión y que muy bien podría denominarse por igual sentido de pertenencia. La inclusión se mueve de afuera hacia dentro: el miembro de la organización que se mueva en esa vía se interioriza en la organización, se compromete gradualmente con ella y queda a ella integrado, como algo que le pertenece y a la que pertenece, "secundus" busca tener peso, más que preponderancia.

Quienes suben (rango) y quienes se introducen (inclusión) están sujetos en el fondo, a motivaciones específicamente distintas. La motivación es el impulso que todo hombre siente para satisfacer diversas necesidades. Los hombres perseguimos dos tipos de bienes: los bienes exclusivos y los bienes comunicables. Cuando gozo de los primeros excluyo a los demás. Los segundos, en cambio, no sólo

permiten que otros participen de ellos sin que yo los pierda, sino que en cierto modo lo exigen.

Las motivaciones que contempla Carlos Llano son disgregadoras y asociativas. Dentro de las disgregadoras (primus); la posesión de bienes materiales, la posición social o status, poder sobre otros, preponderancia respecto de los demás, prestigio y popularidad.

Pero no todo lo que el hombre desea alcanzar o poseer lo individualiza y excluye de los demás, ni tampoco todo individualismo es posesivo. El hombre también actúa compulsivamente por una voluntad de entrega a los demás, a partir de motivaciones asociativas o en vista de bienes comunicables. Para moverme impulsado por tales motivaciones necesito de los otros, o me comunico con ellos, participándoles lo que poseo. El elenco de esas motivaciones va de una menor a una mayor comunicabilidad, y por tanto de una menor a una mayor fuerza asociativa. Y dentro de estas motivaciones están, la subsistencia (no la posesión de bienes materiales, sino el uso de los bienes que requiero para subsistir), de seguridad (no la que tiene uno en sí mismo, sino la seguridad de seguir contando con aquellos bienes que son requeridos para subsistir), la salud, la sabiduría, la solidaridad, el servicio (que no es sino la relación mutua entre miembros solidarios) y ser,(o estructura óptica de la persona que se rige mediante las anteriores motivaciones, el ser es origen última de estas

motivaciones). Estas no disgregan, sino que aglutinan, no exigen respecto a los demás exclusión alguna.

2.3.4.- NEGOCIACION.

Todos somos negociadores, nos guste o no, cada vez son más las ocasiones en que debemos negociar. Todos deseamos participar en las decisiones, cada vez son menos las personas que aceptarán las decisiones dictadas por alguien más. La gente difiere, y utiliza la negociación para arreglar sus diferencias. Sin embargo la mayoría de nosotros no somos buenos negociadores, la acción de negociar no es algo que hayamos aprendido alguna vez en forma deliberada. Parece ser algo que adquirimos en alguna parte del trayecto entre la niñez y la edad adulta.

Para Fisher, Ury y Patton, la gente percibe dos formas de negociar; suave y dura. El negociador suave, desea evitar los conflictos personales y, por lo tanto, hace concesiones de inmediato para llegar a un acuerdo. Desea una resolución amigable; sin embargo, con frecuencia termina explotado y sintiéndose amargado. El negociador

duro ve cualquier situación como una contienda de voluntades, en donde la parte que toma las posiciones más extremas y las mantiene firmes durante más tiempo, obtiene más. No obstante, con frecuencia termina produciendo una respuesta igualmente dura, que lo agota a él y a sus recursos, y que daña la relación con la otra parte. Otras estrategias comunes de negociación se ubican entre la rigidez y la moderación, pero cada una incluye el intento de un trato para conseguir lo que se desea y llevarse bien con la gente.

Pero ellos afirman que hay una tercera forma de negociar, la cual no es ni dura ni suave, pero sí ambas a la vez. El método de negociación de principios desarrollado por el Proyecto de Negociación de Harvard, consiste en resolver los asuntos por sus méritos y no a través de un proceso tajante enfocado en que cada parte dice que hará y qué no hará. Sugiere buscar beneficios mutuos siempre que sea posible, y que donde hay intereses en conflicto, éstos se deben resolver en base a patrones justos e independientes de la voluntad de cada parte. El método de negociación de principios es rígido respecto a los méritos y benigno respecto a las personas. No emplea trucos ni posiciones. La negociación de principios propone cómo obtener lo que se ha propuesto manteniendo la decencia. Le permite ser justo mientras lo protege de aquellos que quieren aprovecharse de esto.

Diferencias entre las diversas formas de negociar:"

1.- Suave:

- los participantes son amigos.

- la meta es el acuerdo.

- haga concesiones .

- sea suave con las personas y problemas.

- confíe en los demás.

- cambie su posición con facilidad.

- ofrezca.

- muestre su límite inferior.

- acepte pérdidas unilaterales para llegar al acuerdo.

- busque una respuesta; la que ellos aceptarán.

- insista en un acuerdo.

- trate de evitar un con-

2.- Duro:

- los participantes son adversarios.

- la meta es la victoria.

- exija concesiones.

- sea duro con el problema y las personas.

- desconfíe de los demás.

- profundise en su posición.

- amenace.

- engañe respecto a su límite inferior.

- exija beneficios unilaterales como precio del acuerdo.

- busque una respuesta única: la que usted aceptará.

- insistan en su posición.

- trate de ganar una con-

3.- Por principios:

- los participantes son solucionadores de problemas

- la meta es un resultado sensato, alcanzado con eficiencia y en forma amistosa.

- separe a las personas del problema.

- sea suave con las personas y rígido con el problema.

- proceda independientemente de la confianza.

- céntrase en los intereses, no en posiciones.

- busque intereses.

- evite tener un límite inferior.

- genere alternativas para beneficio común.

- desarrolle opciones múltiples para elegir entre éstas y decidir después.

- insista en utilizar criterios objetivos.

- trate de alcanzar

frontamiento de volun- tades.	tienda de voluntades.	un resultado basado en normas indepen- dientes de la voluntad.
- ceda ante la presión.	- aplique presión.	- razone y manténgase abierto a los razona- mientos: ceda ante el principio, no ante la presión." ²⁷

Pero para Karl Albrecht y Steve Albrecht, los enfoques de formación que prevalecen en la actualidad en el mundo de los negocios cubren tres categorías, las dos primeras son las más comunes: la del "ganador-perdedor", la del "ganador-perdedor" disimulada y la verdadera categoría "ganador-ganador".

La negociación con enfoque "ganador-perdedor", cada una de la partes asume una posición y se aferra a ella. Se produce en general una atmósfera de combate, se alcanzan arreglos cediendo algo, la mayor parte de la negociación se centra en un único regateo, el vocabulario y la terminología utilizada por cada parte gira en torno de palabras tales como batalla, agresión y los sentimientos posteriores a la negociación muestran en general a una parte feliz y la otra menos feliz; a veces ninguna está feliz y pocas veces las dos se sienten felices.

²⁷ cfr. Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, El obtenga el Sf. el arte de negociar sin ceder, Pág. 13.

La negociación con enfoque “ganador-perdedor” disimulado, la posición son amenudo invisibles o difíciles de detectar, la reserva, el engaño y la manipulación son las reglas del encuentro. Existe una apariencia de concesiones, y también de arreglos, existe un elemento de combate disimulado aunque el vocabulario o la terminología lo pone generalmente en evidencia, los sentimientos posteriores, a la negociación revelan que una parte se siente, en general, engañada, aunque no siempre de inmediato y más tarde pueden surgir sentimientos de remordimiento del negociador.

La verdadera negociación “ganador-ganador” es la misma posición que establecen en su libro “Obtenga el Sí” el arte de negociar sin ceder, de los autores Fisher, Ury y Patton, bajo el nombre de “negociación de principios”.

Pero los autores Albrecht, consideran que hay una nueva forma de negociación, la negociación con valor añadido, “el objetivo de la negociación con valor añadido es alcanzar un acuerdo aumentando en forma cooperativa el valor incluido para las dos partes”.²⁸ El proceso se centra en la búsqueda de tratos equilibrados añadiendo valor en lugar de extraer concesiones. Cada parte comienza por clarificar los

²⁸ Karl Albrecht, Stece Albrecht, Como negociar con Exito, Pág.59.

intereses respectivos y luego busca las opciones que enfrentarán. En lugar de un trato, una o las dos partes proponen varios tratos.

Este enfoque ofrece un método paso por paso para manejar cualquier negociación, no se toma ninguna posición, ofrece un enfoque directo, sincero, transparente que permite poner todo sobre la mesa, se centra en la empatía a fin de mantener a las dos partes dentro de sus zonas de relativa comodidad. Es positivo y equitativo, elimina el arte de superar a los demás.

Las cinco etapas de negociación con valor añadido siguen un orden lógico. La negociación se inicia desde un panorama general en el que usted y la otra parte reúnen información acerca de sus necesidades y luego se orienta hacia lo más concreto cuando usted prepara, analiza y elige sobre la base cierto número de paquetes de acuerdo. Las etapas son las siguientes:

- 1.- Clarificación de intereses.
- 2.- Identificar las opciones.
- 3.- Concebir paquetes de acuerdo.
- 4.- Seleccionar el mejor acuerdo.
- 5.- Perfección del acuerdo.

Por lo que la comunicación entre las dos partes constituye una clave fundamental para el éxito con este método.

2.3.5.- CONFLICTOS.

El conflicto organizacional, es un desacuerdo entre dos o más miembros o grupos, que surge del hecho de que tienen que compartir recursos escasos o actividades de trabajo; o del hecho de que tienen diferente posición, metas, valores o percepciones. Los miembros o las subunidades que están en desacuerdo tratan de hacer prevalecer su propio punto de vista.

Esta definición no especifica la severidad del desacuerdo, ni en qué forma tratan de prevalecer los contrincantes, cómo se administra en conflicto o cuáles son los resultados. Estos factores determinan si el conflicto es funcional o disfuncional para la organización y hasta que punto. Hay diferencias entre un conflicto y la emulación. "La emulación existe cuando las metas de las partes en conflicto son incompatibles, pero ninguna de las partes puede estorbar a la otra".²⁹

Si no existe posibilidad de impedir que la otra parte alcance la meta, hay una situación de emulación, pero si existe esa posibilidad y se aprovecha, entonces la situación es de conflicto.

Stephen E. Robbins distingue dos puntos de vista sobre el conflicto; el tradicional y el moderno:

El punto de vista tradicional establece lo siguiente:

²⁹ James A. F. Stoner, Administración, Pág. 382.

- El conflicto es evitable.
- El conflicto se debe a errores de la administración en el diseño y manejo de las empresas, o a individuos perturbadores.
- El conflicto perturba la organización e impide un desempeño óptimo.
- La tarea de la administración consiste en eliminar el conflicto.
- El desempeño organizacional óptimo exige la eliminación del conflicto.

El punto de vista moderno:

- El conflicto es inevitable.
- El conflicto proviene de muchas causas, inclusive la estructura organizacional, diferencias inevitables de metas, diferencias de percepción y valores del personal especializado , y demás.
- El conflicto favorece o perjudica el desempeño organizacional en diversos grados.
- La tarea de la administración es manejar el nivel de conflicto y su resolución para lograr un óptimo rendimiento organizacional.
- El desempeño organizacional óptimo exige un nivel moderado de conflicto.

Hay cinco tipos de conflictos posibles en la vida organizacional.

- 1.- El conflicto interno del individuo: ocurre cuando el empleado no está seguro del trabajo que debe de ejecutar, cuando, algunas demandas de trabajo están en contradicción con otras, o cuando se espera que el individuo haga más de lo que se siente capaz de hacer.
- 2.- El conflicto entre individuos: se da entre miembros de la misma organización y obedece a casos de diferencias de responsabilidad.
- 3.- El conflicto entre individuos y grupos: se relaciona con frecuencia con la manera como los individuos reaccionan a las presiones hacia el conformismo impuesto por su grupo de trabajo.
- 4.- El conflicto entre grupos de la misma organización: este tiene diversas fuentes que se verán más adelante.
- 5.- El conflicto entre organizaciones: es deseable cuando genera competencia económica.

Las fuentes de conflicto organizacional entre grupos de la misma organización (inter- grupal). Aunque también puede caer los conflictos entre individuos y grupos. Estas fuentes son, "la necesidad de compartir recursos, las diferencias de metas entre unidades de la empresa, la interdependencia de las actividades del trabajo y las

diferencias de valores o percepciones entre unidades organizacionales”.³⁰

- Recursos compartidos: el potencial del conflicto existe dado que los recursos son limitados y se tienen que distribuirse de modo que inevitablemente algunos grupos recibirán menos de lo que desean o necesitan.

- Diferencias de metas: las subunidades de una empresa tienden a especializarse o diferenciarse a medida que desarrollan metas, tareas y operarios distintos. Esta diferenciación lleva a conflictos de intereses o prioridades aun cuando se esté de acuerdo en las metas globales de la organización.

- Interdependencia de actividades de trabajo: esta interdependencia de trabajo cuando dos o más subunidades dependen unas de otras para completar sus respectivas tareas. En tales casos existe un alto potencial de conflicto o de cooperación.

- Diferencias en valores o percepciones: las diferencias de metas entre los miembros de las distintas unidades van con frecuencia acompañadas de diferencias de actitudes, valores y percepciones, que también llevan al conflicto.

³⁰ James A. F. Stoner, Administración, Pág. 385.

diferencias de valores o percepciones entre unidades organizacionales".³⁰

- **Recursos compartidos:** el potencial del conflicto existe dado que los recursos son limitados y se tienen que distribuirse de modo que inevitablemente algunos grupos recibirán menos de lo que desean o necesitan.

- **Diferencias de metas:** las subunidades de una empresa tienden a especializarse o diferenciarse a medida que desarrollan metas, tareas y operarios distintos. Esta diferenciación lleva a conflictos de intereses o prioridades aun cuando se esté de acuerdo en las metas globales de la organización.

- **Interdependencia de actividades de trabajo:** esta interdependencia de trabajo cuando dos o más subunidades dependen unas de otras para completar sus respectivas tareas. En tales casos existe un alto potencial de conflicto o de cooperación.

- **Diferencias en valores o percepciones:** las diferencias de metas entre los miembros de las distintas unidades van con frecuencia acompañadas de diferencias de actitudes, valores y percepciones, que también llevan al conflicto.

³⁰ James A. F. Stoner, Administración, Pág. 385.

Para Muzafer y Carolyn Sherif, hicieron un estudio del conflicto y afirman que en los conflictos inter-grupales se dan cambios de comportamiento los cuales son los siguientes:

- Aumenta la cohesión: se cierran los grupos y se olvidan de viejas rencillas.
- Surgen líderes: disminuye la lucha por el liderazgo, se busca vencer "al enemigo".
- Percepciones distorsionadas: tanto propias como de los contrarios, se sienten superiores los grupos y pasan por alto sus defectos.
- Aumentan los estereotipos negativos: cada grupo menosprecia las ideas de los contrarios, y se presentan de una manera mayor de los que realmente son.
- Se eligen representantes fuertes.
- Se desarrollan "puntos ciegos": se pierde la capacidad de comprender y valorar exactamente sus respectivas posiciones.

Tres factores determinan si el resultado neto de una disputa será funcional o disfuncional: el nivel de conflicto, la estructura y el clima organizacional, y la manera en que se maneja el conflicto.

- El nivel del conflicto: los niveles moderados de conflicto, tienen un potencial mucho mayor de resultados deseables, que los altos niveles. Cuando el conflicto es moderado, los grupos rivales tienen más

probabilidad de aprender a interactuar en formas constructivas para resolver los problemas. Pero a medida que el nivel aumenta, también aumenta la tentación de empeñarse en actos destructivos contra el grupo rival.

- Estructura y clima organizacional: el conflicto puede llamar la atención hacia las áreas donde hay problemas en una organización, y llevar a una más efectiva realización de las metas organizacionales. En general, cuando más rígidos sean la estructura y el clima de la organización, menos beneficioso será el conflicto.

- Métodos de manejar el conflicto: hay tres maneras de manejar el conflicto: estimularlo en las unidades de las empresas cuyo rendimiento esté decayendo porque el nivel de conflicto es demasiado bajo, reducirlo o apoyarlo cuando su nivel sea demasiado alto o contraproducente y resolverlo.

Existen métodos de estimular el conflicto se cuentan con:³¹

1.- Traer gente de fuera.

2.- Ir contra la corriente: privar a grupos de las comunicaciones que reciben normalmente, o agregar nuevos grupos a la red de información, puede redistribuir el poder y así estimular el conflicto.

³¹ James A. F. Stoner, *Administración*, Pág. 390.

3.- Reestructurar la organización: romper viejos equipos de trabajo y los departamentos, y reorganizarlos de modo que tengan nuevos miembros o responsabilidades.

4.- Fomentar la emulación.

5.- Escoger gerentes apropiados.

Los métodos de resolución de conflictos que se usan con más frecuencia son la dominación o supresión, el compromiso, y la solución integral de problemas. Estos métodos difieren en el grado en que dan soluciones efectivas y creativas, y también en el grado en que dejan a las partes en capacidad de hacer frente a situaciones conflictivas futuras.

- Dominación y supresión. los métodos de dominación y supresión tiene dos cosas en común; reprimen el conflicto en lugar de resolverlo y crean una situación de triunfo o derrota. Este método puede darse en las siguientes formas. Forzar, cuando la persona que tiene autoridad lo dice; suavizar, cuando consiste en minimizar la gravedad y desavenencia del conflicto, que una parte ceda; evitar, pretender que uno no sabe que existe un conflicto, es una forma de evasión; decisión de la mayoría, trata de resolver un conflicto de grupo por medio de una decisión de la mayoría puede ser efectivo si los miembros consideran el procedimiento equitativo.

- **Compromiso:** Mediante el compromiso los gerentes tratan de resolver el conflicto encontrando un terreno intermedio entre dos o más posiciones. la esencia de un buen compromiso es que cada parte logra algo de sus objetivos y sacrifica otros, este método no deja a participantes frustrados. Entre las formas de compromiso se cuentan la separación, es en que las partes contrincantes se mantienen separadas hasta que acepten una solución; el arbitrajes, es que las partes someten al juicio de un tercero; el arreglo al azar, en que el resultado se confía a la suerte; apelación al reglamento, en que los dos rivales convienen en aceptar la decisión que esté de acuerdo con el reglamento.

- **Solución integrada del problema:** con este método el conflicto intergrupual se convierte en una situación de solución conjunta de un problema, situación que se puede someter a las técnicas apropiadas. La partes en conflicto tratan de resolver juntas el problema que ha surgido entre ellas, y en lugar de suprimirlo o de tratar de encontrar un compromiso, buscan una solución que todos pueden aceptar. Para ello existen tres métodos: el consenso, la confrontación y el uso de metas superiores.

1.- **Consenso,** las partes se reúnen para encontrar la mejor solución de su problema en lugar de tratar de obtener la victoria para uno de los lados.

2.- Confrontación, las partes opuestas plantean sus respectivos puntos de vista directamente la una a la otra. Se examinan las razones del conflicto y se buscan métodos de solución.

3.- Metas superiores, puede resultar un método efectivo de reducción del conflicto, porque distrae la atención de las partes alejándolas de los objetivos separados que estaban en oposición. Se deben incorporar los objetivos de más bajo nivel de las partes contrincantes.

CAPITULO 3

3.- LA EMPRESA FAMILIAR.

3.1.- 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".³²

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.

³² Carlos Llano Cifuentes, Análisis de la acción directiva, Pág. 243.

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

Para Joaquín de Arquer, la empresa familiar es: "aquella empresa de negocios, en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección, se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación de familia.

Se utiliza el término "operativamente", en vez de "mayoritariamente", ya que la simple mayoría o falta de ella, no determina necesariamente que la influencia de un grupo familiar sea suficiente para que una empresa presente las características típicas de la familiar".³³

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

³³ Joaquín de Arquer, La empresa familiar, Pág. 35.

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:

- 1.- La relación familiar es un factor determinante en la sucesión de la presidencia.
- 2.- Los hijos y/o parientes del presidente actual o del anterior son miembros del consejo de administración.

3.- **Importantes valores institucionales de la firma están identificados con la familia, ya sea a través de publicaciones o de tradiciones informales en la empresa.**

4.- **Los actos de un miembro de la familia se reflejan en la reputación de la empresa.**

5.- **Los parientes se sienten obligados a mantenerse cerca de la empresa la mayoría de las veces por motivos financieros.**

6.- **La posición de un miembro de la familia dentro de la empresa influye en su "status" dentro de la familia.**

7.- **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 un 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.³⁴

FAMILIA COMO SISTEMA	EMPRESA COMO SISTEMA
SENTIMIENTO COMO BASE	EXIGENCIA EN LA TAREA COMO BASE
COMPORTAMIENTO SUBCONSCIENTE	COMPORTAMIENTO CONSCIENTE
VISION HACIA ADETRÁS	VISION 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.

³⁴ Benjamin Benson, *Your family business*, Pág. 4.

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 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:

1.- Los hijos ya adultos esperan ingresar a la empresa familiar e influir en ella rápidamente haciendo caso omiso de su preparación, aptitudes e inclinaciones.

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

3.- 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.

4.- 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.

5.- 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.³⁵

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

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

³⁵ Vandersl Carlos, ¿Podrá sobrevivir la empresa familiar?, Pág. 40.

2.- 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.

3.- "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 complicada".³⁶

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

³⁶ Idem.

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.

3.2.- 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 a ellos 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 emprendedor

familiar son de un inestimable interés los conocimientos científicos de dirección de empresa que le ayudan a situar las cosas en su justo lugar.

3.3.- OBJETIVOS Y POLITICAS.

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.

3.4.- FUERZAS Y DEBILIDADES.

3.4.1.- PRINCIPALES PUNTOS QUE FORTALECEN A LAS EMPRESAS FAMILIARES.

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.

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.

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.

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.

3.4.2.- DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

La confusión de los flujos: Carlos Llano se refiere a ella tratando de distinguir cuatro flujos.³⁷

- 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.

³⁷ Carlos Llano Cifuentes, Ventajas y límites de las empresas familiares. Istmo México. Marzo-Diciembre 1973.

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.

La manipulación familiar: En primera y segunda generación suele ser común el "todos cobramos igual".

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.

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.

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.

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.

Se fabrican prisioneros: El empleado que 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.

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 sí coinciden las crisis. Y cuando esto se da, los problemas se interaccionan y refuerzan por resonancia. Y las cosas suelen acabar muy mal.

3.5.- SU ESTRUCTURA.

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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

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

Suele ser semillero de (hombre de confianza).

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.

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).

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

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.

CAPITULO 4.

4.- ESTRATEGIA PARA UNA DIRECCION PROFESIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR.

4.1.- LA EMPRESA Y SUS FINES.

En este capítulo, trataremos de plantear una estrategia para que la empresa familiar, se haga de una dirección profesional, ya sea por parte de un miembro de la familia o externo a ésta, para que así, cumpla con los fines propios de toda empresa, y logre asegurar su permanencia y el crecimiento de la misma, tratando de separar a lo que es la familia y la empresa y su compromiso que tiene la empresa con la sociedad y con la misma familia.

Para esto antes que nada hay que determinar que es una empresa y cuales son los objetivos de toda empresa. 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."³⁸

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 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

³⁸ Isaac Guzmán Valdivia, "Humanismo Trascendental y Desarrollo", Pág. 94.

intervenir en la determinación por parte de la empresa, de lo socialmente útil.

Por lo que los objetivos o fines genéricos de la empresa son para Carlos Llano, el proporcionar un servicio a la comunidad social, generar un valor económico añadido suficiente, generar una compensación humano suficiente, lograr una capacidad de auto-continuidad.

Estos objetivos o fines se deben de dar en forma simultánea, sin considerar a uno para medio del otro, todos a la vez.

- Proporcionar un servicio a la comunidad social: "la función de la empresa y por ende del director, no puede entenderse sino en términos de servicio social".³⁹ La sociedad tiene todos los derechos para juzgar a la empresa en la calidad e intensidad de los servicios o productos que brinde hacia ella, puesto que la empresa esta inmersa en la sociedad y se debe a ella. Por lo que la lucha entre un servicio a la sociedad y el generar un valor económico añadido es más superficial que nada, es un deber de la empresa generarlo lo que si es que hay que considerar si es en servicio a la sociedad o es a costa de la sociedad.

³⁹ Carlos Llano Cifuentes, Análisis de la acción directiva, Pág.46.

- **Generar un valor económico añadido al menos suficiente:** esto no es más que la diferencia entre lo que la empresa paga y lo que la empresa recibe de terceros. Lo importante es establecer la distribución de este valor económico generado, entre todos los que contribuyen a generarlo.

- **Generar una compensación humana suficiente:** no solo se trata de una compensación en términos económicos, sino que es la que le corresponde al hombre estrictamente en cuanto tal. Se refiere a la compensación que resulta del trabajo mismo, debe de llenarlo, desarrollar sus capacidades, es decir desarrollarlo como persona en su calidad de vida y no solamente en su nivel de vida.

- **Lograr una capacidad de autocontinuidad:** esto se da cuando la empresa subsiste en el tiempo, se debe a la sociedad por lo que debe de ser permanente, logrando un servicio socialmente útil, generando un valor económico añadido, dándose la compensación humana se da por si mismo éste último objetivo.

Por los objetivos o fines, de cualquier empresa por decirlo así, es necesario ver a la empresa familiar como tal teniendo muy en claro sus ventajas y sus debilidades.

4.2.- EL CRECIMIENTO Y LA INSTITUCIONALIZACION DE LA EMPRESA FAMILIAR.

4.2.1.- EL CRECIMIENTO.

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 es tomar como base el proceso administrativo (planeación, organización, 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.⁴⁰

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.

⁴⁰ Joan Ginebra, Las empresas familiares: su dirección y su continuidad. Pág. 81.

Para Carlos Llano⁴¹ las siguientes son algunas consecuencias concretas de esa confusión:

- Conflictos de remuneración e inversión. Los capitales que los fundadores acumularon tenderán a abandonarla ya que cuando el propietario 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.
- 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.
- 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 económica⁴².

⁴¹ Carlos Llano Cifuentes, op cit. Pág. 262

⁴² apud. Ibidem. Pág. 263

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.

- Desánimo de los colaboradores. Si el directivo familiar recibe un 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.

- 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.

- 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.⁴³

- 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.

⁴³ Benjamin Benson. op cit. Pág. 61.

- 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 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.⁴⁴ 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.⁴⁵ Esta, bien efectuada, facilita la intuición y fluidez de acción que 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 prevé 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

⁴⁴ cfr. Petre, Peter, Padre hijo y cia. Pág. 118.

⁴⁵ ibidem, Pág. 120.

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 períodos 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.⁴⁶ 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.

⁴⁶ apud. Carlos Llano Cifuentes, op cit. Pág. 267.

El período de dirección, por el contrario, presenta características prácticamente opuestas: organización por funciones, sistemas contables, control sistemático, presupuestos, comunicación formal. En el paso de un período 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 período 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 comparte 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 período de creatividad que vive una dirección empresarial -es decir antes del crecimiento de la empresa- y el período de dirección donde se da la dirección profesional -después del crecimiento-: ⁴⁷

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.

⁴⁷ Benson, Benjamin. op cit. Pág. 85.

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.
- 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 paralicen 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 distingan, 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.

4.2.2.- LA INSTITUCIONALIZACION.

La institucionalización significa independencia de personas, lo que no es lo mismo la despersonalización. El seguimiento a una persona, a un apellido o incluso a una familia, va directamente en contra de una sólida institucionalización. Carlos Llano dice, respecto a esto, "el hombre creador vive en la perenne sorpresa que le producen sus creaciones, en la perpetua renuncia que supone el engendrarlas; en la continua y paradójica tensión que suscita la conciencia de la limitación de sus capacidades y la madurez de sus frutos; y en el insaciable deseo de superar sus esas limitaciones perfeccionando los resultados".⁴⁸ Tal vez esta descripción hace referencia a un hombre dinámico, pero el dinamismo y la institucionalización son dos aspectos de las organizaciones que deberían darse juntos, y los cuales no son excluyentes.

⁴⁸ Carlos Llano Cifuentes, Análisis de la acción directiva, Pág. 37.

necesidad de crecer en la empresa; sino también por el crecimiento de la familia involucrada en ella.

4.2.2.- LA INSTITUCIONALIZACION.

La institucionalización significa independencia de personas, lo que no es lo mismo la despersonalización. El seguimiento a una persona, a un apellido o incluso a una familia, va directamente en contra de una sólida institucionalización. Carlos Llano dice, respecto a esto, "el hombre creador vive en la perenne sorpresa que le producen sus creaciones, en la perpetua renuncia que supone el engendrarlas; en la continua y paradójica tensión que suscita la conciencia de la limitación de sus capacidades y la madurez de sus frutos; y en el insaciable deseo de superar sus esas limitaciones perfeccionando los resultados".⁴⁸ Tal vez esta descripción hace referencia a un hombre dinámico, pero el dinamismo y la institucionalización son dos aspectos de las organizaciones que deberían darse juntos, y los cuales no son excluyentes.

⁴⁸ Carlos Llano Cifuentes, Análisis de la acción directiva, Pág. 37.

Una empresa puede y debe de adoptar seria y explícitamente un conjunto de principios o normas inamovibles, es decir una filosofía. Pero no se debe de fincar en ella su unidad, se debe de fincar su unidad propia e individual en su forma de operar, y no en sus principios, ya que son muchas las empresas que coinciden plenamente en sus declaraciones de principios, pero difieren substancialmente en su forma de operar.

Un error común en los gerentes es pensar que la institucionalización de la empresa consiste en establecer procedimientos de rigidez. El establecer solo manuales, descripciones de puestos, estableciendo un organigrama solo produce un cuerpo mecanizado, maquinal, sin espíritu y espontaneidad propios. La utilidad que puede tener esta acción ordenadora y reglamentadora, especialmente en lo que se refiere a los quehaceres elementales de la empresa, que están menos sujetos a la tensión del cambio, pero reitero que esto no tiene que ver con la institucionalización verdadera. Una entidad se institucionaliza cuando no depende de personas particulares; pero esto no se consigue anulando a las personas por medio de los procedimientos: institucionalización no significa sistematización, significa personificación, vale decir creación de un ámbito en el que toda persona puedan desarrollar su personalidad en esa institución dándoles así vida y asegurando su pervivencia.

Por lo que una empresa se institucionaliza cuando no hace depender su vida de un conjunto de hombres excepcionales ni de las capacidades excepcionales de ellos, sino cuando forma un equipo humano lo suficiente normal para absorber personalidades normales que encajen en él sin violencias.

Logra esta institucionalización cuando mantiene una amplia capacidad de maniobra, cuando no se cierra posibilidades futuras. Cuando toda la organización conocedora de los varios objetivos a mediano y largo plazo, busca que sus acciones concurren en el mayor número de finalidades ya aceptadas.

Una empresa se institucionaliza cuando se aplica el principio de acción subsidiaria. Cuando adquiere la costumbre de preferir el aprovechamiento de las capacidades de sus hombres que la vigilancia sobre sus defectos. Busca al mismo tiempo el máximo avance con el mínimo de conflicto, pero en caso de tener que optar, opta por el primero sin temor al segundo. Y se da una flexibilidad permanente.

4.2.3.- 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;" ⁴⁹ 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.

⁴⁹ Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas. Pág. 165.

Los requerimientos básicos para la planeación estratégica de las empresas familiares son:⁵⁰

- 1.- Plan de negocio estratégico.
- 2.- Plan directivo (implementar el plan de negocios).
- 3.- Información directiva formal y sistemas de control.
- 4.- Ayuda y asistencia externa.

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.

⁵⁰ cfr. Benson, Benjamin. *op cit.* p. 123-128

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:

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

- 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.
- 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.
- Determinar el impacto en la empresa al implementar esas estrategias: qué recursos (humanos, financieros, materiales) se requerirán.
- 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.
- Implementar y monitorear el plan: evaluar el proceso de la compañía relativo a ese plan de forma regular o al menos anual.
- 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.

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.

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:

- 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.

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

- 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:

- 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.

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.- 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.

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.

4.3.- LA SUCESION EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.

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; 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.

Se ha desarrollado un modelo que consideramos apropiado para llevar a cabo la sucesión no solo en la primera, sino también en las siguientes generaciones: ⁵¹

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

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" ⁵². Por lo tanto debe estar planeada, para así realizarla de forma gradual y no de forma precipitada.

⁵¹ Ivan Lansberg, *The succession conspiracy: Mapping resistance to succession planning in first generation family firms*. Pág. 70.

⁵² cfr. Louis Barnes, en: *La transmisión del poder en los negocios familiares*. Pág. 3.

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 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" ⁵³.

⁵³ Bosco Lodi, Joao. op cit. Pág. 55.

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:

- 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.
- 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:

- 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, par dirigirlo veinte o treinta años más. Por consiguiente, debe ser preparado, no sólo para alcanzar el nivel logrado por su padre, sino para superarlo.

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,⁵⁴ 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

⁵⁴ cfr. Barnes, Louis, et al. op cit. Pág. 52.

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:

1.- 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.

2.- 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 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.

3.- 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.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado este trabajo, se puede concluir que la Empresa Familiar, en México como en todo el mundo es una realidad, ya que el espíritu emprendedor de las personas no puede reprimirse en tratar de crear nuevas empresas y el no poderlo hacer sería como limitar la libertad de los hombres.

Para que una empresa se considere Familiar, debe constar de los siguientes elementos, el control accionario debe estar en manos de una sola familia, está debe de tener una proporción significativa de su patrimonio en ella.

Después de haber dado un vistazo a las diversas escuelas administrativas, es un menester de la Empresa Familiar ir buscando elementos dentro de esta gama de posibilidades para asentar las bases de su futuro y así subsistir a los problemas que este tipo de organización lleva consigo, aunado a los problemas típicos de cada organización, siendo o no familiar, ahora más que nunca dada las situaciones de apertura de mercados, las exigencias de los mismos y la inestabilidad económico de que somos presa todas las empresas en México, se debe de tener muy bien planeado el como se van a lograr

los objetivos de la empresa familiar para poder crecer y trascender en su medio.

También es responsabilidad de los miembros de la empresa familiar y en especial del director buscar la unidad familiar, buscando que sean ambas instituciones cunas de valores y de principios para todos los miembros que la forman.

Las empresas familiares pasan la mayoría de la veces 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 periodo de creatividad, que al llegar a su máximo debe ser encausado por un líder que la introduzca al periodo de dirección.

Otro aspecto muy importante que he encontrado y en el que hay que poner un interés enorme, es al aspecto de la sucesión, una etapa muy delicada de manejar, por lo que el Padre de la familia y Jefe de la empresa debe de planear con mucho detalle y tratar de desprenderse de sentimientos y anhelos que pueden perjudicar a la empresa y a la familia en el futuro, si se toma una mala decisión, que solo es llevada por los sentimientos y no por la razón. No hay que pensar en un

sucesor lógico se debe de buscar a la persona ideal para el puesto, debe de ser una persona que quiera y desee a la empresa, y que le aportará todos sus conocimientos. Debe tener la humildad de saber dirigir y amar a la empresa de su familia y a su familia misma, suponiendo que hay un miembro de la familia interesado en la empresa y a el cual se debe de capacitar para tal función para lograr ser un profesional de la administración. Lo ideal es que lo hubiera dentro de la familia y sino por el bien de la familia y por el de la empresa misma la dirección podría desempeñarla una persona ajena a la familia, un profesional. Ya que sería muy doloroso hechar por la borda todo el esfuerzo del Padre emprendedor, el cual le ha significado un sacrificio enorme y la ilusión de tal vez toda una vida. Tratando de poner a su hijo en la dirección cuando a este no le interesa por tener otras inquietudes o sus capacidades no le permiten desarrollar tal función.

Por lo que el sucesor, debe de comenzar donde el padre dejó a la empresa, teniendo la responsabilidad de hacerla crecer más y hacer que su acción trascienda en las próximas generaciones de la familia y en la empresa misma.

BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl y ALBRECHT Steve. Como negociar con éxito. Ed. Granica, S.A. y Javier Vergara Editor; México; 1994.
- ALBRECHT, Karl. At America's Service!. Dow Jones-Irwin; E.E.U.U.; 1988.
- BARNES, Louis. La transmisión del poder en los negocios familiares. Harvard Press; Boston, E.E.U.U.; 1987.
- BENSON, Benjamin. Your family business. Homewood; 1960.
- BOSCO LODI, Joao. A empresa familiar. Fundacao Joao Pinherio; Río de Janeiro; 1977.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc. Graw Hill; México: 1989.
- CLAUDES S. George. Historia del pensamiento administrativo. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. ; México; 1990.

- CROSBY B, Philip. La calidad no cuesta. Ed. Cecsá; México; 1990.
- DAVIES, Peter. The american heritage dictionary, of the english language. Ed. Dell Publishing Co.; New York; 1981.
- DE ARQUER ARMANGUE, Joaquín. La Empresa Familiar. De. Universidad de Navarra; Navarra España; 1979.
- DEMING W, Edwards. Cómo administrar con el método Deming. Ed. Norma; Colombia; 1988.
- DESSLER, Gary. Administración de personal. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. ; México; 1991.
- FISHER, Roger, URY, William y PATTON, Bruce. Obtenga el Sí. Ed. Cecsá; México: 1994.
- GARZA TREVIÑO, Juan Gerardo. Administración Contemporánea. Ed. Alhambra-Mexicana; México; 1995.

- GINEBRA, Joan. Las empresas familiares: su dirección y su continuidad. Editora de revistas; México; 1980.
- GUZMAN VALDIVIA, Isacc. Humanismo trascendental y desarrollo. Limusa; México; 1987.
- HAMPTON, David. Administración. Ed. Mc. Graw Hill; México; 1989.
- HARWOOD F, Merrill. Clasicos en Administración. Ed. Limusa; México; 1985.
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio y BALLESTEROS INDA, Nicolas. Fundamentos de Administración. Ed. Mc. Graw Hill; México; 1992.
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio. Introducción a la Administración. Ed. Mc. Graw Hill; México; 1995.
- KOONTZ / O'DONNELL. Administración. Ed. Mc. Graw Hill; México; 1986.

- LANSBERG, Ivan. The succession conspiracy. Yale school of organization and management; New Haven; 1988.
- LARREA, Pedro. Calidad de servicio. Ed. Díaz de Santos; España; 1991.
- LLANO CIFUENTES, Carlos. El empresario y su mundo. Ed. Mc. Graw Hill; México; 1993.
- LLANO CIFUENTES, Carlos. Análisis de la acción directiva. De. Limusa; México; 1979.
- LLANO CIFUENTES, Carlos. El nuevo empresario en México. Fondo de Cultura Económica; México; 1994.
- LLANO CIFUENTES, Carlos. Ventajas y límites de las empresas familiares. Istmo; México; 1973.
- MINTZBERG, Henry. Mintzberg y la Dirección, Ed. Diaz de Santos, S.A.; España; 1991.

- RALUY POUDEVIDA, Antonio. Diccionario Porrúa, de la lengua española. Ed. Porrúa; México; 1982.
- REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas, teoría y práctica. De. Limusa; México; 1986.
- STONER, James. Administración. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. ; México; 1987.
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proceso de la investigación científica. Ed. Limusa; México; 1991.
- VANDERSI, Carlos. ¿Podrá sobrevivir la empresa familiar?. Universidad de Buenos Aires; Argentina; 1985.