

16 00661



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION

EL PROCESO DE SUCESION DE LA DIRECCION  
EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
FAMILIARES

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
**MAESTRA EN ADMINISTRACION**  
**( ORGANIZACIONES )**  
P R E S E N T A :  
**LIC. MA. MERCEDES NAVARRETE JIMENEZ**

DIRECTORA DE TESIS: DRA. NADIMA SIMON DOMINGUEZ



MEXICO, D. F.

28 3000

JULIO 2000



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.



*"Manos trabajadoras en reposo"* Oct. 1993

*Heredamos de nuestros antepasados dones que a menudo tomamos por obvios: los nombres, el color de los ojos, la textura del pelo y la destreza con las manos, una virtud, o el desarrollo de habilidades e interés por algo en particular...*

*Contenemos expectativas pasadas y presentes, memorias sagradas y promesas futuras y así como la vida palpita en nuestro cuerpo y se remonta a los inicios de la tierra, también ese latido del corazón contiene el pulso de los que vienen después. Por el poder de nuestra imaginación podemos percibir las generaciones futuras respirando con el ritmo de nuestra propia respiración o sentir las revoloteando como una nube de testigos.*

*Somos enlace entre las generaciones y sólo cuando reconozcamos que somos herederos, podremos de verdad ser pioneros.*

## AGRADECIMIENTO

El trabajo presentado concluye un esfuerzo personal que conjuga el apoyo incondicional que he recibido de muchas personas, quienes con su experiencia, su conocimiento, su enseñanza, su amistad y su afecto han estado presentes a través del desarrollo de la investigación.

Agradezco a la vida, y en mi fe a Dios, por su infinita bondad, por estar presente en mi caminar y por ser la fuerza del espíritu que me ha impulsado siempre a seguir adelante, creyendo en un sueño y en un mejor mañana.

Un agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México, a la Facultad de Contaduría y Administración y en especial, a la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración por haber permitido que sea parte de su vida académica y cultural y a la División General de Estudios de Posgrado por haberme otorgado la beca que hizo posible realizar mis estudios de Maestría.

Un agradecimiento especial a la Dra. Nadima Simón Domínguez y a la Dra. Isabel Rueda Peiro, por la oportunidad que me brindaron de participar en calidad de becaria, en el proyecto interdisciplinario en el que participan la Facultad de Contaduría y Administración y el Instituto de Investigaciones Económicas, sobre la "Dinámica de la participación de la micro, pequeña y mediana empresa en la integración de cadenas productivas en la industria siderúrgica".

De igual forma, mi reconocimiento y agradecimiento a la Dra. Nadima Simón Domínguez, directora de tesis por su apoyo, su colaboración y por el tiempo que dedicó en la dirección y en la asesoría del presente trabajo. Al honorable jurado examinador, conformado por: M. A. Rigoberto González López, Dra. Nadima Simón Domínguez, Dra. Isabel Rueda Peiro, M. A. Rafael Rodríguez Castelan y M. A. Alejandro Mendoza Martínez, mi agradecimiento por sus valiosas observaciones y sugerencias.

Expreso también mi gratitud a todos los maestros de la Facultad de Contaduría y Administración por contribuir en mi formación profesional, en especial al maestro Miguel Sánchez Boy, a la Dra. Juana Patlan y a la maestra Magdalena Chain.

Un especial agradecimiento a los directivos y demás miembros de las familias de las empresas que participaron en el diplomado de Administración de Empresas Familiares en el Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM, quienes contribuyeron con sus *aportaciones y experiencias en la consecución de este trabajo*; de igual forma al maestro Imanol Belausteguiguotia Rius, coordinador del diplomado por su apoyo y orientación.

Mi gratitud y afecto a mis padres, Ricardo Navarrete Andrade y Mercedes Jiménez de Navarrete por inculcar el amor y el compromiso por la vida y por su apoyo incondicional con el que siempre he contado.

A mi hija Claudia Marcela y al maestro Orestes Gámez Díaz, quienes con su entrega personal y su afecto han compartido a mi lado la realización de éste logro, gracias por su comprensión y su apoyo.

Y a todos los miembros de mi familia, puesto que compartir con ellos, en vivencia propia, la realidad de una empresa familiar de tercera generación, generó en mi la inquietud de profundizar sobre el estudio de esta disciplina, muchas gracias.

Tesis para optar el grado de Maestra en Administración (Organizaciones)  
El proceso de sucesión de la dirección en las pequeñas y medianas empresas  
familiares

Lic. Ma. Mercedes Navarrete Jiménez

INDICE GENERAL

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

I	CONTEXTO EMPRESARIAL EN MÉXICO	1
II	LAS EMPRESAS FAMILIARES	29
III	EL PROCESO DE LA SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN	74
IV	LA INFLUENCIA FAMILIAR EN LA PLANEACIÓN DEL PROCESO DE SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN	111
V	ESTUDIO DE CASOS: LA SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	141
VI	CONSIDERACIONES FINALES	220
VII	BIBLIOGRAFÍA	234

# EL PROCESO DE SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES

## INDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>CONTEXTO EMPRESARIAL EN MÉXICO</b> .....	<b>1</b>
1.1	Entorno económico, social y político de las empresas en México: 1980 - 2000	
1.2	Clasificación de las empresas en México	
1.3	Presencia de las MPYMEs en la economía nacional	
1.3.1	Clasificación por sector estrato y sector económico	
1.3.2	Generación de empleo	
1.4	Causas por las que desaparecen las MPYMEs en México	
1.5	Empresas familiares en México	
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>LAS EMPRESAS FAMILIARES</b> .....	<b>29</b>
2.1	Conceptualización Empresa y Familia	
2.2	Diferentes planteamientos sobre el concepto de empresa familiar	
2.3	Enfoque sistémico de la empresa familiar	
2.3.1	Modelo de Leach y de Tagiuri/Davis	
2.3.2	Modelo de Wigel	
2.3.3	Modelo de Gersick	
2.4	Aspectos que caracterizan a la empresa familiar	
2.5	La dirección de las empresas familiares	
2.6	Etapas generacionales de la empresa familiar	
2.6.1	La empresa familiar en la <i>primera generación</i>	
2.6.2	El paso de la primera generación a la segunda y el periodo en el que la segunda generación está en el poder	
2.6.3	La empresa familiar en tercera generación	
2.7	Situaciones más frecuentes que se presentan en las empresas familiares	

## CAPÍTULO III EL PROCESO DE LA SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN ..... 74

- 3.1 El desafío de la sucesión
- 3.2 La sucesión directiva en la empresa familiar
- 3.3 El proceso de sucesión de la dirección
  - 3.3.1 Análisis de la empresa
  - 3.3.2 Análisis de la familia
  - 3.3.3 Análisis del propietario-fundador
- 3.4 Participantes en el proceso de sucesión de la dirección
  - Agentes implicados en el proceso de sucesión de la dirección
    - 3.4.1 El propietario-fundador
    - 3.4.2 El sucesor
    - 3.4.3 Las relaciones interpersonales
    - 3.4.4 La influencia del sistema familiar
    - 3.4.5 La influencia del sistema empresarial
    - 3.4.6 La influencia de otros participantes
    - 3.4.7 La influencia del entorno
- 3.5 Variables influyentes en la sucesión
- 3.6 Criterios para determinar el éxito o fracaso del proceso de sucesión
- 3.7 Herramientas para la continuidad de la empresa familiar
  - 3.7.1 El protocolo, constitución familiar o reglas de convivencia familiar
  - 3.7.2 El consejo de familia
  - 3.7.3 Profesionalización de la empresa
  - 3.7.4 Plan estratégico en la empresa familiar

## CAPÍTULO IV LA INFLUENCIA FAMILIAR EN LA PLANEACIÓN DEL PROCESO DE SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN ..... 111

- 4.1 Naturaleza y propósito de la planeación
- 4.2 Conceptualización de planeación
- 4.3 La estructura de la planeación
- 4.4 Tipología de la planeación
- 4.5 Un enfoque estratégico de la planeación
- 4.6 Influencia familiar en la Planeación del proceso de sucesión de la dirección. Modelo de Olson.
- 4.7 La planeación del proceso de sucesión de la dirección



**CAPÍTULO V ESTUDIO DE CASOS: LA SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN  
EN LAS EMPRESAS FAMILIARES ..... 141**

- 5.1 Análisis cualitativo: *Descripción y análisis de los casos*
  - 5.1.1 Consideraciones metodológicas
    - 5.1.1.1 Definición del objeto de estudio
    - 5.1.1.2 Población y selección de los casos de estudio
  - 5.1.2 Descripción de los casos de estudio
    - Caso 1. Distribuidora comercial Abraham Delgado
    - Caso 2. Jardines de Oriente S.A.
    - Caso 3. Concretos vibroprensados S.A. de C.V.
    - Caso 4. La Morisca S.A. de C.V.
    - Caso 5. Impresora y litografía Universal S.A. de C.V.
    - Caso 6. Mr Tornillo
    - Caso 7. Paletería la Michoacana
    - Caso 8. Productos Marta – Jiménez Ltda.
  - 5.1.3 Análisis Cualitativo de los casos de estudio
    - 5.1.3.1 Aspectos generales de las empresas
    - 5.1.3.2 Principales características de la empresa, de la propiedad y del proceso de sucesión de la dirección
    - 5.1.3.3. Perfil del propietario-fundador y características de la relación empresa-familia.
  - 5.1.4 Principales aspectos observados en el análisis cualitativo de los casos de estudio.
- 5.2 Análisis cuantitativo: *Influencia familiar en la sucesión. Aplicación del modelo elaborado por Olson.*
  - 5.2.1 Consideraciones metodológicas para la aplicación del modelo
  - 5.2.2 Instrumento para la recolección de datos
  - 5.2.3 Desarrollo del modelo de Trayectorias
    - 5.2.3.1 Modelo de análisis de trayectoria saturado
    - 5.2.3.2 Modelo de análisis de trayectorias ajustado
      - Supuestos del modelo
      - Relación de variables
      - Diagrama de trayectorias
      - Ecuaciones estructurales
  - 5.2.4 Procesamiento de los datos
  - 5.2.5 Resultados del modelo de trayectorias
    - 5.2.5.1 Índices de identificación y ajuste del modelo
    - 5.2.5.2 Correlación entre variables

- 5.2.6 Confiabilidad y validez del instrumento
- 5.2.7 Anexos: Instrumentos de medición
  1. Cuestionario general
  2. Formato de la entrevista
  3. Instrumento de medición de la incidencia familiar en la sucesión de la dirección (Olson, 1988)
  4. Cargas significativas de la matriz rotada

**CAPÍTULO VI      CONSIDERACIONES FINALES ..... 220**

- 6.1 Dimensión del concepto de empresas familiares
- 6.2 Conclusiones
- 6.3 Recomendaciones

**CAPITULO VII      BIBLIOGRAFÍA ..... 234**

## RESUMEN

El trabajo se enfoca al estudio de *la problemática que surge cuando en la empresa familiar se presenta la transición de la dirección de una generación a otra*, situación bastante compleja que está afectada por la interacción de los dos subsistemas que la conforman: *el familiar y el empresarial*.

Es una investigación exploratoria enmarcada dentro de una línea general de diagnóstico que pretende documentar a través del manejo de casos, ciertas experiencias particulares que permiten estudiar el problema. Comprende dos aspectos: uno *cualitativo*, que permite conocer como se ha desarrollado el proceso de sucesión de la dirección y otro *cuantitativo* que mide la *influencia familiar* caracterizada por: *la cohesión, la adaptabilidad, el compromiso familiar con el negocio y la relación del propietario-fundador y sucesor en dicho proceso*.

Como resultado de la investigación se expresan las conclusiones siguientes: 1) *En las empresas familiares objeto de estudio, la planeación de la sucesión de la dirección no es un proceso formal; más que todo es un proceso natural que responde al envejecimiento o ausencia de las generaciones que están a cargo de la dirección y 2) La relación familiar es un aspecto que se debe considerar como el punto de partida o fundamento, base de todas las influencias que se van a producir sobre dicho proceso y que van a determinar en gran medida sus resultados tanto en términos objetivos como subjetivos*.

Algunos factores que inciden en el proceso de sucesión de la dirección no han sido considerados en el presente trabajo, sin embargo, la investigación cumple con los objetivos y propone algunas herramientas útiles para la planeación del proceso de sucesión de la dirección en las empresas familiares.

## INTRODUCCIÓN

En México uno de los retos a los que se enfrenta la política nacional frente al desarrollo económico del país es la ampliación de la base que sirve de sustento para el desarrollo que se pretende lograr, dentro de un esquema de mayor crecimiento, justicia y equidad, aspectos que dentro del contexto actual, caracterizado por la globalización de la economía, exigen de un análisis general de la actividad empresarial y en particular, de los aspectos relacionados con la participación de las pequeñas y medianas empresas en el mercado, su contribución en la generación de nuevas fuentes de trabajo y su desarrollo a través de nuevos mecanismos de gestión que le permitan ampliar su participación y disminuir el efecto negativo que pudieran representar las medidas de orden económico, político, social y de mercado en la actividad empresarial.

En efecto, la importancia del desarrollo de la actividad empresarial en un país, está relacionada no sólo con el desarrollo particular de la empresa, sino también porque contribuyen al crecimiento del país y a su desarrollo en tanto que son generadoras de empleo y por el efecto multiplicador que conllevan las actividades que realizan.

Dentro de la clasificación general de las empresas se encuentran las *empresas familiares* que se caracterizan por haber sido forjadas gracias al sueño de una persona que fue visionario y que en un momento dado creó y formó nexos de unión entre familia y empresa, imponiendo en su proyecto una serie de valores, percepciones y personalidad propia que le han dado a la empresa familiar una connotación especial donde se conjugan aspectos familiares y afectivos con empresariales y racionales.

La empresa familiar se define como aquella que se caracteriza fundamentalmente porque una familia es propietaria y controladora del capital, y porque varios miembros de ésta, intervienen en su gestión (Belausteguigoitia, 2000). Su naturaleza, por consiguiente genera un híbrido profundamente interesante y definitivamente especial dentro del estudio de la dirección contemporánea de las organizaciones, puesto que se requiere de un manejo apropiado de las emociones emitidas por la familia y de la gestión efectiva de las labores y de los compromisos que se suscitan en el marco empresarial.

Kelin Gersick (1997) en su libro *Empresas Familiares, Generación a Generación* menciona que se han hecho varias conjeturas respecto al número de empresas controladas por familias sin que todavía se haya elaborado una base de datos verdaderamente confiable, pero estima que entre el 65 y el 80% de las empresas de todo el mundo son propiedad de familia o están dirigidas por ellas, planteamiento que nos coloca frente a un universo bastante amplio y complejo, que cabe resaltar está conformado por un grupo muy heterogéneo de empresas, que si bien su carácter familiar determina ciertas similitudes, existen otros aspectos que pueden variar, como son: su tamaño (micro, pequeña, mediana o grande), su giro (industriales, comerciales o de servicio), o el sector económico a que pertenecen (agropecuario, industrial o de servicios).

Respecto a las *pequeñas y medianas empresas familiares*, existe hoy en día una revalorización a nivel mundial, las cuales además de ser consideradas como una palanca del desarrollo económico de muchos países, son la forma más extendida de negocios en el mundo. En Estados Unidos la mitad del Producto Nacional Bruto es generado por las empresas familiares. En Europa las compañías familiares predominan entre las firmas mas grandes y pequeñas y constituyen la mayor parte de las corporaciones importantes de algunos países. En Asia la forma de control familiar varia según el país y la cultura, pero ocupa un lugar privilegiado en todas las economías desarrolladas. En América Latina los grupos creados y controlados por familias representan la modalidad primaria de la propiedad privada en casi todos los sectores industriales (Oficina excelente/76).

Sin embargo, a pesar de su importancia, muchos autores plantean que más de la mitad de ellas muere antes de los quince años, un tercio dura hasta el término de la segunda generación y sólo el 10% permanece con vida al final de la tercera generación (Lozano, 1992; Gersick, 1997; Ginebra, 1993), realidad que si bien nos muestra una tendencia particular de este tipo de empresas, su validez es relativa en función del estudio de que se trate y de los aspectos que se consideraron en el mismo, es decir, en dónde se llevó a cabo, qué muestra se estudió y qué factores se analizaron.

Respecto a México, no existe una información estadística exacta sobre el número de empresas familiares; se estima que una gran mayoría clasifica dentro de ésta categoría:

Salo Grabinsky (1991) estima que cerca de un 90% de las empresas mexicanas son de carácter familiar, las cuales en su mayoría son pequeñas y medianas empresas y por su parte Joan Ginebra (1993) estima que son cerca del 98%.

A pesar de ello no son muchos los estudios que en México existen sobre este tópico y grande es el número de empresas del país que conforman éste universo, que por sus características es poco homogéneo y varía por el tamaño y por el giro de las empresas que lo conforman. No obstante, podemos mencionar los trabajos realizados por Grabinsky (1991), Ginebra (1997) y Belausteguigoitia (2000) que han aunado esfuerzos para llenar el vacío de conocimiento que sobre éste campo existe en el país, ya que se parte de la premisa de que las empresas familiares son significativamente diferentes de las que no lo son, y por ello deben manejarse de manera particular

Cabe anotar que para efectos de enfrentarse a una dinámica global y de apertura, la visión actual de la dirección empresarial debe considerar a la empresa dentro de un entorno cambiante que lleva implícito la proyección de la misma en el tiempo, situación que compromete a los directivos a establecer mecanismos que les permitan determinar por anticipado qué es necesario hacer hoy para alcanzar un futuro deseado.

### *Planteamiento del problema*

La problemática particular que enfrentan las empresas familiares se torna en una situación bastante compleja generada por su carácter familiar, donde se conjugan aspectos familiares con empresariales, realidad que muchas veces se traduce en situaciones de conflicto por la perspectiva particular, familiar, o empresarial que los involucrados asumen cuando se trata de resolver alguna problemática que afecta a la familia y a la empresa.

Al respecto, cabe mencionar que por parte de varios investigadores y estudiosos del tema se han identificado herramientas de gran validez en el tratamiento de tales situaciones enfocadas principalmente a la planeación de la sucesión, el manifiesto o protocolo familiar, la implementación del consejo de familia, el tratamiento de las relaciones intrafamiliares, el estudio de las transiciones al interior del sistema familia-empresa y el conocimiento de las tendencias de la actuación de la empresa familiar.

Sin embargo, contemplar en un trabajo de investigación cada uno de estos aspectos requiere de un amplio y minucioso trabajo, de ahí que el enfoque de la problemática a estudiar en este trabajo de investigación, sea el de uno de los aspectos más críticos en cuanto al manejo de la empresa familiar, que se plantea como: *la problemática que surge cuando en la empresa familiar se presenta la transición de la dirección de una generación a otra*, situación que dentro del marco particular de su entorno, se ve afectada por la dinámica propia de la familia que conjunta aspectos culturales, afectivos, emotivos, de convivencia y de relación. De la forma como se asuma y se resuelva esta problemática mucho dependerá la permanencia y la continuidad de la empresa en su carácter particular de empresa familiar.

En correspondencia con lo anterior, se establecen las siguientes interrogantes:

¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de sucesión de la dirección en las empresas familiares que son motivo de estudio en esta investigación?

¿Qué influencia tiene la relación familiar sobre la administración de los negocios familiares, en particular sobre la planeación del proceso de sucesión de la dirección y en el entrenamiento del sucesor en los casos estudiados en esta investigación?

#### *Objetivo general*

Describir y analizar cómo se ha llevado a cabo el proceso de sucesión de la dirección en las empresas familiares que conforman la muestra, mediante la recolección, procesamiento y análisis de la información relevante para identificar las causas que han incidido en este proceso.

#### *Objetivos específicos*

El estudio de casos contempla la aplicación de una entrevista estructurada al propietario fundador y a otros directivos miembros de la familia y la aplicación de un instrumento de medición a los miembros de la familia que laboran en la empresa para lograr los objetivos específicos que se enuncian a continuación:

1. Conocer el estado actual en que se encuentran las empresas que integran la muestra frente al proceso de sucesión de la dirección.
2. Conocer las acciones emprendidas respecto al proceso de sucesión de la dirección y los resultados obtenidos.
3. Conocer la importancia de la planeación como una función administrativa que permite orientar el proceso de sucesión de la dirección.
4. Explicar la influencia de la cohesión, la adaptabilidad, el compromiso familiar con el negocio y de la relación del propietario fundador con el sucesor en la planeación del proceso de sucesión de la dirección y en el entrenamiento del sucesor.
5. Presentar algunas recomendaciones sobre los aspectos fundamentales que se deben considerar para la transición generacional de la empresa familiar con el fin de asegurar su continuidad dentro de un entorno cada vez más cambiante y competitivo.

### *Hipótesis de trabajo*

- La sucesión de la dirección en las empresas familiares es un proceso natural resultado del envejecimiento de las generaciones que tienen la propiedad de la empresa y que ven la necesidad de nombrar a un sucesor para la continuidad de su negocio.
- La cohesión y la adaptabilidad familiar, características de la relación familiar inciden en forma directa o a través del compromiso de la familia con el negocio y de la relación del propietario-fundador y sucesor en la planeación de la sucesión de la dirección y en el entrenamiento del sucesor.

### *Consideraciones metodológicas*

El trabajo a realizar es una investigación exploratoria enmarcada dentro de una línea general de diagnóstico que pretende documentar a través del manejo de casos, ciertas experiencias que caracterizan el proceso de sucesión de la dirección y que permiten



identificar la influencia de la relación familiar en el desempeño administrativo del negocio familiar, en particular, en la planeación del proceso de sucesión de la dirección y en el entrenamiento del sucesor.

Se trata de una muestra no probabilística cuyos resultados no se pretenden generalizar a la población, sino que se consideran como aportaciones particulares para la muestra objeto de estudio, el cual se justifica ya que las empresas familiares no conforman un grupo homogéneo y los aspectos de interés que se consideran corresponden a su carácter particular, es decir a la convivencia familiar y a su interacción con el negocio. No obstante, con el análisis se logró establecer algunas consideraciones que permiten aportar evidencias a favor de lo expuesto en este trabajo.

Cabe anotar que los casos se han considerado como un fenómeno contemporáneo en cuanto a que se está produciendo en la actualidad o bien se ha producido en el pasado reciente y sus participantes están aun disponibles para informar sobre ello.

La investigación comprende dos aspectos: uno *cualitativo* que está enfocado a conocer el proceso de sucesión de la dirección en las empresas familiares objeto de estudio y otro, *cuantitativo* que está enfocado a identificar la incidencia de la cohesión, la adaptabilidad, el compromiso familiar con el negocio y la relación propietario-fundador y sucesor en la planeación del proceso de sucesión de la dirección y en el entrenamiento del sucesor.

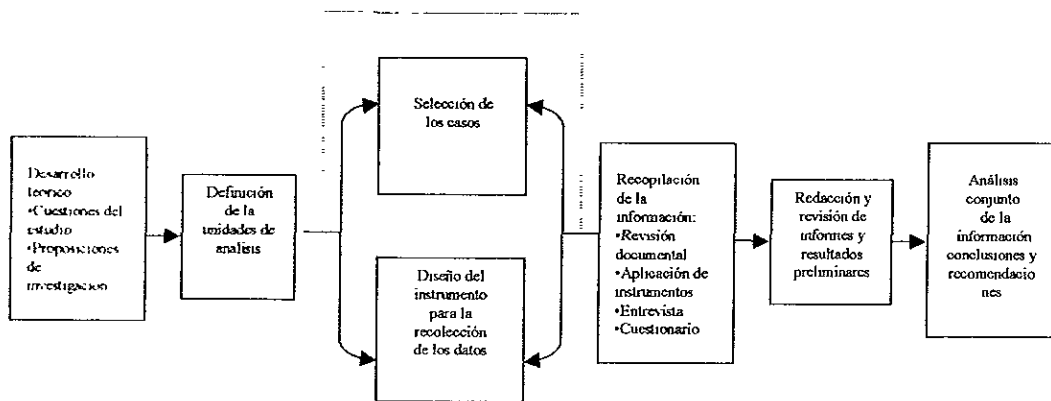
En el desarrollo de la primera etapa del trabajo se definieron los casos de estudio bajo el criterio de que sean empresas familiares en donde se haya o se esté dando el proceso de sucesión de la dirección y se realizó una entrevista estructurada al propietario fundador en los casos que fue posible y a otros directivos miembros de la familia con el fin de conocer como se ha llevado a cabo el proceso de sucesión de la dirección.

En la segunda etapa se desarrolló un modelo de trayectorias con el fin de aplicar el modelo desarrollado por Olson (1988) y aplicado por Lansberg y Astrachan (1994) que mide la influencia familiar en el proceso de sucesión de la dirección y en el entrenamiento del sucesor. Para obtener la información requerida, se aplicó el instrumento de medición diseñado por Olson (1988) a todos los miembros de la familia que laboran en las empresas objeto de estudio.

Los datos que se utilizaron en esta investigación provienen de dos tipos de fuentes: a) *fuentes primarias*, suponen datos que son recogidos directamente de la realidad mediante la aplicación de los instrumentos de investigación que fueron aplicados a los directivos de las empresas que integran la muestra y que participaron en el diplomado en Administración de Empresas Familiares del Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM-2000, coordinado por el maestro Imanol Belausteguiguita Rius; b) *fuentes secundarias*, que corresponde a la consulta de documentos, libros, revistas, folletos, periódicos, estadísticas y páginas web de internet.

Los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de investigación fueron analizados y evaluados en forma particular para elaborar una descripción detallada de cada caso y en forma general con el fin de establecer parámetros de análisis y determinar las consideraciones finales.

### Proceso metodológico



En el diagrama anterior se esquematiza el proceso metodológico de la presente investigación, cuyo diseño se estableció con el objetivo fundamental de definir una secuencia lógica entre los datos empíricos y los planteamientos iniciales con los resultados

de la investigación, dentro del marco de las limitaciones y del propio alcance de la investigación.

### *Contenido capitular*

El capítulo I se refiere al desarrollo de *la actividad empresarial en México*, resaltando la presencia de las pequeñas y medianas empresas en la actividad económica y social del país a nivel general y en particular, de *las empresas familiares*. Para el análisis se utilizaron los resultados del último Censo Económico - 1994 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI). Se consideran también algunos estudios realizados en el país sobre las causas de fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas, con el objeto de identificar la incidencia de los aspectos directivos de la empresa, particularmente del perfil del propietario fundador, en la continuidad de los negocios familiares y en su transición a las nuevas generaciones.

En el capítulo II se identifican los aspectos teóricos del tema de *empresas familiares* con el objeto de establecer los parámetros en que se sustenta la investigación respecto a la conceptualización, las características y la definición. Se considera el enfoque sistémico del estudio de la organización en el que muchos autores han sustentado el estudio de las *empresas familiares*, a razón de las dos realidades que la conforman y que son estudiadas como dos subsistemas independientes, que se superponen entre sí y que producen relaciones interorganizacionales que si bien pueden permitir el desarrollo y crecimiento de la totalidad del sistema, pueden también generar fricción, creando a su paso, tensión, conflicto y rompimiento.

En el capítulo III se analiza el tema sobre *el proceso de sucesión de la dirección en las empresas familiares* desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés que interactúan a diversos niveles, considerando la sucesión como un proceso que se da en el tiempo, sin comprometer la viabilidad de la empresa, salvaguardando la integridad de la familia y satisfaciendo los intereses y necesidades de los implicados en el mismo. Cabe mencionar que la sucesión comprende dos aspectos: la dirección y la propiedad, siendo tema de interés de esta investigación lo referente a la dirección.

El capítulo IV se refiere al tema de la *influencia familiar en la planeación del proceso de sucesión de la dirección*; se consideran los aspectos teóricos de la planeación como una herramienta de la práctica administrativa que permite visualizar en el presente lo que se desea alcanzar en el futuro, estableciendo diferentes escenarios para llegar a la toma de decisiones y a la elaboración de un plan de acción que permita lograr lo establecido. Se explica el modelo elaborado por Olson (1988) sobre la influencia familiar en la planeación del proceso de sucesión de la dirección y en el entrenamiento del sucesor a través de cuatro factores que son: la cohesión, la adaptabilidad, el compromiso familiar con el negocio y la relación del propietario-fundador con el sucesor.

El capítulo V comprende el estudio de casos sobre *el proceso de sucesión de la dirección en las empresas familiares objeto de estudio*. Se presenta primero un *análisis cualitativo* en donde se describen y se analizan los casos estableciendo los principales aspectos observados de acuerdo al origen de la empresa, el perfil de propietario- fundador, la interacción familia-empresa y el proceso de sucesión de la dirección, información que permite responder a una de las interrogantes planteada en la presente investigación. En segundo lugar, se realiza un *análisis cuantitativo* con base en el planteamiento de Olson y se aplica un modelo de análisis de trayectorias. Se explican las consideraciones metodológicas, la aplicación y los resultados obtenidos.

En el capítulo VI se concluye el trabajo presentando las consideraciones finales de la investigación que comprende tanto las conclusiones generales como algunas recomendaciones que se proponen considerar para el proceso de sucesión de la dirección en las empresas familiares.

## CAPITULO I EL CONTEXTO EMPRESARIAL EN MÉXICO

La finalidad de este capítulo es resaltar la importancia de las pequeñas y medianas empresas familiares en el desarrollo de la economía nacional, para lo cual se toma como marco de referencia los aspectos relacionados con el entorno económico, social y político que han caracterizado al país durante los últimos tres sexenios. Se analiza el comportamiento general de la actividad empresarial en el país con base en la información del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) correspondiente al último censo económico-1994. Se analizan los aspectos que caracterizan las empresas familiares en México, puesto que si bien se carecen de estadísticas oficiales sobre el número de ellas, se pueden enumerar las características particulares de éstas de acuerdo a su tamaño y presentar un esquema general de su importancia en el contexto nacional.

### 1.1 ENTORNO ECONÓMICO, SOCIAL Y POLÍTICO DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO 1980-2000

En las últimas tres décadas se han registrado profundos cambios en la estructura productiva de la economía mexicana que han sido resultado, en gran medida, de un rápido proceso de expansión y diversificación de la rama industrial, proceso que se traduce en cambios importantes en la estructura del comercio exterior. Esto último es válido no sólo en la modificación de la composición de las exportaciones entre productos primarios y manufacturas a favor de éstas últimas, sino también con relación al comercio exterior de productos manufacturados. La descripción de estos cambios puso de manifiesto la existencia de relaciones relativamente sistemáticas entre producción, mercado interno y comercio exterior para las ramas industriales consideradas.

La estrategia de industrialización adoptada en México a partir de los años sesenta se basó en la sustitución de importaciones, en la aplicación de estrategias para acelerar la economía y corregir los desequilibrios a través de un déficit público creciente y en los

intentos de superar las etapas económicas críticas mediante el aprovechamiento del potencial financiero que brindaban los excedentes derivados de la explotación de hidrocarburos.

El desarrollo económico del país estaba vinculado con la ampliación de su capacidad industrial motivo por el cual, el modelo enfatizó el desarrollo del mercado interno como medio para lograr una industrialización más amplia y acelerada, pero careció de un esquema de planeación que fijara metas precisas y que involucrara a todos los actores del sector industrial.

Fruto de la diversificación industrial fue la reducción del coeficiente de importaciones; sin embargo, se requería de una mezcla más competitiva en bienes intermedios y de capital que permitiera sustentar el proceso que requería la conformación de cadenas productivas que integraran unidades de producción diversificadas, no sólo por la variedad de productos sino también por la combinación de suministros requeridos.

En los años ochenta la política gubernamental se enfocó al desarrollo de una nueva estructura industrial caracterizada por los lineamientos del modelo neoliberal, que buscaba negociar la deuda externa, a la vez que inducía a redefinir el papel del Estado en la economía. En 1982 el gobierno mexicano acordó con los acreedores internacionales, mediante una carta de intención firmada con el Fondo Monetario Internacional (FMI), someter a la economía mexicana a una reestructuración radical con el objetivo de lograr el pago de la deuda externa, y que para saldarla era necesario aumentar las exportaciones y reducir las importaciones (Rueda, 1997: 60)

En correspondencia con lo anterior el país atravesó por una de las crisis más severas de su historia que repercutió en el desarrollo y crecimiento de los sectores industriales puesto que no se logró modificar los parámetros de las importaciones y las compras al exterior se aceleraron. La política económica del país buscó una nueva reorientación industrial fundamentada en la promoción de las exportaciones, sin embargo, las divisas comenzaron a escasear y el tipo de cambio comenzó a encarecer. La crisis se agravó por la enorme deuda externa, el aumento de las tasas de interés y la restricción de préstamos del

exterior. La sucesiva devaluación del peso y la política de mantenerlo sobrevaluado en los siguientes años - para aumentar la competitividad de las exportaciones mexicanas y desalentar las importaciones - incrementaron los índices inflacionarios (Rueda, 1997: 43).

A pesar de ello, las micro, pequeñas y medianas empresas jugaron un papel muy importante ya que su adaptabilidad les permitió abastecer de insumos el mercado nacional, a la vez que les permitió reducir los efectos negativos de la crisis al ofrecer una opción frente a la pérdida de empleos del sector industrial, pudiendo absorber un mayor porcentaje de mano de obra. Durante este período éstas empresas registraron una tasa media de crecimiento anual del 4.1%, representaron el 98% del total de establecimientos del país, absorbieron el 49% del personal ocupado en el sector y aportaron el 43% del producto manufacturero, 10% del PIB (SECOFI, 1994:1-15).

Conviene subrayar que frente a la generación de empleo las micro y pequeñas empresas actuaron como un colchón anticrisis en los 80's ya que a pesar de los altibajos experimentados por la actividad económica y que durante 1980 se redujo a un 47% de empleo en el sector manufacturero logró recuperarse para alcanzar un 51% en 1988 (Millán, 1996: 4).

En el sexenio de Miguel De la Madrid (1982-1988) el peso se devaluó drásticamente, se eliminaron transferencias y subsidios y se elevaron los precios de los productos y de los servicios públicos. Así mismo, se inició la política de desincorporación de las empresas paraestatales, lo cual originó un gran aumento del desempleo y el cierre de muchas empresas pequeñas y medianas debido a la cancelación de los contratos que se tenían con las empresas paraestatales. El gobierno mexicano inició la aplicación de diversas medidas de ajuste tales como la reducción de la inversión y del gasto público, así como del crédito y de los salarios reales. Paralelo a ello, se disminuyó el gasto social lo cual afectó fuertemente el nivel económico de la población, forzando la disminución de la demanda de los bienes y servicios producidos por las empresas.

En 1985 se impulsa la apertura del comercio exterior mediante la eliminación de barreras no arancelarias y la reducción de aranceles, argumentando que la apertura, al

originar mayor competencia, impulsaría el incremento de la productividad interna. El proceso se inició en 1986 con la firma del Acuerdo Nacional sobre Aranceles y Comercio (GATT) el cual resultó ser repentino y no planeado.

El entorno macro económico de este periodo estuvo marcado por el estancamiento económico con años de recesión, en medio del cual la economía mexicana sufrió un vertiginoso crecimiento de la inflación, alcanzando en 1987, una tasa anual del 159.2%. Gobierno, empresarios y representantes del corporativismo sindical acordaron para diciembre de ese año, aplicar un programa de estabilización a fin de reducir la inflación, alcanzándose para 1988, que la tasa se redujera a un 51.6%.

Para las pequeñas y medianas empresas esta política tuvo múltiples consecuencias. Por una lado, repercutió en un aumento de sus costos, ya que aumentaron los precios de los bienes y servicios públicos que el gobierno les vendía a precios subsidiados y, por otro, muchas de ellas se vieron desplazadas por los contratos públicos otorgados por las paraestatales. De igual manera, estas empresas enfrentaron la disminución de la demanda pública y privada, así como una infraestructura deteriorada y cada vez más cara, lo que les restaba competitividad. Muchas desaparecieron y además tuvieron que sacrificar sus utilidades al tener que absorber los aumentos de los costos sin poder trasladarlos al consumidor para tratar de mantenerse en el mercado, además de enfrentarse a la creciente competencia externa que iba penetrando en sus mercados con productos de mejor calidad y a menor costos (Rueda, 1997: 45 - 49) .

En el sexenio de Carlos Salinas de Gortari - 1988 a 1994 - la estrategia política se basó en los pactos de estabilidad de su predecesor con el objeto de reducir la inflación. Además, se presentaron dos cambios sustanciales en la política gubernamental: el Estado ya no se concebía como un motor de la economía: se redefine su papel mediante la privatización de los bancos y de las empresas paraestatales más importantes, medida que favoreció la concentración y centralización del capital en un nuevo núcleo privilegiado de empresarios ligados al salinismo; por otra parte, la apertura comercial se convertía en uno de los elementos más importantes para el proceso de modernización económica, mismo que tiene



una de las máximas expresiones, con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC).

Para el país esta política significó un declive en el crecimiento económico y la reducción drástica de la demanda en la población al aumentar los impuestos y las tasas de interés y bajar más los salarios y los niveles de empleo. La relativa estabilidad del peso y las altas tasas de interés, atrajeron una cuantiosa cantidad de capital extranjero que se colocó en la Bolsa de Valores y que fue la base del sostén del tipo de cambio relativamente fijo. Sin embargo, a pesar de que se mantuvo estático el tipo de cambio para frenar el crecimiento de la inflación, la moneda acumuló una devaluación del 48.1%, la cual fue insuficiente para evitar la sobrevaluación creciente del peso, lo que ocasionó un aumento mucho mayor de las importaciones que de las exportaciones –especialmente en la manufactura – provocando un creciente déficit en la balanza comercial y de cuenta corriente, que hicieron inevitable la devaluación drástica de diciembre de 1994.

El conjunto de las políticas aplicadas y el desenvolvimiento del entorno económico durante el gobierno de Salinas afectaron el desempeño de las MPYMEs, muy particularmente la sobrevaluación del peso generó una entrada aún mayor de mercancías importadas ocasionando el cierre de muchas empresas y un verdadero proceso de desindustrialización del país.

El cambio del sexenio (1994-2000), inició con una serie de crisis en el país tanto nivel político como social y con una las peores crisis financieras que haya tenido México en su historia, resultado de una política económica manejada por el gobierno anterior que ocasionó un desequilibrio en la balanza de pagos, la obligación con una deuda externa contraída a corto plazo en Tesobonos y la aplicación de la política que aconsejaba el FMI : ... reducir la inflación y aplicar una política salarial más restrictiva, en tanto que se continúen aplicándose las medidas estructurales para asegurar la competitividad de las exportaciones y la flexibilidad del mercado laboral.

Las primeras medidas aplicadas por el presidente de la república Ernesto Zedillo, se reflejaron en la aplicación de una política económica recesionista - mayor reducción de

salarios, aumento de impuestos y reducción drástica del crédito - que causó un desempleo masivo y que generó una gran recesión económica acompañada de una reactivación de la inflación. Situación que ocasionó la quiebra de numerosas empresas y el retroceso de algunas ramas de la industria manufacturera, puesto que se redujo la planta laboral y se flexibilizó el consumo de la fuerza de trabajo.

En 1995 se incrementó el desempleo y la economía informal, al transformarse una proporción creciente de asalariados en autoempleados. Además, numerosos empresarios se transformaron de industriales en comerciantes de mercancías importadas y se operó una gran concentración y centralización del capital.

Al respecto, un estudio del Centro de Estudios Económicos de la Canacintra señala, que la crisis ocasionó un endeudamiento excesivo de las empresas, que se expresa en que el 82% de la planta fabril, mantenía adeudos con la banca originando una situación de alto riesgo que sólo podría ser superada con refinanciamiento justo y de largo plazo; por otra parte, el sector empresarial se vio drásticamente afectado por el cierre de más de 6 302 industrias manufactureras y por la pérdida de aproximadamente 170 000 empleos. En el sector servicios las ventas registraron una caída hasta del 40% y en el comercio cayeron más del 30%. (Rueda, 1997: 61).

En 1996 se inició una recuperación desigual en algunos sectores de la economía, particularmente en los exportadores, pero no se generaliza ni logra recuperar el nivel del 94, ni tampoco se refleja en las condiciones económicas de la mayoría de la población; se continua con la política que se aplicó de 1983 a 1994, pero dentro de un panorama más crítico, un malestar social, una economía totalmente abierta y la mayor parte del pueblo mexicano empobrecido.

Para hacer frente a esta crítica situación el gobierno nacional implementó una nueva política de desarrollo industrial, contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, cuyo objetivo estratégico era promover un crecimiento económico vigoroso y sustentable que fortalezca la soberanía nacional y redunde en favor tanto del bienestar

social de todos los mexicanos, como de una convivencia fincada en la democracia y la justicia.

El programa se dio a conocer bajo el título de “Programa de Política Industrial y Comercio Exterior”, y planteaba como tarea prioritaria el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa sustentado en lograr el crecimiento de la economía, incrementando la competitividad del aparato productivo con un enfoque hacia el mercado exterior, de cuyo contenido se destacaban tres estrategias básicas: 1) fomentar el desarrollo del mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones, para sustentar la inserción de la industria en la economía internacional; 2) inducir el desarrollo de agrupamientos industriales, regionales y sectoriales de alta competitividad y con una elevada participación de las micro, pequeñas y medianas empresas, y 3) crear condiciones de rentabilidad y fortalecer el acceso a los mercados de exportación. (Rueda, 1997: 63)

Sin embargo, el programa en sí no ha sido suficiente para hacer frente a las nuevas condiciones del entorno. Se requiere además, crear las condiciones económicas adecuadas por parte del gobierno, como son: la estabilización macroeconómica, la reducción en los costos financieros a las empresas, el mejoramiento de la infraestructura física y humana, así como un sistema tributario que aliente a la industria y combata las prácticas monopólicas.

En los umbrales del siglo XXI la industria mexicana se desenvuelve dentro del marco de una economía mundial cuyo rasgo distintivo es la globalización, aspecto que como se ha mencionado ha ocasionado intensas transformaciones estructurales en la economía mexicana en los últimos años, tales como, la desregulación, la simplificación administrativa y la apertura comercial, que si bien han permitido el desarrollo y crecimiento de algunos sectores industriales, han limitado el de otros que enfrentan a un mercado abierto que establece nuevas reglas comerciales y que colocan a las micro, pequeñas y medianas empresas frente a una competencia irregular que se caracteriza por tener mayores niveles de oferta, productividad y calidad, así como el de poder establecer precios más bajos y competitivos para el mercado.

Si bien el futuro de las empresas depende mucho de las condiciones propias de su organización, hoy más que nunca su futuro esta sujeto a los cambios externos, y en la medida que estos cambios se aceleren los problemas serán mayores y se necesitará de respuestas más rápidas y oportunas para reducir el riesgo que pudieren significar tales medidas. Las pequeñas y medianas empresas deberán realizar acciones planeadas que les permitan en forma conjunta desarrollar tanto la capacidad gerencial para operar exitosamente, cómo la adopción de nuevas formas de organización de la actividad productiva que logre conformar una estrecha coordinación orientada a combinar las ventajas de las economías de escala de las grandes empresas con la flexibilidad y la velocidad de respuesta de las de menor tamaño, así como el potencial de competitividad y de generación de empleo que estas empresas pueden ofrecer.

## 1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

Un aspecto importante de la estructura del sector empresarial mexicano es el que se refiere al tamaño del establecimiento, característica que condiciona en muchos casos el funcionamiento administrativo y la propia estructura productiva de las empresas. La importancia y justificación de clasificar las empresas por su tamaño radica en el hecho de que se facilita el análisis en cuanto a niveles de inversión, de empleo, de tecnología, de organización, y de otros aspectos de interés que permiten identificar las diferencias que existen entre los estratos empresariales.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, órgano competente para establecer los criterios de clasificación de las empresas en México, modificó la estratificación empresarial en el mes de Marzo de 1999, quedando establecida de la siguiente manera:

Cuadro 1.1 Clasificación de las empresas en México

TAMAÑO	SECTOR ECONÓMICO		
	CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRAN EMPRESA	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de Marzo de 1999

Es tradicional que al referirse a los establecimientos que no forman parte de la gran industria, estos se identifiquen exclusivamente con los estratos de pequeñas y medianas empresas, sin embargo, para fines de fomento, instituciones de diversas partes del mundo han aceptado oficialmente en subdividirla en tres estratos que incluye además a la microindustria. Es importante destacar que la homogeneidad dentro de cada estrato es parcial, debido a que las variables de estratificación, comúnmente utilizadas, no cambian de un estrato a otro en forma abrupta o categórica, sino más bien de manera gradual, dificultándose por tal motivo su agregación en tamaños de forma exacta y congruente.

Como antecedente de la clasificación actual es importante señalar que en 1955, en México se promulgó la *Ley para el Fomento de las Industrias nuevas y necesarias*, cuyo ordenamiento permitió que se estableciera una clasificación de las empresas industriales del país, fundamentalmente medianas y pequeñas y que un gran número de talleres y artesanías se transformaran en pequeñas empresa. A partir de entonces, se consideró la conveniencia de clasificar a las empresas en pequeñas, medianas y grandes empresas en atención a los indicadores del valor de las ventas anuales y del número de trabajadores.

La subdivisión en cuatro estratos se oficializó a partir de la aprobación del decreto del programa para el desarrollo integral de la industria mediana y pequeña en 1985.

En el período de 1985 a 1990 se modificó el valor de las ventas anuales, dejando sin cambios el número de trabajadores por estrato. A partir del decreto que apareció en el diario oficial del 18 de mayo de 1990, se estableció que los límites de las ventas anuales se fijaran en función de los salarios mínimos correspondientes al área geográfica.

De diciembre de 1993 a marzo de 1999, se definió a las empresas en estratos conforme al número de trabajadores y al monto de sus ventas anuales, considerándose: a las micro empresas, como aquellas que tenían de 1 a 15 trabajadores, y un monto anual de ventas hasta de \$ 900 000; las pequeñas empresas de 16 a 100 trabajadores y ventas de más de \$ 900 000 y hasta \$ 9 000 000; las medianas empresas de 101 a 250 trabajadores y ventas de \$ 9 000 000 hasta \$ 20 000 000 y las grandes empresa más de 250 trabajadores y ventas anuales por un monto mayor de \$ 20 000 000. Sin embargo, en la práctica sólo se consideraba al número de empleados en vista de que lo referente al monto de las ventas no se actualizó y esto valores fueron perdiendo validez en el tiempo con relación a su valor real respecto a la inflación.

Tal situación motivó a considerar una nueva estratificación de las empresas que propiciara una mayor divergencia en las clasificaciones y que definieron los estratos con la finalidad de establecer rangos acordes con las necesidades actuales que apoyen y promuevan la instalación y operación de las empresas micro, pequeñas y medianas, así como orientar la homologación con las tendencias mundiales.

La nueva estratificación genera como consecuencia el incremento de la participación de las micro y medianas empresas en el sector manufacturo y la disminución de la correspondiente a las medianas y grandes empresas. En cambio en el comercio disminuye la proporción de los tres segmentos, micro, pequeñas y medianas empresas y en los servicios, aumenta la participación de las micro y en mayor medida de las grandes a costa de las pequeñas y medianas.

Maza y Paez (1998: 5) hacen además una distinción dentro de la clasificación de empresas por su tamaño, que sobretudo caracteriza a las micro y pequeñas empresas al considerar que éstas empresas no conforman un grupo homogéneo, puesto que por lo menos debe hacerse una distinción de las mismas que modifica sustancialmente su análisis, ya que existen micro empresas de subsistencia y micro empresas con una visión de crecimiento. Las primeras, generalmente tienen como único objetivo el sostenimiento del empresario, su familia y su personal, sin pretensiones de un mayor desarrollo. En las

segundas, el empresario considera la suya como una situación transitoria, como una etapa necesaria al principio, pero sin pretender ser micro empresario en forma permanente; como empresario tiene la visión de llegar a tener una empresa de mayor tamaño y orienta sus actividades al logro de ese objetivo. No obstante, los riesgos que toma uno y otro tipo de empresario son distintos, y así deben ser las causas que permitan su permanencia y continuidad o en su defecto, su desaparición.

### 1.3 PRESENCIA DE LAS MPYMEs EN LA ECONOMIA NACIONAL

La importancia de las PYMES en la evolución industrial, económica y social de un gran número de países tanto desarrollados como en vías de desarrollo es un fenómeno de reconocimiento internacional que ha tenido un creciente auge en las últimas décadas. Su importancia radica en su potencialidad para generar fuentes de trabajo y en su capacidad para fomentar la desconcentración industrial y económica, lo que les permite actuar como un mecanismo de distribución de los ingresos hacia los estratos medio y bajo de la sociedad. De igual forma, su flexibilidad les permite tener un gran potencial para el desarrollo de tecnologías alternativas que se adapten a la realidad local.

Sin embargo, enfrentan en la actualidad el reto de integrarse dinámicamente al proceso de globalización, así como, enfrentar cotidianamente una problemática interna que amenazan su crecimiento y desarrollo ocasionada por deficiencias en el área gerencial que muestran una dificultad para la formación, consolidación y conservación de cuadros directivos, así como la delegación de la autoridad y el poder; limitaciones para el desarrollo y la adaptación a tecnología avanzada; el manejo de recursos financieros insuficientes y su dificultad para tener acceso a la información tecnológica y de mercado.

En el panorama nacional las pequeñas y medianas empresas desempeñan un rol dinámico en la economía. Su importancia se considera en función a su aportación que afecta en forma considerable la generación del producto interno bruto así como el producto

nacional, de su significado y trascendencia social visible en su contribución constante a la generación de empleo, en el efecto multiplicador de las actividades que realizan y en la exploración frecuente de los mercados donde compiten con empresas de mayor tamaño que tienden a subestimar su desarrollo y rentabilidad por considerarlas de poca trascendencia en el movimiento económico del país. Para Equihua (1998: 1) la importancia de las pequeñas y medianas empresas radica además, en su carácter precursor de un verdadero tejido económico y social que integra el país, experiencia que según el autor, se atestigua por los resultados logrados en otros países.

La importancia colectiva que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas en el país es muy considerable, ya que representan la mayoría de las empresas y su impacto es significativo para la economía del país, lo cual se demuestra en las gráficas de la figura 1, que se muestran en la siguiente página, donde se puede apreciar su presencia en los tres sectores de la actividad económica: industria, comercio y servicios.

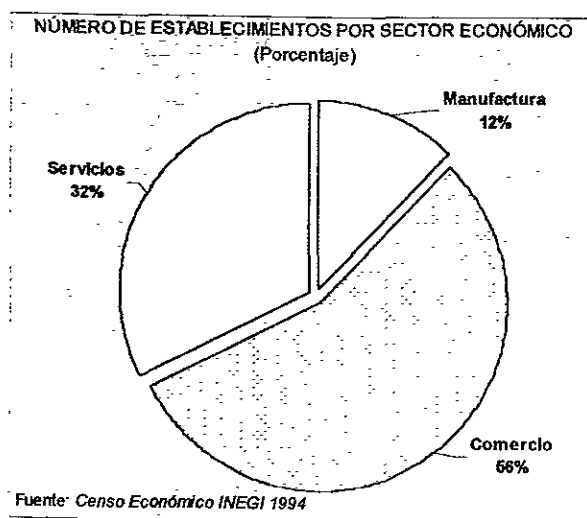
Más del 95% de todas las empresas del país son micro, pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional. Las pequeñas y medianas empresas proporcionan la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Al respecto cabe resaltar que las micro y pequeñas empresas históricamente han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, es decir, que han sido una oportunidad a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. Igualmente ofrecen una opción básica para continuar con la expansión económica del país.



### 1.3.1 CLASIFICACIÓN POR ESTRATO Y SECTOR ECONÓMICO

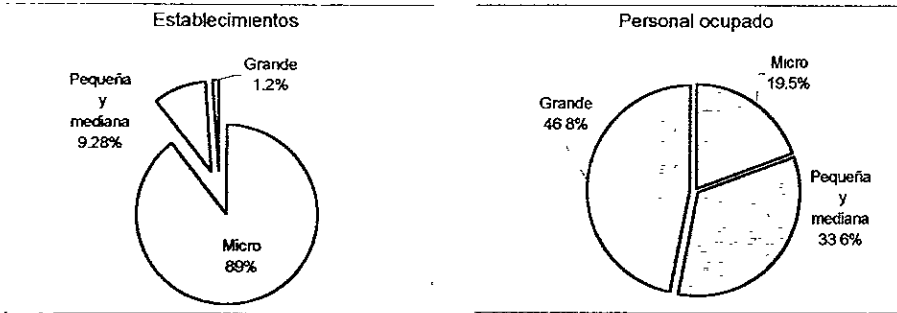
De acuerdo a la información generada por el INEGI, censo económico 1994 (resultados definitivos) el panorama empresarial contemporáneo muestra que de la totalidad de establecimientos manufactureros, comerciales y de servicios (excluyendo financieros) que existen en el país, el 94.4% corresponden a microempresas; el 4.7% a pequeñas; el 0.60% a medianas y el 0.24% a grandes empresas. De este total, la actividad comercial agrupa el 56% de establecimientos, servicios el 32% y manufactura el 12%. (ver gráfica 1.1)

**Gráfica 1.1 Número de establecimiento por sector económico (porcentaje)**

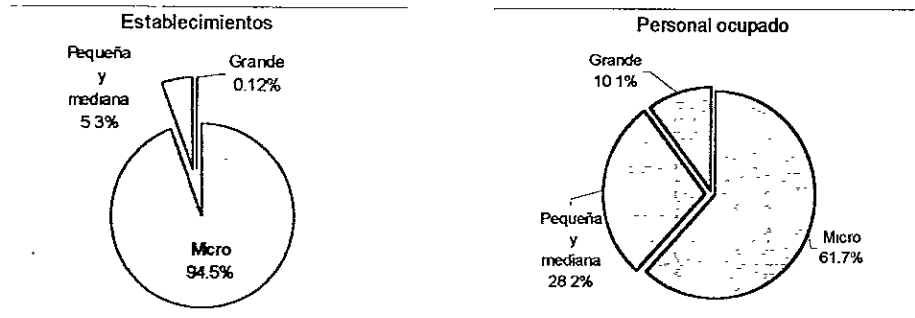


### Graficas 1.2 Porcentaje de empresas y personal ocupado por sector económico

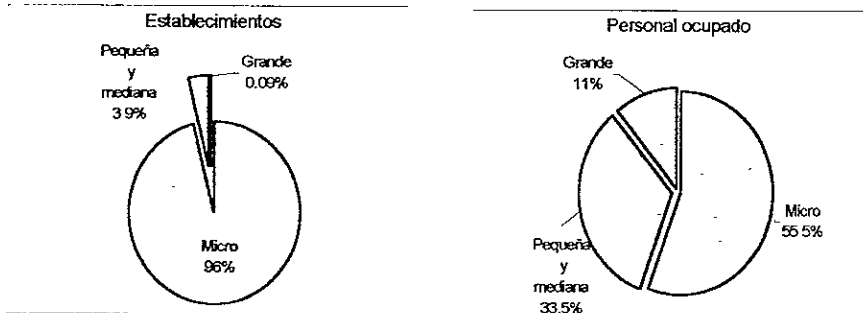
#### Sector Manufactura



#### Sector Servicios



#### Sector Comercio



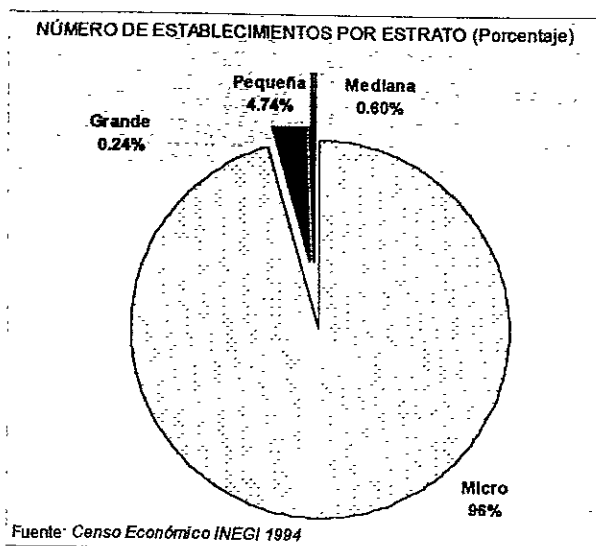
Existe en México cerca de 2.2 millones de empresas que participan en el sector productivo, las cuales son de diversas magnitudes y como se puede observar, más de 2 millones pertenecen a las empresas micro, pequeñas y medianas en su conjunto. (ver cuadro 1.2)

**Cuadro 1.2 NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS, COMERCIALES Y DE SERVICIOS POR SECTOR ECONÓMICO SEGÚN EL TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO (Datos referentes a 1993)**

	Manufactura	%	Comercio	%	Servicios	%	Total	%
Micro	237,640	89.5	1,144,055	94.5	680,956	96.0	2,062,651	94.4
Pequeña	20,557	7.7	57,867	4.8	25,201	3.5	103,625	4.7
Mediana	4,084	1.5	6,806	0.6	2,185	0.3	13,075	0.6
Grande	3,146	1.2	1,456	0.1	605	0.1	5,207	0.2
Total	265,427	100	1,210,184	100	708,947	100	2,184,558	100

Fuente: Dirección de Planeación y Programación Financiera de Nacional Financiera, con base en INEGI, *Censos Económicos 1994 (Resultados Definitivos)* México, 1995.

**Gráfica 1.3 Número de establecimientos por estrato (porcentaje)**



Según su giro, el comercio es la actividad que más establecimientos micro agrupa, ascendiendo en número para 1993 a 1.1 millones, es decir, 94.54% de las empresas del sector. De manera análoga las pequeñas y medianas empresas concentran la mayor parte de sus establecimientos en el sector comercio, representando respectivamente, 56 y 52% de las empresas del sector. Contrariamente, las grandes empresas se localizan fundamentalmente en el sector manufacturero el cual representaba en 1993, el 60.4% de las existentes a nivel nacional. (ver cuadro 1.2)

No obstante, la concentración de la producción manufacturera se reduce a un número limitado de empresas, de las cuales se destaca su capacidad productiva y adelantos tecnológicos, sin embargo, carecen de una integración con el resto de las unidades productivas, tanto en volúmenes de insumos requeridos como por las cualidades de los mismos (Millán 1996: 5).

### 1.3.2 GENERACIÓN DE EMPLEO

Respecto a la generación de empleo, los aportes más significativos se concentraron en las micro empresas, las que ocupan cerca del 45% del total nacional; las pequeñas y medianas empresas representan un 31.7% y las grandes 23.3%. Esta amplia participación de las empresas micro en la generación y absorción de empleo también se refleja en la participación sectorial, que representa el 61.7% de ocupación en el sector comercio y el 19.5% del sector manufacturero. El sector manufacturero representó el 33.6% del personal ocupado, el sector comercio 28.1% del y el sector de servicios el 33.5%. (ver cuadro 1.3)

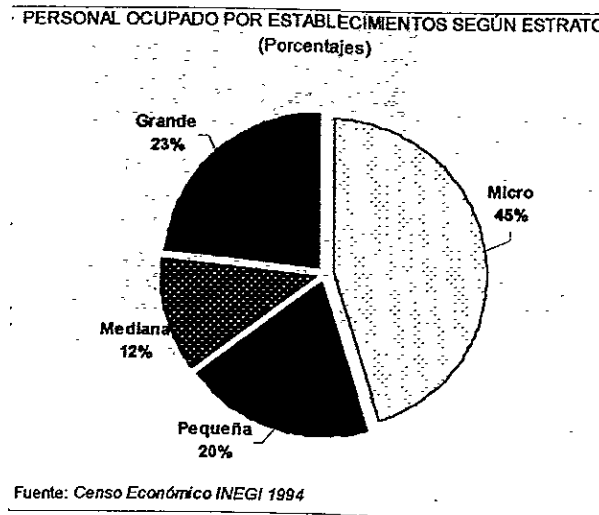
Datos de 1993 indican además que en este año, las micro, pequeñas y medianas empresas generaron el 56% de los ingresos totales que se produjeron en los establecimientos manufactureros, comerciales y de servicios, siendo la mayor participación la de las pequeñas empresas con 25.2% de los ingresos totales (INEGI, Censo Económico, 1994)

**Cuadro 1.3 PERSONAL OCUPADO PROMEDIO EN ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS, COMERCIALES Y DE SERVICIOS POR SECTOR ECONÓMICO SEGÚN EL TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO (Datos referentes a 1993)**

	Manufactura	%	Comercio	%	Servicios	%	Total	%
Micro	634,234	19.5	1,981,441	61.7	1,551,916	55.5	4,167,591	45.0
Pequeña	593,744	18.3	585,587	18.2	633,486	22.6	1,812,817	19.6
Mediana	497,459	15.3	319,966	9.9	305,204	10.9	1,122,629	12.1
Grande	1,520,605	46.8	325,879	10.1	307,738	11.0	2,154,222	23.3
Total	3,246,042	100	3,212,873	100	2,798,344	100	9,257,259	100

Fuente: Dirección de Planeación y Programación Financiera de Nacional Financiera, con base en INEGI, *Censos Económicos 1994 (Resultados Definitivos)* México, 1995

**Gráfica 1.4 Personal ocupado por establecimiento según estrato (porcentajes)**



Entre los años 1988-1993 donde se observa que el total de empresas a nivel nacional aumentó en un 67% y el personal ocupado por las mismas se incrementó en un 45.2%, siendo el segmento de micro empresas el que más proliferó al incrementar el número de unidades económicas en 71.26% y el personal ocupado durante el periodo en 76.6%. El

segmento que caracteriza este crecimiento está conformado por micro empresas que ocupan como máximo dos personas, lo que refleja una situación clara de refugio al desempleo (Rueda, 1997: 52)

De este estrato, el sector manufacturero fue el de mayor crecimiento al incrementar en 118.3% el número de unidades económicas y en 119.6% del personal ocupado. El sector servicios mostró un incremento del 78.5% en establecimientos y del 81.3% del personal ocupado. Finalmente el sector comercio aumentó para el mismo estrato y periodo en 62.5% el número de unidades y en un 60.15% el personal ocupado. (ver cuadro 1.4)

Al respecto Isabel Rueda en su artículo "Efectos de la política neoliberal sobre las empresas mexicanas" (Revista Contaduría y Administración, No. 186: 43) sostiene que el autoempleo y la creación de micro empresas se convierten en un refugio para los trabajadores despedidos de las pequeñas, medianas y grandes empresas, situación que refleja el incremento del autoempleo, siendo esta situación más notable en las empresas manufactureras, aunque también es notable en los empresas de servicios y de comercio.

**Cuadro 1.4 VARIACIÓN DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS (UE) Y DEL PERSONAL OCUPADO (PO), POR SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA Y POR ESTRATO DE EMPRESAS 1988-1993 (porcentajes)**

Estratos de personal ocupado	Manufactura		Comercio		Servicios		Total	
	UE	PO	UE	PO	UE	PO	UE	PO
Micro								
0 a 2	118	120	63	69	79	81	71	77
3 a 15	78	76	54	54	60	63	60	62
Pequeña								
16 a 100	26	25	23	26	45	51	31	33
Mediana								
101 a 250	23	21	50	60	50	57	35	36
Grande								
251 y más	21	9	33	27	50	92	27	20

Fuente: Elaborado por Isabel Rueda, *Las empresas integradoras en México, 1997: 54* (Cifras del INEGI, Censos Económicos de 1989 y de 1994)

Respecto a las micro empresas, datos de Nacional Financiera y del INEGI reflejan la corta vida que tienen estas empresas: el 48.4% desaparecen antes de cinco años de su creación y sólo el 30.8% vive más de 10 años y se transforman en pequeñas. Situación que si bien se debe al hecho de que sus propietarios están más que todo empujados a este carácter por la coyuntura en el mercado laboral, también es de mencionar la deficiente capacitación técnica y administrativa como causa de ello, ya que cerca de las tres cuartas partes de la micro empresas ocupan menos de dos personas y su propietario generalmente no rebasa el nivel educativo de primaria.

Entre 1988 y 1993 fueron las micro empresas del sector comercio las que contribuyeron en mayor porcentaje con la generación de empleo y las empresas pequeñas con los ingresos. En el sector servicios las micro empresas representaban el 97% de las unidades en 1993, aportaban el 40% y el 58% del personal ocupado. Las empresas grandes y medianas del sector servicios no suman ni siquiera el 1% del mismo, pero participaban con el 21% del personal ocupado y el 31% de los ingresos. (ver cuadro 1.5)

Las pequeñas y medianas empresas muestran una tendencia diferente a las anteriores. Las primeras reducen su participación en el número de unidades del sector manufacturero, la mantienen igual en personal ocupado y la incrementan ligeramente en el ingreso. En el sector comercio decrece su participación en unidades económicas, personal ocupado e ingresos. En el sector servicios se mantiene igual en número de unidades económicas, desciende ligeramente en personal ocupado y se incrementa respecto al ingreso.

Las empresas medianas casi mantienen sin cambios su participación, sólo disminuye ligeramente en el sector manufactura respecto al personal ocupado, en el sector comercio se incrementa en el ingreso y en el sector servicios, disminuyen su participación respecto al personal ocupado y a los ingresos.

**Cuadro 1.5 UNIDADES ECONÓMICAS, PERSONAL OCUPADO E  
INGRESOS POR SECTOR ECONÓMICO Y ESTRATOS DE EMPRESAS 1988-1993  
(Porcentajes)**

Estratos persona ocupado	<i>Manufactura</i>						<i>Comercio</i>						<i>Servicios</i>						
	Unidades económicas		Personal ocupado		Ingresos		Unidades económicas		Personal ocupado		Ingresos		Unidades económicas		Personal ocupado		Ingresos		
	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	1988	1993	
<b>Micro empresa</b>																			
1 a 2	51	57	4	7	1	4	81	82	39	43	12	16	68	71	23	25	14	18	
3 a 15	36	34	10	14	3	5	17	17	29	29	28	29	29	26	33	33	28	22	
<b>Pequeña</b>																			
16 a 100	10	6	20	20	13	14	2	1	20	16	37	34	3	3	24	21	28	29	
<b>Mediana</b>																			
101 a 250	2	2	16	15	14	14	-	-	7	7	10	12	-	-	9	8	12	11	
<b>Grande</b>																			
251 y más	1	1	50	44	69	63	-	-	5	5	13	9	-	-	11	13	18	20	
<b>Total</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

Fuente: Elaborado por Isabel Rueda, *Las empresas Integradoras en México, 1997: 56*.  
(Cifras del INEGI, Censos Económicos de 1989 y de 1994)

A partir de 1995, se presenta un alto dinamismo en el desarrollo de la actividad empresarial destacándose en ello el crecimiento de las grandes empresas, cuyo número de establecimientos creció en 37.2%, equivalente a 8749 nuevas empresas entre 1995 y el primer semestre de 1998, lo cual la colocó en el estrato industrial más dinámico.

La instalación de establecimientos industriales está proliferando en la región norte del país, siendo la industria mediana la que mayor auge presenta en el segmento de maquiladoras de exportación. El número de empresas medianas creció a una tasa de 23.3% en promedio, lo que significó una apertura de 710 nuevos establecimientos de tamaño mediano.

La creación de menor tamaño, como las micro y pequeñas empresas, estuvo apoyada por una reconversión del mercado que favoreció la presencia de aquellas empresas dedicadas al mercado interno, permitiendo así la instalación de 8 915 empresas, cuyo



crecimiento fue de 8.1% en promedio durante los tres últimos años, y respondiendo a lo anteriormente mencionado, en el sentido de que la creación de micro empresas responde más a la creación de un autoempleo (Rodríguez, 2000: 35).

#### 1.4 CAUSAS POR LAS QUE DESAPARECEN LAS MPYMEs EN MÉXICO

Según diferentes estudios y encuestas que se han realizado con el propósito de determinar las causas de fracaso de las MPYMEs, parece ser que los principales problemas que afectan a las empresas están representados por diversas variables, de las que resalta el perfil del propietario como un aspecto fundamental, ya que se reconoce una relación de mutua dependencia en donde sus cualidades y defectos individuales se reflejan sobre la forma como dirige la empresa, que junto con la ausencia de conocimientos técnicos sobre administración, dan lugar a consecuencias considerablemente más graves en este tipo de empresas que en las grandes, afirmación que lleva a suponer que estas empresas dependen entre otras razones, de las cualidades de su dirigente.

David Ibarra (1991) presenta en los resultados obtenidos en el estudio "Sobre las causas por las que quiebran las pequeñas empresas en la Ciudad de México", que más del 70% comprenden causas de tipo administrativo, y directivo, un 17% conflictos familiares y un 4% otros motivos. Las causas administrativas y de dirección que se señalan como de mayor incidencia son: una mala administración, ausencia de liderazgo e inadaptación al cambio (ver cuadro 1.6)

Resultados de la encuesta realizada por Nafinsa - INEGI 1992, muestran que el 88% de los micro negocios están dirigidos por su propio dueño, de los cuales sólo el 18% alcanza un nivel profesional. En los pequeños negocio, el 57% son dirigidos por su propio dueño de los que el 55% tienen una preparación.

**Cuadro 1.6 Principales causas por las que quiebran las empresas (David Ibarra)**

Causas	Porcentaje
Conflictos familiares	17
Mala administración	16
Ausencia de liderazgo	14
Inadaptación al cambio	11
Falta de objetivos claros	10
Falta de capacitación	10
Ausencia de planeación	9
Falta de actualización del empresario	9
Otros motivos	4

Fuente: Ibarra, David, *Los primeros pasos del mundo Empresarial, México, 1991*

El estudio de Maza y Paez (1998) señala por su parte, que las principales causas por las que desaparecen las micro y pequeñas empresas en México, se presenta por la ausencia de una adecuada dirección y administración de la empresa, situación que muchas veces se presenta por la falta de conocimientos que tiene la persona que asume el manejo de la empresa, tanto en el área de administración como de finanzas. En otros casos el problema es de desorganización del empresario.

Las causas se agruparon por similitud y se estableció que algunas tenían que ver con la estructura de la empresa y su forma de operar; otras con el entorno, las cuales eran ocasionadas por cambios coyunturales y por tanto, pueden cambiar en el futuro; y finalmente existen otras que tienen que ver con los cambios en la estructura del tejido económico del país, lo cual ocasiona un ajuste permanente de la empresa. (ver cuadro 1.7)

Con el estudio se pudo establecer que las causas de mayor influencia en la desaparición las micro y pequeñas empresas están relacionadas con el perfil del empresario, la organización de la empresa, los aspectos fiscales y de financiamiento.

De acuerdo a los resultados se indica que el área de mayor conflicto es la administrativa (43%), seguida por la de financiamiento (24%), la de política fiscal (16%), las ventas (10%) y finalmente la producción e insumos (4%).

Dentro del área administrativa el 78% se atribuye a la falta de un sistema administrativo o a su ineficiencia; un 12% al manejo ineficiente de recursos y un 10% a la carencia de control.

**Cuadro 1.7 Causas de desaparición de la microempresa  
(Maza y Paez)**

CAUSAS DE DESAPARICIÓN DE LA MICROEMPRESA		
ESTRUCTURALES	DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de un sistema</li> <li>• Crecimiento por encima de lo sostenido</li> <li>• Control de costos</li> <li>• Mercadotecnia</li> <li>• Falta de mentalidad empresarial</li> <li>• Inversiones no productivas</li> </ul>
	PROBLEMAS DE ESCALA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de especialización</li> <li>• Abastecimiento costoso</li> <li>• Mercadotecnia deficiente</li> </ul>
DEL ENTORNO	MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en las cadenas productivas</li> <li>• Requerimientos crecientes</li> <li>• Plazos de cobranzas</li> </ul>
	FINANCIAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de crédito</li> <li>• Costo del crédito</li> <li>• Requisitos y actitud de los bancos</li> </ul>
	OTROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos</li> <li>• Falta de organización y liderazgo</li> </ul>

Fuente: Maza y Paez, *Causas de desaparición de la micro y pequeña empresa*, 1998:20

Rodríguez Valencia, (2000: 99) menciona las principales causas por las que quiebran las pequeñas y medianas empresas en México, resaltando que el mayor obstáculo que una empresa puede tener para prosperar es *la presencia de un administrador incompetente*. Según el estudio que realizó el 41% de las quiebras son atribuibles a esta causa, respecto a lo cual comenta, que ni el mismo dueño puede fungir como gerente de su propio establecimientos si carece de los conocimientos necesarios o, más aún, de la capacidad de liderazgo requerida.

Le sigue en importancia, *la experiencia desbalanceada*, que se refiere a la sobre concentración de experiencia, es decir, que el gerente no sólo debe poseer habilidades técnicas determinadas, sino también debe ser capaz de visualizar a la empresa globalmente, es decir, poder identificar las interacciones que en su dinámica se presentan tanto en su contexto interno como con el medio ambiente que le rodea.

Las dos causas siguientes se refieren a la falta de experiencia en el ramo y la falta de experiencia administrativa, aspectos que se reflejan en el conocimiento que el gerente de la empresa debe tener sobre la actividad que realiza y que representan un 16 y 14%

respectivamente. Concluye que la administración es la variable crítica que determina el éxito o fracaso de las empresas pequeñas y medianas. (ver cuadro 1.8)

**Cuadro 1.8 Principales causas por las que quiebra de una empresa (Rodríguez Valencia)**

Causas	Porcentaje
Negligencia	1.6
Fraude	1.3
Falta de experiencia en el ramo	16.4
Falta de experiencia administrativa	14.1
Experiencia desbalanceada	21.6
Incompetencia del gerente	41.0
Desastre	0.6

Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo administrar pequeñas y medianas Empresas*, 2000: 97.

## 1.5 EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO

Cuando nos referimos a las empresas familiares, hablamos de un universo bastante heterogéneo que si bien el carácter familiar determina similitudes entre estas, existen otros aspectos que las diferencian, cómo es el tamaño, el giro y el sector económico a que pertenecen, siendo estos factores al igual que los familiares, determinantes de la forma de enfrentar la problemática particular de su naturaleza familiar y en concreto de su situación frente a su permanencia y continuidad.

En México no existe una estadística oficial sobre el número de empresas familiares, sin embargo en la práctica suele confundirse a las empresas familiares con las micro y pequeñas empresas debido a que este esquema impera en la estructura económica del país. No obstante en el país existen, aunque en menor número, varios grupos familiares que son propietarios de grandes emporios empresariales, (Alfa, Bimbo, Vitro, etc.) y otros que han logrado un crecimiento y desarrollo de sus negocios los que se han convertido en medianas empresas. Por su naturaleza mantienen líneas de mando vertical en sus diversos niveles de

dirección, el capital pertenece a una sola familia y los miembros de ésta participan dentro de la labor directiva de la empresa.

De acuerdo a los sectores económicos las empresas familiares se incluyen en su mayoría en el sector comercio, después en el sector servicios y por último en el sector industrial (Rodríguez 2000: 62)

*Las micro empresas familiares* son creadas por iniciativa de uno o varios miembros de una familia quien(es) apoyándose en la familia forma un negocio, el cual gira en torno a ella y se convierte en una fuente de trabajo para varios miembros de la misma. Por lo general este tipo de negocio tiene un carácter más de subsistencia que de permanencia, es decir, que su crecimiento y continuidad están sujetos más al vaivén del movimiento económico y a su participación en el mercado, que a la proyección que del mismo se realice. Muchos ni siquiera están dados de alta en Hacienda y otro tanto se considera como causante menor para cuestiones tributarias. Su organización y manejo es empírico, y gira en torno a las decisiones y acciones emprendidas por el fundador.

*Las pequeñas y medianas empresas familiares* son empresas en proceso de crecimiento que están dirigidas por sus propios dueños quienes aplican una administración empírica y se basan más en el trabajo que en el capital. Su actividad está enfocada a abastecer un mercado más amplio, que no necesariamente es sólo local, puesto que en ocasiones llegan a producir para el mercado nacional e incluso internacional. Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del estado ya que a veces se les considera causantes menores dependiendo de sus ventas y de sus utilidades. Su importancia radica en su capacidad para generar empleo, en su flexibilidad para aumentar la oferta de satisfactores y en su habilidad para adaptarse a situaciones cambiantes de su entorno.

Conceptualmente se considera que las pequeñas y medianas empresas familiares se caracterizan por ser empresas que cuentan con una organización donde existe un vínculo más estrecho entre el empresario y su empresa, y en donde las características de su

dirección atienden necesariamente al tamaño del establecimiento y a la escala humana e individual del director, quien al mismo tiempo asume personalmente los riesgos de su empresa. Su visión le permite proyectarse en el tiempo y contemplar la transición a nuevas generaciones.

En México las pequeñas y medianas empresas familiares conforman un grupo de empresas con una significativa y creciente importancia en la economía del país ya que forman parte de las ramas industriales que se orientan al desempeño de las actividades tradicionales, como son: la industria alimenticia, del vestido, del calzado y cuero, de muebles y accesorios, de productos metálicos y no metálicos, editoriales e imprentas. Su actividad es generalmente regional lo que propicia un aprovechamiento óptimo de los recursos generando una importante aportación económica para la localidad. Sin embargo, es un sector que enfrenta graves problemas tanto de origen interno como del entorno donde se desenvuelve.

*Las pequeñas empresas* se caracterizan por tener una mayor capacidad para generar empleo, asimilan y se adaptan con facilidad a tecnologías de diversos tipos, y al tamaño del mercado, aumentando o reduciendo su oferta cuando se hace necesario; producen artículos que generalmente están destinados a surtir mercados locales siendo por lo general son bienes de consumo básico.

Cabe anotar que este tipo de empresas es más vulnerable a los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación. Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyan sus ventas, puesto que sus recursos financieros son limitados y tienen poco acceso a fuentes de financiamiento.

Su organización interna, se caracterizan por tener una dirección que mantiene una unidad de mando, aspecto que les permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas, así como un contacto directo con sus clientes, proveedores y trabajadores. Centralizan el poder y la toma de decisiones, situación que implica la

concentración de múltiples funciones y responsabilidades en un solo individuo, que en el caso de la empresa familiar, es el propietario- fundador.

En un número importante de estas empresas se observa deficiencias en su manejo por la carencia de sistemas administrativos, la centralización del poder, la ausencia de métodos y procedimientos de trabajo, y una limitada participación y proyección en el mercado, aspectos que frenan el potencial de desarrollo y crecimiento que la empresa debe tener. En contraposición a las debilidades enunciadas se resalta como fortaleza de este estrato empresarial la flexibilidad y rapidez en sus operaciones corrientes condicionada en muchos casos a una organización estructural simple.

*Las medianas empresas* se caracterizan generalmente porque han tenido un proceso de crecimiento y desarrollo que les ha permitido a un número importante de ellas pasar de pequeñas a medianas. Este cambio genera una mayor organización, la aplicación de sistemas administrativos y la conformación de una estructura administrativa que se caracteriza por la descentralización de funciones y la delegación de la autoridad, condiciones que se reflejan en una mejor organización directiva que les permite ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado y de la creciente población lo que contribuye al desarrollo local y regional, y a la generación de nuevas fuentes de empleo.

Se caracterizan por tener un ritmo de crecimiento mayor a las micro y pequeñas, y por una tendencia a alcanzar la magnitud de una gran empresa. Este crecimiento genera un mayor compromiso de sus directores, quienes sienten la necesidad de poseer mayores conocimientos técnicos y administrativos, así como la necesidad de planear en el mediano y largo plazo el desarrollo de la misma, puesto que sus decisiones cada vez se vinculan más con la permanencia y continuidad de la empresa.

El reto que enfrentan hoy en día, es competir dentro de un mercado globalizado que les exige una mayor calidad en los productos, un mejor servicios y menores costos de producción que les permita competir tanto en el mercado nacional como internacional.

*Las grandes empresas* como su nombre lo indica, tienen una mayor participación en el mercado nacional e internacional en relación con las empresas de su ramo de menor tamaño. El capital es aportado por varios socios que se organizan en algún tipo de sociedad; pueden formar parte de grandes consorcios o cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos. Están posesionadas en un mercado nacional e igualmente participan en un mercado global. Cuentan con grandes recursos de capital que les permiten estar a la vanguardia en la tecnología, la mecanización y la automatización de sus procesos. Su dirección es más profesional y generalmente cuenta con un grupo directivo en la dirección.

Las grandes empresas mexicanas que se caracterizan por su carácter familiar, se constituyen como grandes consorcios que generalmente separan a los propietarios (accionistas) de las decisiones empresariales; crecen en escala; pero la influencia personal de los empresarios y propietarios se diluye en equipos profesionales de administración y en expertos de las organizaciones que atienden con mayor énfasis los razonamientos financieros y de gestión. Caso de ello se menciona: el Grupo Carso de la familia Slim Helú; el Grupo Industrial Bimbo, de la familia Servitaje Sendra; Grupo Televisa de la familia Azcárraga Jean.



En este capítulo se presentan los principales aspectos teóricos que definen el concepto de empresa familiar y el carácter especial que le da su propia naturaleza en el sentido de que en ella convergen dos realidades distintas: *empresa y familia* las cuales tienen sus propias características y una orientación bien diferenciada: mientras la familia está orientada hacia los aspectos emocionales, la empresa se orienta a la gestión efectiva de las labores y compromisos que se suscitan en el marco empresarial. Para muchos autores, éstas dos realidades son consideradas como subsistemas independientes, que se superponen entre sí y que producen relaciones interorganizacionales que si bien permiten el desarrollo y crecimiento de la totalidad del sistema, pueden también generar fricción, creando a su paso, tensión, conflicto y rompimiento. No obstante, el enfoque sistémico sobre el estudio de las empresas familiares permite comprender en el tiempo los aspectos generacionales de la familia y su incidencia en el desarrollo propio de la empresa, aspectos que son también analizados en este capítulo.

## 2.1 CONCEPTUALIZACIÓN

Dentro del marco general de empresa de negocios, la empresa familiar es una organización cuya peculiaridad se da en el sentido de que en ella se constituyen dos realidades distintas, con fines propios y diferenciados de cuya interacción se generan una serie de situaciones particulares ya que competen a la empresa tanto los aspectos emocionales que rigen a la vida familiar como la naturaleza objetiva de la gestión empresarial.

Para su conceptualización se define primero a la empresa y a la familia, cómo dos organizaciones sociales bien diferenciadas, de cuya interacción se origina la modalidad de empresa familiar. No obstante, cabe mencionar que aún no se ha establecido una definición unificada de lo que es la empresa familiar, varios autores plantean diferentes

consideraciones sobre lo que la caracterizan y la aproximación a una definición conjunta que se enfoca a su estudio dentro del planteamiento sistémico, que permite aproximarnos a su realidad.

## LA EMPRESA

Es una organización formal que se constituye con un propósito definido. Se considera como un grupo secundario (Irigoyen, 1977: 33) al cual ingresa el individuo movido por pautas determinadas y específicas, sin asumir en ellas un compromiso total.

Conjuga la presencia de recursos materiales, humanos, técnicos y financieros para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos, a través de la conformación de una estructura organizacional y jerárquica que se refleja en el manejo de la autoridad y que está conformada por: *el propietario o grupo aportante*, a quienes les confiere el poder legal de dirigir la empresa; *el grupo directivo*, que está encargado de realizar los planes y proyectos y hacerlos realidad a través de un grupo a su cargo; y *el grupo que desarrolla el trabajo operativo* al realizar las actividades que han sido diseñadas por el grupo directivo.

La empresa gira alrededor de los siguientes fines:

- a. Producir bienes o servicios útiles a la sociedad.
- b. Generar riquezas mediante la obtención de suficiente valor agregado y una adecuada distribución.
- c. Desarrollar a quienes trabajan en la empresa y garantizar su permanencia en el mercado a través del tiempo.

Sin embargo, existen otros aspectos que deben contemplarse en la empresa de negocios que son: *el cumplimiento de reglas económicas*, es decir, la generación de valor agregado para remunerar a quienes trabajan en ella y para impulsar su continuidad; *la asignación de un poder* que logre significativos alcances en las decisiones futuras de la empresa lo cual lleva a elegir a las personas que conformarán la estructura y a definir la repartición del valor económico agregado; y *la determinación de la misión* a cuya filosofía se

ligan tres dimensiones de las personas que están en la cúspide estructural de la empresa, que son: las metas personales sobre el patrimonio, lo cual tiene que ver con mantenerlo, incrementarlo, protegerlo, o arriesgarlo; las metas profesionales en capacitación y superación y las metas sobre la manera de ostentar el poder, es decir en que aspectos se compartirán y con que tipo de socios (Lozano, 1992).

Weber y Barnard (1992: 30-40) consideran que la empresa como una organización, es un conjunto de relaciones sociales donde los individuos interactúan dentro de unos límites y llevan a cabo de manera continua actividades con propósitos específicos. Mientras que Weber hace énfasis en el sistema y en la estructura de interacción de los individuos, Barnard centra sus análisis en los miembros del sistema. Etzioni (Hall, 1992: 28-30) afirma que la empresa como organización es una unidad social deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar objetivos específicos, que interactúa con otras organizaciones. Acoff por su parte concibe a la empresa dentro del enfoque sistémico y la considera como un sistema creado con algún propósito definido, el cual hace parte de uno o más sistemas y su interacción hace que lo que acontece en el entorno le afecte, a la vez que influye también sobre los demás (Acoff, 1995:41-47).

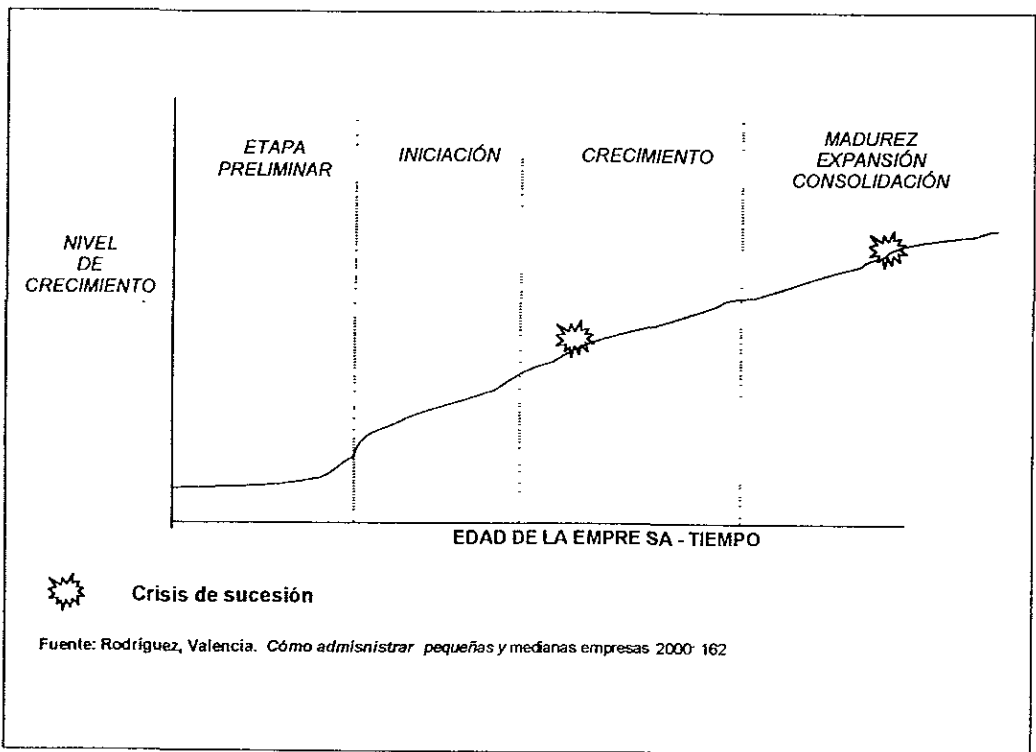
El desarrollo de una empresa a través del tiempo, se puede expresar en cuatro etapas que se indican en el diagrama 2.1, que son: a) etapa preliminar, b) iniciación de la empresa, c) etapa de crecimiento y d) etapa de expansión-consolidación (Rodríguez, Valencia, 2000: 160).

a) *En la etapa preliminar* se concibe el proyecto y se prepara el plan respectivo donde se determinan los objetivos y logros que se esperan alcanzar. Es una etapa de suma importancia ya que permite definir de manera concreta y completa el tipo de empresa que se desea crear y la viabilidad del proyecto a desarrollar.

b) *En la etapa de iniciación* el proyecto se hace realidad: se obtienen los recursos (humanos, financieros, materiales y técnicos), se consiguen los contratos y se ponen en marcha los procesos productivos de bienes o servicios; la empresa se va posesionando en el

mercado, a través de la clientela y de la colocación de sus productos que van a competir con otros similares. En esta etapa es importante considerar el comportamiento y desarrollo del volumen de ventas y de los costos incurridos, distribuir adecuadamente la carga laboral y diseñar e implementar procedimientos que permitan estar informado sobre las condiciones del entorno inmediato de la empresa: clientes, proveedores, competencia y entidades reguladoras, así como de lo relacionado con los aspectos políticos, legales, económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos y culturales que conforma el ambiente general en donde se desarrolla la empresa.

Diagrama 2.1 Ciclo de desarrollo de la empresa



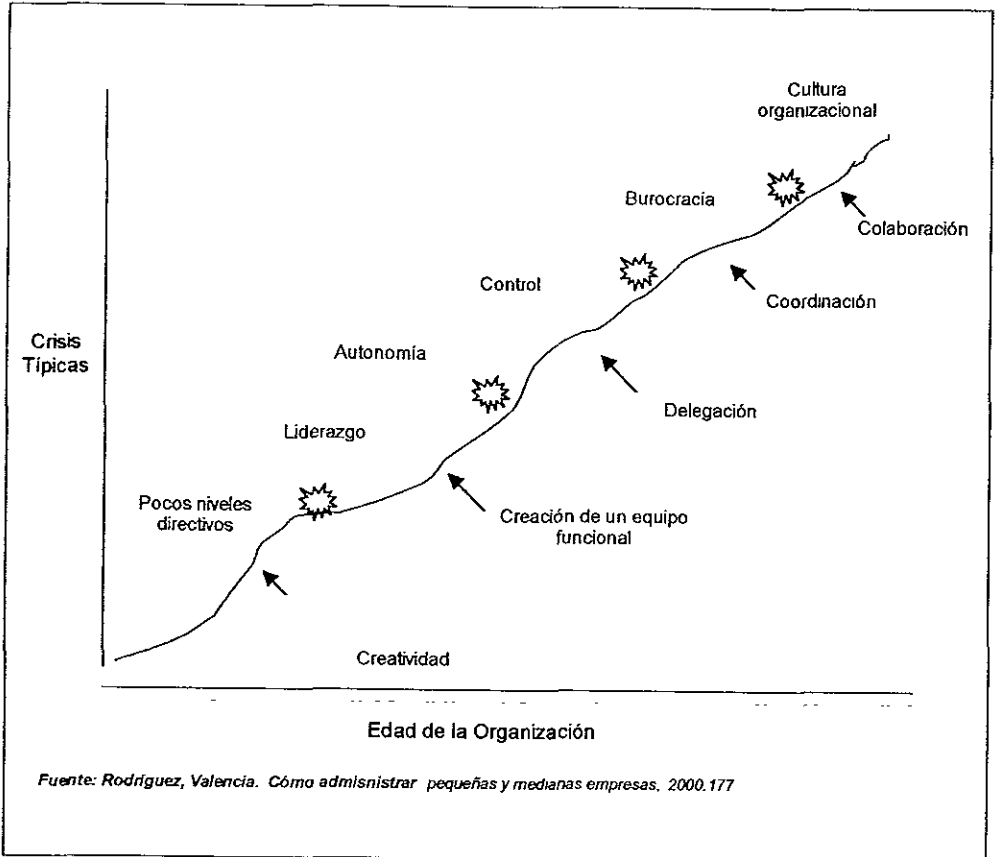
c) *En la etapa de crecimiento o desarrollo* se supone que la empresa está en posición de ampliar su mercado y adoptar una nueva organización que responda a las modificaciones y ajustes necesarios tanto en la parte operativa como administrativa. Es una etapa en la que se requiere de un mayor trabajo frente a la investigación del mercado, la promoción de las ventas, capacitación del personal, implementación de sistemas administrativos de manejo y de control.

d) *En la etapa de expansión-consolidación* la empresa ha llegado a ser rentable, y por tanto el propietario puede decidir si continua creciendo o se dedica a consolidar lo ya realizado. Cualquiera que fuese su decisión, es de alcance y afecta a la mayoría de las áreas funcionales de la empresa, es decir, a la comercialización, la producción, las finanzas, el personal, etc. Por tanto, es conveniente medir adecuadamente las ventajas y desventajas que llevan implícitos los nuevos planes y objetivos trazados. De igual manera, cabe agregar que en esta etapa se enfrentan problemas relacionados con el ciclo de vida del producto o servicio, la desactualización en los procesos productivos, la complejidad administrativa, la dificultad de conservar personal competente y la necesidad de mejores sistemas de control, entre otros, y que mucho dependerá de la forma como se enfrenten y las decisiones que al respecto se tomen, para la supervivencia o decadencia de la empresa.

Además de la evolución de una empresa a través del tiempo por las diferentes etapas del ciclo de vida, se observa que en la práctica una empresa atraviesa por diferentes crisis, a lo que Greiner (1959) y Bruce y Scott (1994) comentan que, si se logra salir exitosamente de una crisis, entonces experimentarán un crecimiento.

Cabe anotar que en el caso de las empresas familiares, además de experimentar etapas de crecimiento y de crisis propias de la empresa, también sufren crisis ocasionadas por la familia controladora de la empresa, siendo una de las más críticas, *la gran crisis de la sucesión*, que por lo general se puede presentar en los momentos en que la empresa entra a una etapa de crecimiento o de expansión (Belausteguigotia, 2000).

Diagrama 2.2 Fases de crisis típicas en las empresas



En el diagrama anterior, se observa que una fase de crecimiento desemboca en una situación crítica que es superada con la adopción de nuevas formas de estructura organizacional. Cada fase de crecimiento llegará a su fin con el estallido de una nueva crisis hasta alcanzar la fase de creación de su propia cultura administrativa.

## LA FAMILIA

Es una organización social que se da por integración natural, es decir, que sus miembros pertenecen a ella no por voluntad propia sino por cuestiones naturales de tipo genético que ligan a la persona a ese grupo; se considera como la institución social de mayor importancia ya que es la base de la sociedad, donde se forja a través de la crianza, el desarrollo individual y social de los miembros que la conforman: el padre, la madre y los hijos.

Se considera como un grupo natural o primario (Irigoyen, 1977: 33) en el cual un individuo reconoce su origen y al que normalmente pertenece con un alto grado de compromiso, identificándose en aquellos aspectos del ámbito específico de ese grupo como son: costumbres, idioma, pautas culturales, creencias y valores, además de los fuertes lazos de afecto que caracterizan la relación.

Como organización social, la familia tiene su estructura y se dan en ella jerarquías de poder que determinan el manejo de la autoridad y de la responsabilidad de sus miembros. En ella existe una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y mantener el equilibrio familiar, haciéndola por lo general estable; sin embargo, evoluciona a través del tiempo en la medida en que sus miembros crecen y se desarrollan y conforman nuevos vínculos familiares, extendiendo su ámbito con la presencia de familiares directos como hermanos, tíos, primos, abuelos, sobrinos y de parientes políticos, como nueras, yernos, suegros y cuñados.

Se considera también como un sistema abierto en transformación que recibe y envía información al medio extrafamiliar, la cual se adapta a las diferentes etapas de desarrollo que enfrenta. Su función está dada con relación a dos objetivos: uno interno, que esta orientado a ofrecer una protección psicosocial a sus miembros, y otro externo, que busca promover la acomodación y transición de la cultura, las costumbres, las tradiciones y los valores (Umbarger, 1997).

El sistema familiar se diferencia y funciona a través de subsistemas formados por generación, sexo, interés, o función de sus miembros, es decir, que se forman como

resultado de las relaciones interpersonales y del rol que cada miembro desempeña de acuerdo a su comportamiento. Así, se puede identificar el *subsistema parental*, que está conformado por los progenitores –padre y madre – o por las personas que desempeñan este rol; el *subsistema filial*, que se caracteriza por la relación padre e hijos y el *subsistema fraternal*, que se caracteriza por la relación entre hermanos. Este a su vez se puede dividir en el subsistema de los hijos mayores y el de los menores o el de los hijos y el de las hijas. A su vez, cada uno de los miembros de la familia puede pertenecer a diferentes subsistemas, con diferentes niveles de poder y en los cuales desempeña y aprende diferentes habilidades.

El desempeño de diferentes roles por parte de los miembros de una familia, así como, el juego de poder, la jerarquía y las alianzas que se forman entre sus miembros forma diferentes estructuras dentro del sistema familiar.

*La estructura familiar* se define como un conjunto indivisible de demandas funcionales que organiza los modos en que interactúan los miembros de la familia; constituye un sistema sociocultural abierto en proceso de transformación que muestra un desarrollo a través de etapas que exigen reestructuración, las cuales modifican a la estructura y por ende contribuyen a los cambios en la conducta de sus miembros. De igual forma, la estructura se adapta a las circunstancias cambiantes, fomentando el crecimiento psicosocial de cada miembro y manteniendo su continuidad.

No obstante, poder establecer e identificar la presencia de estas estructuras y delimitar la interacción de los subsistemas que conforman la familia, permite establecer las características de la dinámica familiar.

James Lea (1993: 51) considera que la relación familiar puede encajar dentro de uno de los siguientes esquemas: interdependiente, independiente o coherente:

- *Familia interdependiente* como una familia unida donde las necesidades, intereses y preferencias mutuas son de importancia para todos los miembros. Suele alcanzar un notable grado de unidad en la toma de decisiones y en el manejo administrativo,



aunque en ocasiones esa unión familiar excluye a directivos no familiares en la toma de decisiones.

- *Familia independiente* se caracteriza por estar conformada por un grupo de personas que sólo tiene en común el apellido, puesto que sus preferencias y objetivos son individualistas y muy diferenciados. Esta relación repercute directamente en el manejo de la empresa, ya que es propio de este esquema, el caso en que un miembro de la familia asuma totalmente la autoridad en la toma de decisiones o bien que el poder se ejerza por votación.
- *Familia coherente*, es aquella que trata de equilibrar las necesidades externas de cada uno de sus miembros con las necesidades de cohesión familiar; es lo suficientemente flexible como para aceptar la individualidad de cada uno de sus miembros y lo bastante fuerte como para proporcionar apoyo mutuo; además se considera que, así como la familia es eficaz como grupo, cada miembro de ésta es eficaz como individuo, reflejándose en la empresa una influencia por lo general positiva que permite el desarrollo de una administración participativa y eficaz.

Adler/Perez (Grabinsky, 1999:10) plantean en su investigación que la base de una familia está dada en función de crear una estructura de apoyo para los miembros que la conforman, pudiendo ser ésta de dos o tres generaciones cuyas características son:

- *La familia de tres generaciones*: es la más común en regiones como México, Latinoamérica, China, Sur de Europa y otros países asiáticos. Opera durante toda la vida del individuo gracias a los lazos consanguíneos que se mantienen de los abuelos a los padres y de los padres a los hijos. Relación que conforma la familia extendida la que incluye también a hermanos, tíos y primos. Se caracteriza porque cada individuo es miembro simultáneo y permanente de dos grandes familias extendidas: la del padre y la de la madre. Se rige por las reglas y tradiciones establecidas en la familia, donde la unidad y la ayuda mutua provocan cierta

dependencia y conformismo, pues el afecto y lealtad se comprende dentro del respeto y cumplimiento de las normas familiares. Su convivencia se alimenta a través de reuniones familiares frecuentes, rituales, tradiciones, de fomentar el vivir en la casa paterna hasta el matrimonio y de centrar toda actividad en torno al seno familiar representado por el patriarca o la casa madre.

- *La familia de dos generaciones:* es frecuente encontrarla en los países como Estados Unidos, Gran Bretaña y otros del norte de Europa (Anglosajones). Los lazos consanguíneos prioritarios se dan en la relación padres e hijos, fundamentada en la relación de pareja: marido y mujer, de ahí que su duración se prolongue entre los 15 y 25 años. Cada individuo es miembro de un solo núcleo familiar, es decir, primero el de sus padres y hermanos y luego el de su cónyuge e hijos. Se caracteriza por fomentar la independencia de sus miembros, de provocar espacios para la autosuficiencia económica de los hijos, de generar el distanciamiento geográfico y de una poca comunicación directa entre sus miembros, situaciones que provocan la desintegración de la familia generalmente antes o al casarse los hijos. La poca convivencia que se tiene, se alimenta a través de reuniones familiares formales y de respaldar la educación fuera del seno familiar bajo una supervisión directa de la familia sobre resultados.

En el caso de México la familia se caracteriza por tener una estructura de tres generaciones donde son los aspectos más que todo emocionales los que vinculan a sus miembros a través de profundos lazos afectivos. La conducta y los lazos de afecto creados están influenciados por el subconsciente y su fin es cultivar los valores de lealtad, protección y educación. En este sentido, la finalidad de la familia es la propia convivencia, de ahí que se caracterice por la unidad; su fruto es el desarrollo y la maduración de sus miembros, tanto en el terreno individual como social; su permanencia está en gran medida motivada y cohesionada por responsabilidades y lealtades tradicionales. Se crea para la persona, y su dimensión de “ser”, se conjuga en la sociedad.

Considerando las características tanto de la empresa como de la familia descritas anteriormente, podemos concluir que la naturaleza familiar permite que las empresas adquieran una gran fortaleza: comparten una historia, una identidad y un lenguaje de familia; sin embargo, esta misma identidad, a veces se da en detrimento de un comportamiento ejecutivo verdaderamente profesional cuando los antecedentes y las dinámicas de una familia obstaculizan las relaciones de negocios, ya que a diferencia de las empresas no familiares, éstas además de tomar las decisiones apropiadas con respecto a los problemas comerciales, laborales, financieros, y de operación que afectan a toda organización, tienen que ser capaces además de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la firma ante lo cual necesitan desarrollar habilidades que les permita identificar y resolver las dificultades que se plantean y adoptar estrategias para fomentar el crecimiento de la empresa, el control dentro de la misma y transferir el poder.

## **2.2 DIFERENTES PLANTEAMIENTOS SOBRE EL CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR**

Los estudios sobre empresas familiares son relativamente recientes y con ellos se ha querido conjugar varias ramas del conocimiento, lo cual ha permitido plantear diversas propuestas sobre modelos conceptuales de la empresa familiar. Sin embargo, no existe una definición unificada de lo que se considera una empresa familiar, ni todavía se han elaborado datos verdaderamente confiables que suministren información demográfica y específica sobre el número y tipo de empresas familiares; se presentan conjeturas sobre el número de empresas controladas por familias y existen algunas estadísticas de estudios sobre el tema pero su validez es relativa en función a los aspectos que se consideran para su definición. De estos estudios se destaca el enfoque sistémico de la empresa familiar que

permite visualizar a la empresa con sus dos componentes fundamentales y que sirve de marco teórico para llegar a comprender su conceptualización.

Druker (1994) considera que para que una empresa familiar subsista y prospere, sus miembros deben ser tan capaces y trabajadores como cualquier otro empleado. Además recomienda que por lo menos algún puesto clave sea ocupado por profesionales no familiares.

Harris (1994) considera que al madurar este tipo de empresas, frecuentemente sufren conflictos dolorosos debido a discrepancias entre los valores familiares y los de empresa.

Ward (1994) manifiesta que las empresas familiares son capaces de proporcionar un gran desarrollo a sus miembros, pero sin embargo, sólo algunos de ellos lo llegan a aprovechar limitando su crecimiento profesional; Selz (1994) determinó que a pesar de que la gran mayoría de los hijos de los directores o accionistas de empresas familiares desean heredar las empresas de sus padres, éstos finalmente favorecen la venta.

En México Joan Ginebra (1997:24), quien a través de sus trabajos de investigación y como consultor de un gran número de empresas familiares, presenta importantes aportes conceptuales sobre el tema y agrega a la definición de empresa familiar el hecho de que al menos el 25% del capital total de la familia debe ser representado por el valor de la empresa, lo que implicaría una gran carga emocional para quienes se relacionan con ella.

En su planteamiento enfatiza que:

- La empresa familiar es un modo de emprender o de invertir sin el cual no se explicarían gran parte de las mejores realizaciones empresariales de occidente.
- Las empresas familiares han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social. La acción personal de emprender que cuaja en una organización de carácter familiar ha constituido un magnífico impulso de interpenetración y ascenso social para muchas personas.

- La empresa familiar ha sido un motor de impulso técnico. Su actividad de largo plazo genera a veces, desarrollos que empresas no familiares relegan, por los números vistos a corto plazo.

Salo Grabinsky (1994:11), consultor de la empresa familiar mexicana quien desde hace varios años se ha dedicado a promover a los emprendedores y a las empresas familiares, define a la empresa familiar como aquella empresa cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, sus miembros toman las decisiones básicas, estratégicas y operativas asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones. Destaca que la dinámica de operación está íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros.

De la Cerda (1993: 157) investigador mexicano quien ha escrito sobre la administración de este tipo de empresas e incluye el término *familismo* que lo define como la extensión de la familia en la actividad empresarial, utilizando las estructuras y relaciones típicas de la familia que se trasladan y perpetúan en las organizaciones de trabajo. Establece que el familismo junto con el alto grado de participación de los miembros de una familia en el sistema empresarial, son características muy particulares de la cultura mexicana.

Imanol Belausteguigotía (2000), quien a través de sus estudios en Administración de Empresas y sus actividades profesionales complementarias ha profundizado sus estudios sobre este tema. Enfatiza que el éxito empresarial está caracterizado por relaciones familiares sanas, lo cual se traduce en la capacidad y el compromiso de los miembros de una familia con la empresa. Destaca dos aspectos en la definición de empresa familiar: uno de ellos, es que el control accionario de la empresa se ejerza por parte de la familia y el otro, que más de una persona de la familia trabaje dentro de la empresa.

### 2.3 ENFOQUE SISTÉMICO DE LA EMPRESA FAMILIAR

A finales de los años sesenta se inició el estudio de las empresas familiares dentro de la perspectiva de los sistemas, considerando que dentro de la empresa familiar se conjugan dos realidades que la conforman, los subsistemas: *familiar y empresarial*, de cuya interacción se derivan los aspectos que suelen definir las relaciones entre los miembros de cada subsistema y que han servido como pauta para analizar el comportamiento organizacional, las estrategias, la competitividad y la dinámica familiar y empresarial. El enfoque sistémico de la empresa familiar muestra a cada subsistema con sus características y permite identificar los aspectos más relevantes de cada uno de ellos.

*El subsistema familiar*, está orientado a los aspectos emocionales y de relación de afecto, como matrimonio, divorcio, muerte y sucesión familiar; es el ambiente donde se forman los rasgos que caracterizan el comportamiento y la calidad de las relaciones interpersonales de sus miembros pudiendo ser éstas, abiertas y de diálogo, o conflictivas y de tensión, aspectos que son reflejados en el rol que una persona juega frente a situaciones específicas de la empresa familiar.

*El subsistema empresarial*, está conformado por una organización que se crea para un fin específico, y se rige más que todo por la práctica; se basa en el cumplimiento de las tareas y está construida en torno a las relaciones contractuales. Sus acciones van a permitir su permanencia dentro del entorno donde opera, van a generar cambios constantes que respondan y se ajusten a las nuevas exigencias del entorno y van a generar una riqueza mediante la obtención de suficiente valor agregado.

Este enfoque permite también comprender el origen de las relaciones que se generan por su interacción y entender el comportamiento de los miembros de la familia que se va a reflejar en la toma de decisiones acertadas para desarrollar alternativas que permitan resolver los problemas emocionales y generar sistemas y estructuras adaptadas a las exigencias del entorno empresarial que no sean dependientes de la solución de los

problemas familiares, así como desarrollar un sistema global que preserve la cohesión de la empresa y de la familia y que permita su continuidad y transición generacional.

### 2.3.1 MODELO DE LEACH Y DE TAGIURI/DAVIS (SUBSISTEMA DE FAMILIA Y EMPRESA)

Peter Leach (1993:50) analiza la relación empresa/familia y determina los aspectos que suelen definir las relaciones entre los individuos en cada sistema, estableciendo que de la interacción de los mismos y de su interdependencia, surgen las tensiones y conflictos que caracterizan a estas empresas.

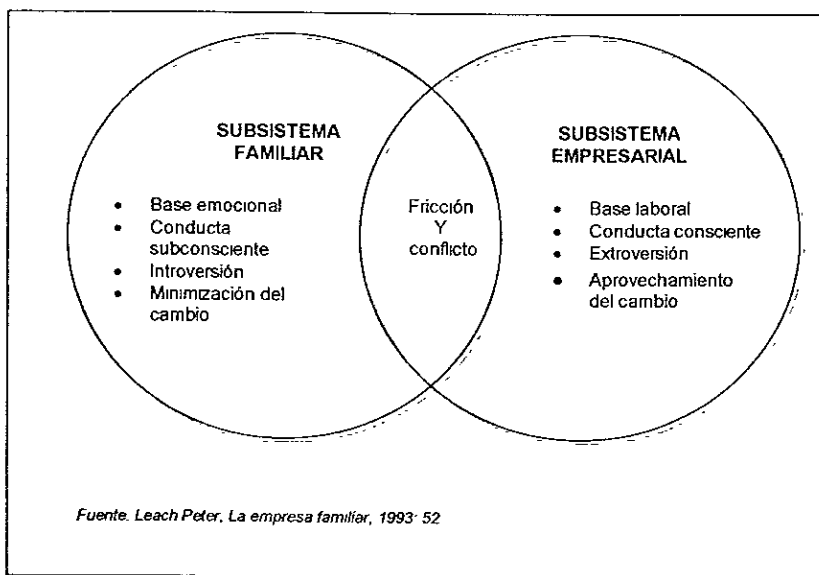
Considera que *el subsistema familiar* es básicamente emocional y sus miembros están vinculados por profundos lazos afectivos que en gran medida son guiados por el subconsciente, siendo este, el ambiente donde se cultivan los valores como la lealtad, la protección y la educación de sus miembros; su estructura conservadora actúa para minimizar el cambio y mantener intacto el equilibrio familiar. *Al subsistema empresarial* lo define como el que está construido en torno a relaciones contractuales donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración convenida y en la mayoría de los casos, la conducta está conscientemente determinada; está orientado hacia el mundo exterior toda vez que produce bienes y servicios para el mercado, mientras enfatiza el rendimiento y los resultados, es decir, la competencia y la productividad de sus miembros; asegura su supervivencia promoviendo el cambio en vez de minimizarlo.

Para Tagiuri y Davis (1982) estos dos subsistemas son interactivos, los cuales actúan en forma independientemente pero se relacionan y se afectan. Como subsistemas, cada uno está delimitado por su propia naturaleza, está conformado por una base estructural propia, con valores y objetivos bien diferenciados, y en donde el rol desempeñado por cada miembro es muy particular. Según el autor, una descripción más exacta de la gama de empresas familiares debería trazar una distinción neta entre el subsistema de propiedad y

el de dirección dentro del círculo de la empresa, puestos que éstos son dos aspectos preponderantes que definen la continuidad del negocio familiar.

El siguiente esquema muestra el planteamiento sistémico de la empresa familiar y se indican los aspectos que caracterizan las relaciones de los individuos en cada subsistema.

**Diagrama 2.3 Subsistemas de la empresa familiar  
(Modelo de Leach/Taguiri y Davis)**



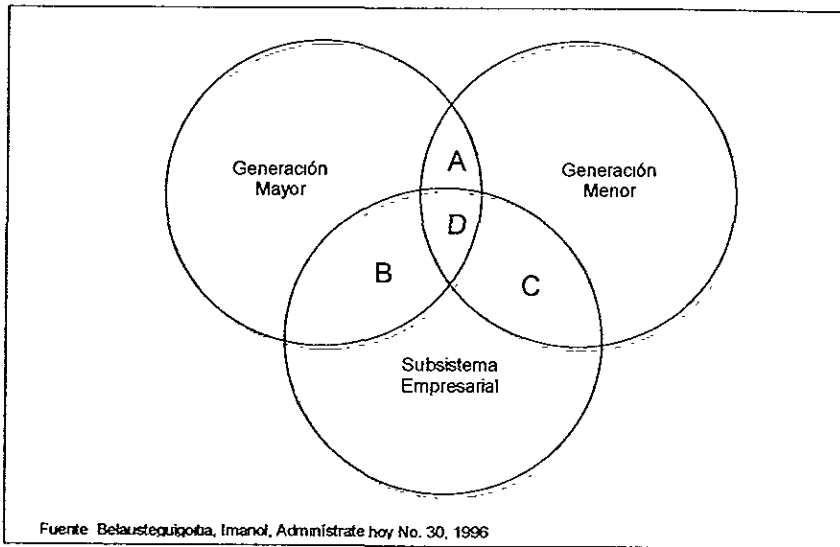
### 2.3.2 MODELO DE WEIGEL (SUBSISTEMA DE EMPRESA, GENERACIÓN MAYOR Y GENERACIÓN MENOR)

Weigel distingue diferentes categorías de empresas familiares, siendo la más común de ellas, *la empresa intergeneracional* compuesta por tres subsistemas: generación mayor, generación menor y la empresa, lo que significa que miembros de diferentes generaciones



laboran en ella, lo cual puede ocasionar un ambiente de mayor conflicto al conjugarse diferentes percepciones, valores e intereses (Belausteguigoitia, 1996:10).

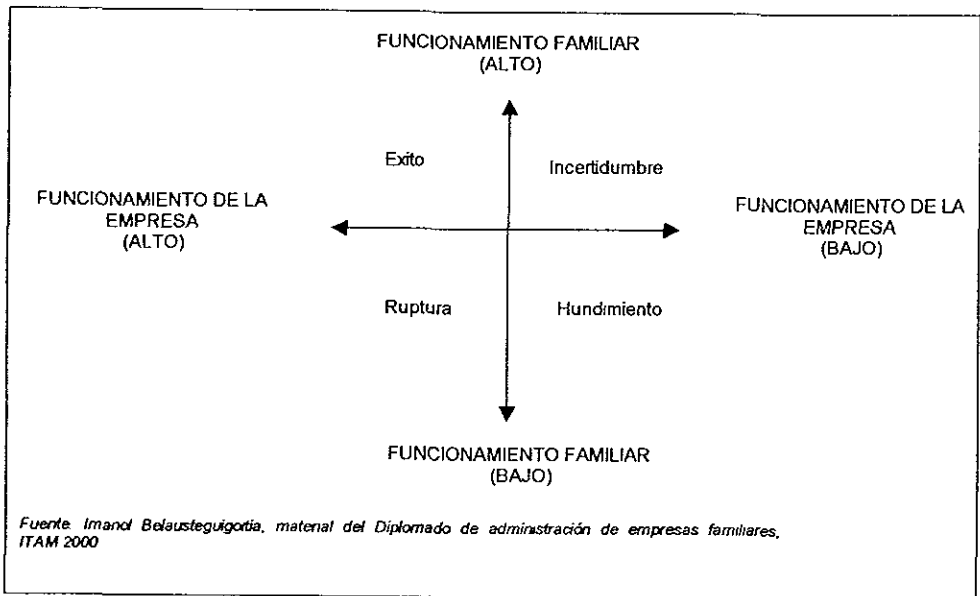
**Diagrama 2.4 Subsistemas de la empresa familiar  
(Modelo de Weigel)**



En el diagrama se indica el modelo de Weigel, el cual contempla la interacción del subsistema empresarial y familiar representado en dos generaciones: la mayor y la menor y los cuatro puntos de interacción, que son: interacción entre la generación mayor y menor (A), interacción entre la empresa y la generación mayor (B), interacción entre la empresa y la generación menor (C) e interacción entre la empresa, la generación mayor y la generación menor (D).

Las empresas intergeneracionales, se comportan de manera particular dentro de las empresas familiares y se puede observar cuatro tipos básicos de funcionamiento que pueden oscilar desde un estado de éxito a uno de ruptura, pasando por la incertidumbre o el hundimiento. El funcionamiento familiar está determinado por el tipo de relación afectiva que caracteriza a la familia, la cual se determina por el grado de cohesión y adaptabilidad familiar, aspectos que van a influir en el interés de la familia por el negocio y en la relación propietario-fundador y sucesor, situación que genera un espacio de comunicación abierta o de conflicto. En el caso de la empresa, su funcionamiento estará determinado por el tipo de gestión directiva representado en la claridad de los objetivos que se desean alcanzar y de las acciones que se emprendan. ( ver diagrama 2.5)

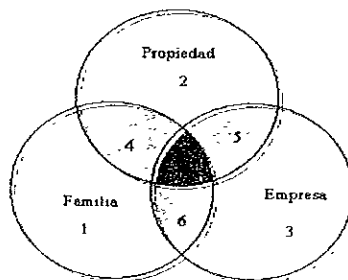
**Diagrama 2.5 Relación del funcionamiento familia-empresa**



### 2.3.3 MODELO DE GERSICK (SUBSISTEMA DE PROPIEDAD, EMPRESA Y FAMILIA)

Gersick y sus colaboradores (1997:27) proponen un modelo tridimensional para entender a la empresa familiar, que a diferencia del modelo de Tagiuri y Davis, incluye el subsistema de la propiedad. El modelo propuesto se conoce como *modelo de los tres círculos* y concibe a la empresa familiar como un sistema conformado por tres subsistemas independientes pero sobrepuestos: "*propiedad, empresa y familia*". El modelo sirve para entender la fuente de los conflictos interpersonales, el dilema de los papeles o roles de sus miembros y las prioridades y los límites de las empresas familiares; su aplicación, permite identificar el rol que juega una persona dentro de la empresa de acuerdo a su ubicación dentro de los siete sectores que se forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas; considerando que el punto de vista de una persona está influenciado por el papel organizacional desempeñado.

**Diagrama 2. 6 Subsistemas de la empresa familiar  
(Modelo de Gersick y sus colaboradores)**



Fuente Gersick E. . Keñ, Empresas familiares generación a generación, 1997 6

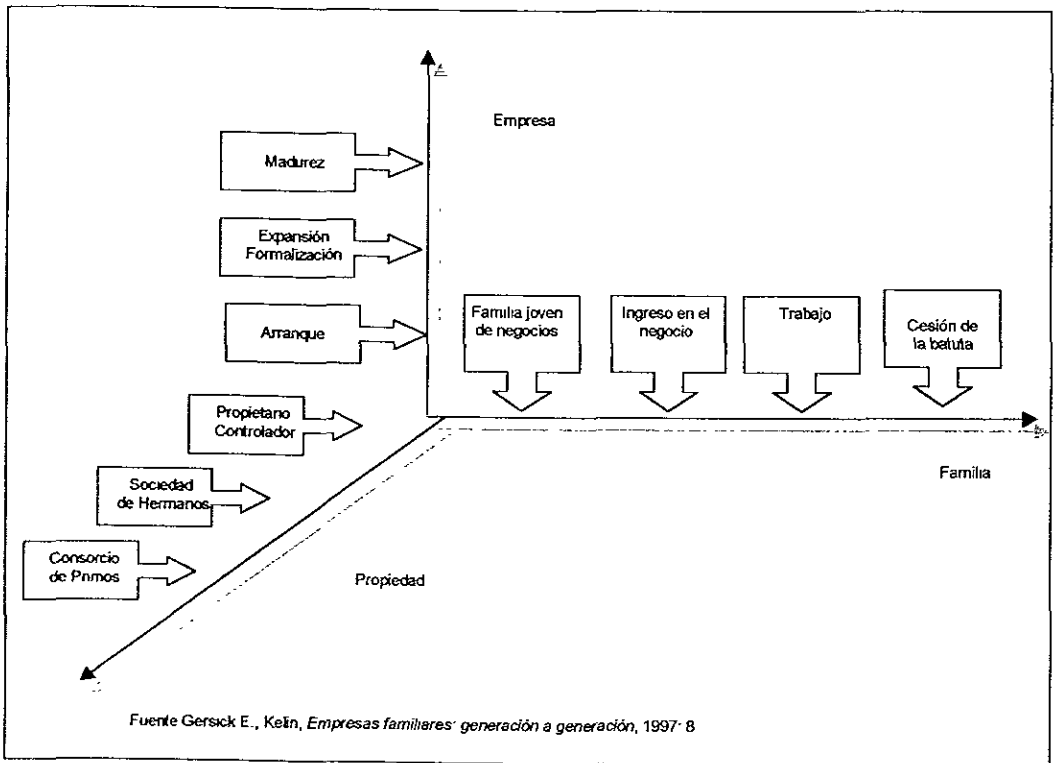
En el diagrama anterior, se indica la relación de los subsistemas que conforman la empresa familiar, y se explica: en el subsistema de *propiedad* (2), se ubican aquellos miembros de la familia que poseen acciones sobre la empresa y aquellas personas que son inversionistas dentro de la empresa familiar, es decir socios capitalistas que sólo tienen algún interés monetario en la firma; en su interacción con el subsistema de *familia* (4), se encontrarán aquellas personas que son miembros de la familia y además son propietarios de estas y en la interacción con el subsistema de *empresa* (5), se encontrarán las personas que son propietarias y además trabajan en la empresa sin ser familiares. En el subsistema de *familia* (1), se ubican los miembros de la familia que no son propietarios ni trabajan en la empresa y en su interacción con la *empresa* (6), se encuentran aquellos miembros de la familia que trabajan en la misma. En la interacción de los subsistemas de *propiedad*, *empresa* y *familia* (7), se ubican aquellos miembros de la familia que son propietarios y que trabajan en la empresa. (ver diagrama 1.6)

#### *Modelo evolutivo tridimensional*

El modelo elaborado por Gersick, debe ser entendido dentro de una dinámica del tiempo, ya que tanto los subsistemas que lo conforman, como el comportamiento de sus miembros va evolucionando de acuerdo al momento que se analiza, convirtiéndose en un *modelo evolutivo tridimensional* en donde cada subsistema tiene una dimensión evolutiva individual. Sirve también, para crear una estructura predecible del desarrollo de la empresa familiar en el tiempo y en cada una de sus dimensiones, lo que pueden ser de utilidad para analizar la dinámica de la empresa familiar al visualizar y trazar las pautas que caracterizan cada ciclo evolutivo por el que atraviesan cada una de las dimensiones y que se genera por el movimiento de las personas a través de los círculos, pasando de un sector a otro, como en el caso de un miembro de la familia que ingresa a trabajar en la empresa o el caso de que se traspasen las acciones de la propiedad a la segunda o tercera generación. Los ajustes al sistema cuando sus integrantes traspasan los límites y el

significado que esas acciones tienen en la vida de las personas, constituyen la esencia del fenómeno de la empresa familiar.

**Diagrama 2.7 Modelo evolutivo tridimensional de Gersik  
Empresa, Propiedad y familia**



En el diagrama anterior podemos observar: como primera dimensión *a la propiedad*, porque se considera que ésta responde a una secuencia generacional y que refleja el paso de un patrimonio, de manos del propietario fundador, a la segunda generación y luego a la

tercera generación. Esto no excluye otro tipo de cambios de propiedad, que pueden darse y que en un momento dado pueden ubicarse en una de las tres etapas señaladas.

En la segunda dimensión se describe *a la familia* y se traza el ciclo evolutivo de una familia, conceptualizando el desarrollo del individuo y de la familia bajo la perspectiva que Daniel Levinson y que sus colegas plantearon en la universidad de Yale, y que les llevó a formular el desarrollo normal de los adultos y establecer las cuatro etapas que presenta el modelo, atendiendo a la edad de los miembros de cada generación activa en la empresa. Sin embargo, en la medida que tanto la familia como la empresa se vuelven más complejas, puede haber más de un ciclo familiar involucrado.

La tercera dimensión se refiere *a la empresa* y describe el desarrollo del negocio en el tiempo, considerando las características específicas que se dan por los cambios en su estructura y operación.

## 2.4 ASPECTOS QUE CARACTERIZAN A LA EMPRESA FAMILIAR

En la dinámica interna de la empresa familiar podemos identificar características que fortalecen su naturaleza y debilidades que en algunos casos, paradójicamente radican en sus fortalezas. Casos como el hecho de mantener una tradición familiar aunque ello signifique detener el desarrollo y la innovación administrativa y operativa de la empresa reflejan más el deseo de perpetuar un clan familiar que la lógica de la empresa o casos en donde es tan importante el parentesco para elegir la persona que va a desempeñar un cargo directivo, sin considerar la preparación ni las habilidades, se convierten en debilidades de la empresa familiar.

Según Ginebra (1997:50) las fortalezas de las empresas radican en las relaciones de afecto, la comprensión, la aceptación de la autoridad y la finalidad común.

Leach (1993: 24) determina que la mayoría de las empresas familiares se distinguen por un clima singular que genera un sentido de pertenencia y un propósito común en toda

la fuerza laboral, que si bien es intangible, es un aspecto que se manifiesta en una cantidad de cualidades que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva.

## VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

### *El sentido de pertenencia*

Es uno de los aspectos que caracteriza a la empresa familiar que se manifiesta en una serie de cualidades concretas y específicas como son:

- *La comprensión*, que es un sentimiento que permite conocer el sentir del otro, y que genera un ambiente de mayor confianza y apertura.
- *La comunicación y el diálogo abierto*, en donde los miembros de la familia pueden expresar libremente sus expectativas, inquietudes y su posición frente a decisiones que con respecto a la familia o la empresa deban tomarse.
- *La dedicación y compromiso*, la empresa familiar es fruto de una entrega total tanto en tiempo como en trabajo y de la aportación de recursos por parte de su propietario fundador y de su familia, aspecto que se traduce en una responsabilidad familiar común, caracterizada por la profunda dedicación y compromiso de sus miembros y generando una mayor lealtad no sólo en el ámbito familiar sino de todo el grupo de trabajo.
- *La finalidad común*, que puede considerarse como una marca que identifica la propia historia de la familia y que se convierte en el impulso que permite crecer y desarrollar a la familia y a la empresa conjuntamente en objetivos afines.
- *La visión a largo plazo de su propietario fundador*, si bien no es un estrategia su visión a largo plazo se da en función a que su patrimonio tendrá que quedar en la familia, permitiendo su continuidad y generando una estabilidad para los suyos. El grado de visión es un factor que determinará el éxito o el fracaso y se traduce como el reflejo de la proyección personal y familiar en la empresa.

### *Las relaciones de afecto*

Surgen de la unidad familiar basada en el amor, el respeto y la aceptación, en la convivencia familiar que se refleja en la empresa frente a la aceptación del otro tal y como es, con cualidades y defectos, donde se reconocen errores y se corrigen, se perdona y se tolera, permitiendo aprovechar lo mejor de cada uno y fomentar el apoyo y complementación en forma espontánea cuando se percibe una necesidad.

Cabe anotar que el hecho de ser una relación espontánea y no formalizada, plantea problemas específicos frente a la estructura organizativa de la empresa y sobretodo en la dinámica de dicha estructura. Se dice, que lo que pasa en la empresa es reflejo de las relaciones familiares, situación que plantea Lea (1993: 25) al decir que “las características que marcan la relación familiar serán reflejadas en la empresa y en la forma en que se asuma el manejo de la misma”.

### *El conocimiento del oficio*

Es otra ventaja de la empresa familiar en el sentido de que los miembros de la familia se involucran en la empresa desde sus primeras edades y crece en ella, por tanto, el oficio se transmite de padres a hijos hasta crear una tradición familiar que refuerza más el buen hacer.

### *La presencia de una jerarquía y la aceptación de la autoridad*

Se constituyen también como ventaja en el sentido de que en una empresa familiar por lo general sus miembros directivos llevan varios años en el trabajo, permitiendo cierto grado de desarrollo y estabilidad.

El compromiso y la cultura estable estriban en el hecho de que la empresa familiar cuenta por lo general con una estructura sólida que es percibida en el mercado, generando un alto grado de confiabilidad de la empresa con sus clientes, proveedores y colaboradores quienes perciben una organización sólida y con trayectoria. Vinculado a ello, está el orgullo que sienten quienes forjaron la empresa y quienes están y han estado ahí para su permanencia. Contrario a ello, la problemática de tanta estabilidad genera poca flexibilidad



en el momento de tomar decisiones, de ahí que si bien la estabilidad en una empresa familiar es uno de sus originales y más valioso activo, puede ser al mismo tiempo, un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad.

### *La autonomía de mando*

Se da en el sentido de que el propietario-fundador de la empresa, tiene un control absoluto sobre las decisiones, aspecto que puede ser un factor de éxito porque permite actuar con libertad y tomar caminos de acción en la empresa, sin barreras y sin que otros grupos de poder puedan impedirlo; es un factor de fracaso, si quien toma las decisiones no tiene suficientes elementos para hacerlo, es decir, no tiene la preparación ni la visión para tomar decisiones profesionales e inteligentes en el negocio.

La autonomía genera también, *el nepotismo*, que es factor de éxito si se entiende como colocar en puestos clave a los familiares de confianza que además cumplan con el perfil indicado. Puede ser factor de fracaso, cuando no se consideran aspectos relacionados con el perfil y no se establecen medidas de evaluación de desempeño.

El manejo familiar de la empresa establece también cierto grado de *flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero*: así como existe un compromiso de trabajo, de dedicación y de inversión, la empresa familiar permite cierta flexibilidad en el manejo de estos factores.

### **DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR**

La empresa familiar presenta desventajas que se traducen en debilidades y en obstáculos para su desarrollo que se reflejan sobre todo en el manejo administrativo y en la intervención de la familia en el desarrollo de la empresa. Las principales barreras que enfrenta una empresa familiar están relacionadas con:

- El choque generacional
- Las discrepancias en el seno de la propia familia
- La incorporación de miembros de la familia o de no familiares en puestos claves de la empresa sin que se considere el perfil ni la experiencia en un cargo similar
- El manejo del patrimonio y
- El carecer de estrategias claras y unánimes para su continuidad.

Ginebra (1977: 49) considera que existen fenómenos propios y específicos de la empresa familiar y otros más generales que tiene presencia en todo tipo de empresa. Como debilidades exclusivas de la empresa familiar menciona el *nepotismo*, aunque aclara que éste es un fenómeno que está presente en todo tipo de empresa e institución y que no sólo caracteriza a las empresas de carácter familiar. Algunas debilidades de la empresa familiar son:

#### *El nepotismo*

Se refiere a la presión que la familia ejerce sobre la dirección de la empresa para favorecer a los parientes en detrimento de la mejor elección de la persona para un cargo; se define como una actitud frente a la contratación de miembros de la familia y al manejo que con relación a las remuneraciones se hace. Grabinsk (1991:29) considera que es imposible no contratar familiares en una empresa de este carácter, más en el caso de pequeñas y medianas empresas donde la familia nuclear (padre, madre e hijos) crece y se desarrolla en torno al negocio.

#### *El compadrazgo*

Situación propia que caracteriza a la familia extendida en México y que Ginebra menciona como una realidad que junto al nepotismo está enraizada a la misma naturaleza de la empresa familiar. De la Cerda (1993:157) define a este fenómeno como *familismo*, forma

típica de organización social característica de las organizaciones mexicanas y que se refiere a la extensión de la familia en la actividad empresarial

#### *El enfeudamiento (creación de feudos)*

Es una actitud que se relaciona con el sentido de dominio que cada miembro de la familia asume con respecto a la división o cargo que desempeña convirtiéndolo en un terreno intocable, en donde el tiene total autonomía y autoridad.

#### *La autocracia*

Se refiere al dominio aplastante que puede tener un líder sobre la familia, caso más común del propietario fundador con respecto a subestimar la capacidad de dirección de la empresa por parte de sus hijos.

#### *El Paternalismo*

Es el reflejo de una actitud proteccionista no sólo con los miembros de la familia sino con las relaciones que se establecen con los trabajadores, asumiendo una actitud muy permisiva y compromisos mas allá de los laborales.

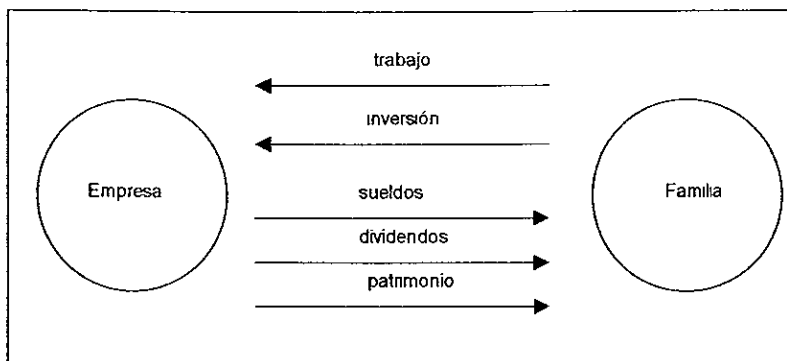
#### *Resistencia al cambio*

Es una actitud que refleja el conservar los métodos y procedimientos que tanto en nivel directivo como operativo se han manejado en la empresa, oponiéndose a mejoras que pueden hacerse al utilizar nuevas tecnologías, modelos directivos, etc.

Existen algunas debilidades que son más específicas de las empresas familiares y son:

- *La resistencia a abrir el capital accionario*, que se traduce como la actitud frente a mantener el patrimonio en manos de la familia para que la empresa no pierda su naturaleza familiar.

- *La indefinición estructural*, que responde al poder familiar ejercido en la empresa y se manifiesta en el juego del poder que maneja un marco estructural poco definido.
- *El manejo de las aportaciones* a lo que Llano (1973) lo define como *confusión de los flujos*, ya que en muchos casos las aportaciones de los miembros en la familia no son consideradas ni valoradas en toda su dimensión. Están representadas por el trabajo y/o la inversión de los miembros de la familia y por lo cual reciben a cambio sueldos, dividendos y/o patrimonio. La relación genera cuatro tipos de flujos diferentes: compraventa de productos; trabajo-salario; inversión-beneficio y préstamo-rédito (ver diagrama 2.8).
- *La desinformación por parte de los miembros de la familia* respecto a la empresa y su funcionamiento, sobretodo respecto al manejo financiero y contable de la empresa y que se convierte en una herramienta de poder para quien está a cargo de la empresa y conoce de la información.
- *La manipulación familiar*, que se traduce en el manejo por parte de algunos miembros de la familia frente a la toma de decisiones, situación que le quita objetividad al manejo de la empresa.
- *El manejo en la práctica de la delegación*, que se presenta cuando nuevas generaciones se están afianzando en la estructura directiva y se genera conflicto por el manejo de poder que se manifiesta en un tira y afloje en la función de los ciclos de error y acierto de los nuevos miembros vinculados a la empresa.

**Diagrama 2.8 Relación de las aportaciones familiares en la empresa**

Fuente: Ginebra Joan, *Las empresas familiares su dirección y su continuidad*, 1997, 46

## 2.5 LA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Es común que las empresas familiares dependan en sus primeras etapas de la capacidad de una persona, *el propietario-fundador*, quien es el forjador de una idea y quien posee los elementos básicos para iniciar un negocio, situación que justifica en cierta forma el hecho de que la organización gire en torno a él, puesto que con sus conocimientos y autoridad debe dirigirla.

Por lo general el propietario-fundador se caracteriza por ser una persona emprendedora, visionaria, que representa la unidad familiar, concentra el capital y probablemente cuenta con la formación, la preparación y las relaciones sociales necesarias para asumir el riesgo de abrir su propio negocio.

Sin embargo, son varios los retos a los que se debe enfrentar como la obtención del capital, las consecuencias de la concentración de la propiedad y la autoridad, y el diseñar una estructura apropiada que le garantice la continuidad de la misma. En su comportamiento y desempeño van a incidir de manera directa los aspectos culturales, sociales y psicológicos, aspectos que van a definir su perfil como director y el estilo de *dirección en el manejo la empresa*.

El doctor Peter Davis (1993) hace la siguiente distinción entre empresarios y fundadores: “si bien todos los fundadores de empresas familiares son empresarios, no todos los empresarios son fundadores. Evidentemente poseen la capacidad y ambición para construir una gran empresa, pero también tienen un sentimiento hacia la misma, un amor por lo que han creado que les lleva a pretender perpetuarlo a través de las generaciones”. Distingue tres tipos de fundadores, cuya personalidad influye en todas las etapas del desarrollo de la empresa y si bien no se trata de ubicarlos arbitrariamente en alguna de estas categorías, el propietario fundador puede presentar alguna de las *características de los tres tipos, aspectos que permiten comprender el rol que desempeña dentro del proceso evolutivo de la empresa, de la familia y de la propiedad*. Estos son:

- *Propietarios*, suelen ser personajes legendarios de las empresas familiares que ejercen un régimen autocrático sobre su familia y sus trabajadores; se identifican con la empresa y en el trabajo, difícilmente delegan, pues sólo confían en su propia labor y en sus habilidades, generando una dependencia y sumisión de los miembros de la familia vinculados a la empresa. El poder y la responsabilidad están totalmente centralizados en él, y esto hace que la dirección de la empresa difícilmente se profesionalice ya que espera que sus hijos se involucren a la empresa pero bajo su control y supervisión. Difícilmente visualiza a la empresa después de sus días, motivo por el cual no prevé la sucesión, por el contrario la dependencia generada bajo su mando ocasiona un conflicto tanto familiar como empresarial.

- *Dirigentes*, son personas que están mucho más dispuestas a integrar un equipo de trabajo, delegar responsabilidades y alentar activamente la eficiencia y la armonía de la empresa. Motivan la participación de sus hijos en la empresa y los alientan y generan el espacio para que se integren y se comprometan con la misma. Son firmes partidarios del control. Su conducta está orientada a reforzar su propio rol paternal y afirmar que ellos son los únicos que dirigen y organizan el desarrollo de la firma a pesar de ser personas más objetivas frente al manejo empresarial; con respecto a la continuidad de la empresa y la sucesión, difícilmente aborda el problema, ni se prepara a la familia ni a la empresa para asumir esta situación.
- *Técnicos*, que son las personas que construye una empresa sobre la base de sus habilidades técnicas y creativas. Son personas por lo general poco sociables, que se refugian en su oficio, aludiendo la administración y manejo de la empresa, la cual generalmente delegan en terceros o en sus hijos. Para ellos sus conocimientos y habilidades son elementos que le dan prestigio y poder, por cual difícilmente les enseñan a sus hijos, actitud que suele cambiar cuando comprenden que sí no transmite sus conocimientos y habilidades, la empresa no podrá sobrevivir.

En México se han efectuado varios estudios y publicaciones acerca del estilo "ideal" del directivo mexicano, pero muy pocos acerca de cómo es realmente la forma de actuación de los dirigentes de las empresas mexicanas. Los estudios son indistintamente acerca de empresarios o altos directivos mexicanos, y no por casualidad, en estos se hacen comparaciones con el estilo directivo norteamericano.

De la Cerda (1993: 157) destaca las siguientes características en las empresas mexicanas: *estructuras de organización autoritarias y jerárquicas, actitudes pasivas y dependientes de los subordinados, desconfianza en las relaciones horizontales, organización de trabajo basada en tradiciones y costumbres y descuido en el diseño técnico del trabajo y en el desempeño profesional.*

En lo que se refiere al perfil del director mexicano, sostiene que si bien no todos los perfiles de los directores, ni todas sus actitudes y conductas individuales corresponden a un patrón cultural de familismo, paternalismo, autoritarismo e individualismo, en México es notoria la persistencia y el predominio de estos rasgos culturales que se resisten a los cambios requeridos por la industrialización y modernización de la economía y de las organizaciones, aspectos que según su concepto, son más frecuentes en las medianas y pequeñas empresas, que se caracterizan porque las estructuras y relaciones típicas de la familia se trasladan y perpetúan en las organizaciones de trabajo.

Según Talcott Parsons, citado por De la Cerda, *el familismo* es la característica básica del particularismo de la cultura mexicana, que en términos de la dimensión sociológica, es propia de las sociedades tradicionales que se rigen por valores y estructuras familiares. Como tal, en el particularismo, las formas comunes de vida y relación social se rigen por asociación a los valores y estructuras familiares, razón por la cual la dinámica directiva de las empresas familiares, descansa significativamente en las tradiciones y costumbres del grupo familiar y recalándose continuamente estas tradiciones como valores. El propietario-fundador es la persona que conserva el poder, asigna funciones y concede y determina la vida organizacional.

Los negocios familiares suelen ser dirigidos por líderes autocráticos y paternalistas. Por ello la movilidad organizacional depende de las alianzas de la familia en el poder. El padrino y compadrazgo son alianzas organizacionales de ascenso que se utilizan muy comúnmente en estas empresas.

El paternalismo como estilo de dirección y organización, es un esquema que refleja las relaciones familiares similares a la de padre-hijo, y se caracteriza por alimentar una relación de responsabilidad recíproca en la que el dueño o jefe protege y guía a sus empleados a cambio de lealtad y obediencia.

En el contexto mexicano la organización paternalista sustituye al núcleo familiar, puesto que la dinámica de este tipo de organizaciones se basa en relaciones de dependencia y pertenencia muy afines a la cultura mexicana que sigue un patrón basado



en figuras legítimas de autoridad y superioridad. La dinámica directiva descansa significativamente en tradiciones y costumbres del grupo familiar.

Con respecto al manejo de la autoridad, característica que determina la centralización o descentralización de las funciones y la participación o no en la toma de decisiones, el perfil del director mexicano se caracteriza por la centralización de la autoridad en una persona, quien actúa con conocimiento pero también, de forma subjetiva e intuitiva. Sin embargo, cabe anotar que no importando el país, por lo general el quehacer gerencial se basa principalmente en métodos de ensayo-error y en las prácticas tradicionales e intuitivas, aunque también sobresale la sistematización administrativa lograda en organizaciones y países avanzados.

Llano Cifuentes (1994: 50) en su investigación trata de definir el perfil del director mexicano en la actualidad de lo cual concluye que el director mexicano reconoce la importancia de la autoridad, la cual considera crucial en la organización junto con la unidad de mando. Tiene algo de emprendedor y de administrador. Como administrador considera que el poder se basa en la razón. Es una persona que centra en sí misma el control total de la empresa y que si bien desea estar cerca de todas las actividades de la empresa, éste no opera por sí mismo sino mandando a otros. Además, es partidario de los cambios graduales sobre los cambios bruscos. Como emprendedor, prefiere las estructuras planas, presenta una inclinación a manejar el negocio más en conexión con el negocio mismo, es decir, en una relación directa entre las ventas y el costo de lo vendido, los activos que el negocio posee o requiere y los pasivos que el negocio necesita; de igual forma, busca sobretodo oportunidades antes que el control de los recursos.

Por su parte Eva Kras citada por De la Cerda (1977: 157), en su investigación presenta como tesis central que el *estilo directivo mexicano está en transición, de un estilo tradicional a otro moderno*, considerando para ello las funciones del directivo, los valores culturales y la diferencia en el tamaño de las empresas en una forma más integral. Concluye que si bien en México el estilo directivo es más tradicional que en otros países

desarrollados, actualmente existe una tendencia a cambiar lo tradicional con nuevos modelos.

## 2.6 ETAPAS GENERACIONALES DE LA EMPRESA FAMILIAR

### 2.6.1 LA EMPRESA FAMILIAR EN LA PRIMERA GENERACIÓN

Hacer una empresa implica una tarea absorbente y obsesiva para su fundador y para la vida familiar. El propietario fundador, es una persona que ha dejado cierta estabilidad laboral para asumir el riesgo de sacar adelante un negocio; es una persona con gran intuición, trabajo, dedicación y compromiso que buscan como fin principal consolidar su empresa.

En esta etapa *la empresa* se encuentra en sus primeros años de vida, es decir en una etapa de *arranque*, la cual comprende dos fases: *la de formación y la de supervivencia*. (Gerscik, 1997: 110)

La empresa comienza con una idea que el propietario-fundador desarrolla, convirtiéndolo en la figura central, motivo por el cual la estructura organizacional está totalmente centralizada en él; los procedimientos se llevan a cabo en la medida de las necesidades, modificándose constantemente; de igual manera, la empresa se centra en ofrecer un sólo producto o servicio y busca ubicarse en un nicho de mercado donde pueda permanecer y generar utilidad para que en el mediano o largo plazo pueda establecerse.

Los principales retos que se enfrentan en esta etapa se enfocan a la supervivencia en el mercado, considerando para ello el ingreso al mercado, la planeación del negocio, el financiamiento y el análisis racional frente al sueño o idea que el propietario-fundador visualizó, y ante lo cual debe hacer una análisis objetivo de la viabilidad del negocio.

*La familia*, se caracteriza porque la generación de los padres suele tener menos de cuarenta años, y los hijos, en el caso de que los haya no cumplen aún la mayoría de edad.

El reto más importante es la consolidación de la relación de pareja que se caracteriza también por la crianza y formación de los hijos, en donde se definen y se cultivan los valores, los lazos afectivos, el sentido de pertenencia y aspectos como la aceptación de la autoridad y el liderazgo.

*La propiedad*, por lo general está concentrada en el propietario-fundador quien trata de encontrar el equilibrio entre el control autónomo de la empresa y su receptividad a las opiniones constructivas de los interesados en ella.

De lo anterior podemos concluir que las empresas familiares en primera generación, atraviesan dos momentos claramente diferentes:

- *El primero, el comienzo de la actividad*, fase durante la cual la empresa va creciendo poco a poco llevada de la mano de su propietario-fundador, quien aglutina todo el poder de decisión y el peso de la responsabilidad.
- Y una fase posterior, *la de crecimiento*, cuando la empresa es más estable, se ha posicionado en el mercado, tiene etapas de esplendor y en la que su propietario-fundador puede tener una idea más clara con respecto a la continuidad de la empresa y la conservación del patrimonio para su familia.

Cabe agregar, que en el primer momento, cuando comienza el negocio, lo que verdaderamente preocupa a su fundador es algo tan simple como la propia supervivencia, y ésta puede lograrse atendiendo únicamente al mercado local. Al pasar los años, como el negocio ha logrado prosperar, el propietario-fundador tiene en su mente ya la preocupación de crecer: por una parte, por un deseo natural de garantizar un patrimonio sustancial a sus hijos y descendientes, a sí mismo y a su cónyuge, y por otra parte para dar cabida a los miembros de la familia como sucesores. Su mayor reto se convierte principalmente en el de no limitar, mermar o impedir, la capacidad de crecimiento de su empresa, de ahí que su responsabilidad sea la de liderar o manejar los cambios necesarios en pro de la continuidad y crecimiento de la misma.

En este sentido, juega un papel fundamental los vínculos y la dinámica familiar frente a las relaciones, convivencia y valores compartidos, que si bien son aspectos subjetivos de

las relaciones, influyen directamente en las decisiones objetivas que deban tomarse con respecto a la empresa.

### **2.6.2 EL PASO DE LA PRIMERA GENERACIÓN A LA SEGUNDA Y EL PERIODO EN EL QUE LA SEGUNDA GENERACIÓN ESTÁ EN EL PODER**

Es una etapa que se caracteriza porque el propietario-fundador de la empresa ya ha superado la edad de los 50/55 años, lleva trabajando un buen tiempo en el negocio, probablemente alrededor de unos 20 años y sus descendientes se encuentra en la adolescencia o en la juventud, en un nivel medio o superior de estudio y se están incorporando al negocio o ya se han incorporado en su totalidad. En algunos casos, es el momento del primer relevo generacional (Leach, 1993: 43), uno de los más trascendentes para las empresas familiares y lo demuestra el enorme índice de mortalidad de las mismas que no logran superar esta transición.

Es una etapa donde tanto en la familia como en la empresa se dan cambios fundamentales en cuanto a las necesidades económicas, de seguridad y de estatus. De haberse fomentado una cooperación y haber vinculado a los hijos al trabajo de la empresa, puede que se de la vinculación de la segunda generación en la empresa, visualizándose una proyección para la continuidad de la misma. De lo contrario, los hijos han tomado su propio camino y se encuentran muy alejados de la vida del negocio, caso en el cual, la empresa sigue siendo manejada por el propietario fundador quien con sus limitaciones propias la va llevando adelante, o en su defecto, la empresa ha tenido que ser liquidada. De continuar, es una etapa donde se enfrenta el problema de la sucesión de la dirección y probablemente de la propiedad de la empresa.

En el modelo tridimensional se señala que la empresa entra en una etapa de consolidación donde se hace evidente su crecimiento y su mayor complejidad, tanto por su participación en el mercado como por los cambios que a nivel directivo se pudieran dar por la vinculación de miembros de la segunda generación, aspectos que llevan a consolidar una estructura más adecuada y sólida. Como medidas de desarrollo ya sea en tamaño y/o

en estructura la empresa puede enfocarse hacia una diversificación, ampliar su mercado o consolidarse en un sector y de acuerdo a ello puede expandirse en algunas áreas como ventas, producción y/o establecer una nueva estructura y procesos organizacionales más formales.

Es claro enfatizar que los cambios frente a las funciones de desempeño propietario-gerente y a la necesidad de profesionalización del negocio, son retos que deben asumir y que conllevan a una transición de una estructura centralizada en el fundador, a una dirección formal con jerarquías, funciones y procedimientos bien definidos, situación que puede generar conflicto frente a la ambivalencia en la delegación de la autoridad, en la vinculación de la segunda generación a la empresa o en la presencia de personal profesional en puestos claves. Durante esta etapa es importante que se consideren aspectos relacionados con la planeación, las políticas organizacionales así como la administración del efectivo, ya que en gran medida de ello dependerá el rumbo que va tomando la empresa.

Puede caracterizar a esta etapa el hecho de que el crecimiento de la empresa haya disminuido y que el producto en que basó la primera generación su éxito, haya madurado o haya empezado a declinar en sus ganancias y tal vez aún en el volumen de sus ventas, generándose en la empresa una situación de alta vulnerabilidad, que muchas veces coincide con una maduración de las capacidades intelectuales, físicas y de gestión de las personas que laboran en la empresa a las que se les ha destinado al desarrollo de áreas funcionales muy concretas y que en conjunto reflejan una etapa de estancamiento y a la vez de transición (Gallo, 1.995).

En este panorama, la empresa puede encontrarse ante la encrucijada de declinar o de reestructurarse, pues si bien ha alcanzado su primera madurez, son los sucesores quienes deben decidir si desean continuar con la propiedad y la gestión del negocio. Es un momento en que la empresa por su propio tamaño, dimensión y evolución necesita renovar los cuadros directivos y probablemente asignar mayores recursos económicos y financieros, situación ante lo cual se deba realizar algunos cambios oportunos para evitar

que la empresa sea dirigida por inercia, abordando de forma estratégica su crecimiento para mantenerla competitiva y rentable, puesto que no sería aceptable asumir sin más consideraciones, que la muerte sea inevitable para la empresa por no contar con los elementos necesarios para continuarla.

Respecto a *la propiedad*, es el momento de definir su estructura para la siguiente generación, la que se pulverizará en manos de varios herederos, decisión que va a determinar la participación accionaria de los miembros de la familia en la empresa, que definirá los intereses particulares sobre su manejo y la conservación del capital se verá afectada por el rol que juega cada miembro de la familia frente a la propiedad.

Ante estos cambios, pueden presentarse varias situaciones: el caso de la presencia del propietario-fundador, quien conserva un papel activo en la empresa, pero que el control accionario haya pasado a mano de sus hijos; o el caso de haberse creado una sociedad de hermanos, a quienes se les cede la propiedad y el poder; o el caso de conservar la propiedad en la familia y dar la administración a terceras personas.

Lea (1993:30) señala que la supervivencia de la empresa aumenta cuando con anterioridad el propietario fundador ha planeado y considerado quien le sucederá. Por su parte Leach (1993: 43) hace hincapié en la tradición de favorecer a los hijos primogénitos dentro de las jerarquías familiares, donde los hermanos mayores están destinados a suceder a sus padres, ante lo cual se puede presentar las siguientes variantes: el caso del hijo o hija elegida por el fundador para asumir la dirección y control de la empresa, obteniendo un mayor porcentaje de la propiedad lo que le hace ejercer un papel casi-paternal frente a sus hermanos; el caso del hijo o hija que se ha elegido y que actúa como líder frente a la dirección de la empresa pero la propiedad es repartida a los hijos en partes iguales y el caso cuando se conforma una sociedad con una participación igual de cada miembro de la familia, funcionando ésta con una fuerte ausencia de liderazgo individual y con una autoridad sobre la propiedad que es ejercida por el equipo de hermanos quienes desempeñan su función a través de la conformación de un consejo directivo.

### 2.6.3 LA EMPRESA FAMILIAR EN TERCERA GENERACIONES

La empresa familiar en tercera generación, se encuentra dentro del siguiente contexto: los miembros de la segunda generación, han desarrollado la empresa en un alto porcentaje en el tiempo de su liderazgo, la siguiente generación está más formada y suele haber trabajado fuera de la empresa familiar y está preparada para usar sistemas de información y de organización que apoyen un enfoque más estratégico del negocio, pero la familia es ahora más grande y una de sus características más importante es la diversidad de la tercera generación: se expande el número de los sucesores con distintos objetivos, intereses, e incluso aptitudes para el negocio, y se presenta una mayor lejanía de parentesco entre ellos, ampliándose por ello las posibilidades de conflicto (Ginebra 1997:108).

Es una etapa en donde las nuevas generaciones enfrentan como reto principal frente al negocio familiar, el de su futuro, siendo una de sus principales labores el establecer bases sólidas que permitan visualizar la continuidad de la misma. No obstante, la labor de sostener y desarrollar la empresa deja de ser ahora responsabilidad de unos pocos individuos y hermanos, y pasa a ser una labor de equipo o de un consejo a lo que Gerscik define como "*consorcio de primos*" y que se constituye como un grupo conformado por personas con diversos intereses.

De ahí que desarrollar una visión colectiva para el futuro de la empresa sea uno de sus mayores desafíos. A ello se suma, la presencia de los parientes políticos activos o no en la empresa que tienen una gran influencia y suelen convertirse en un "poder en la sombra" que pueden distorsionar la unidad de un grupo familiar con consecuencias que se pueden reflejar negativamente en la empresa.

En esta etapa *la empresa*, puede haber llegado a una etapa de madurez (Gersick 1997:127) en relación con el mercado que se vuelve evidente cuando los márgenes sanos de utilidad empiezan a reducirse, cuando se multiplican los competidores, cuando el producto de mayor demanda ya no se distingue de los otros en el mercado o cuando las ventas se estancan o decrecen y por tanto la empresa debe considerar ya sea renovarse o resignarse a declinar. La empresa ha logrado su posición, tiene un mercado cautivo, ha

crecido pero su tendencia es a estancarse. Internamente tiene una estructura organizacional que le permite hacer frente a sus obligaciones en la que apoya su estabilidad.

*La familia* ha llegado a los años de la edad adulta y dependerá de lo cultivado en sus primeros años de formación, la unión que se conserve en esta etapa a través de fuertes lazos afectivos, situación que repercutirá en el hecho de que a la fecha la empresa siga manteniendo su carácter familiar. Para la familia, el reto que enfrenta estará dado por el proceso de desvinculación del negocio por parte de la generación mayor y la transferencia generacional del liderazgo a la familia.

*El control de la propiedad*, será más complejo, ya que estará ejercido por varias ramas de familiares sin que ninguna de ellas cuente con el suficiente poder accionario que le permite o le otorge el derecho de controlar las decisiones sobre la propiedad y el funcionamiento de la empresa. Esta situación que se manifiesta de dos formas: una, la creciente *complejidad de la familia* a medida que crece por matrimonio y nacimiento y se convierte en una red de hermanos, cónyuges e hijos; y la otra, *la complejidad de la propiedad* a medida que los planes de la sucesión de los hermanos y de las ramas familiares se lleven a cabo y originan diversas modalidades de accionistas, que pueden combinar a hermanos, tíos y primos, conformando un grupo complejo de la familia en la propiedad, conformado por una gama amplia de edades, relaciones familiares, riqueza y lugar de residencia.

Estas situaciones generan la presencia de aspectos muy diferenciados tanto en las relaciones como en la formación familiar, (Ginebra 1997:108) donde los lazos afectivos no son tan fuertes y muchos grupos de primos actúan como si sólo tuvieran en común su interés financiero en la empresa.

Se marca también en esta etapa, una gran diferencia frente a los intereses de aquellos miembros de la familia que son propietarios y empleados, y de aquellos que son sólo propietarios, detectándose una vez más la importancia de definir el rol de cada miembro de acuerdo a su ubicación en los sectores de interacción que señala el modelo tridimensional de Gersick.



Cabe resaltar que de los mayores obstáculos que enfrenta la empresa familiar en esta etapa es el problema que surge de las dificultades de ponerse de acuerdo ante decisiones trascendentes que abarcan múltiples ámbitos de la empresa, como la decisión de optar por nuevas alternativas estratégicas de crecimiento y desarrollo que pueden alterar sustancialmente lo que hasta el momento ha sido la trayectoria de la empresa y que pueden generar una serie de riesgos económicos y financieros que comprometan el patrimonio familiar, situación que probablemente no cuente con una opinión unánime para lo que se deba utilizar diferentes herramientas con el fin de llegar a una toma de decisiones apropiada.

En caso de existir un deterioro de las relaciones familiares, tal vez se reduzca la participación y aumente la resistencia al cambio rechazando las nuevas alternativas. De ahí que, el éxito de continuar la empresa en la tercera generación se convierta en un árduo trabajo que compromete a todos los miembros activos de la familia y que se fundamenta en el deseo primordial de mantener el negocio en su condición de empresa familiar y de haber encontrado la fórmula de dirección y organización capaz de proporcionar una coordinación interna que responda a los retos mismos del negocio.

De no ser así es muy difícil que con tal cantidad de miembros familiares involucrados y la diversidad de interés sobre el negocio, que se logre un consenso y una unidad de criterio necesario para abordar un proceso de crecimiento, siendo la vía a seguir la venta total del negocio, o de las acciones a una sola rama familiar, volviendo esta a la forma de sociedad de hermanos.

## **2.7 SITUACIONES MÁS FRECUENTES QUE SE PRESENTAN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.**

Lozano (1992) considera que es muy frecuente que en muchas empresas familiares latinoamericanas, el desarrollo de la actividad empresarial genera una serie de confusiones

que se manifiestan en situaciones particulares y que según su parecer, no han sido tratadas con la importancia que merecen. Cabe señalar que estas contradicciones incide de una u otra manera en la permanencia y continuidad de la empresa familiar, aspecto por el cual se considera que deben ser analizadas dentro de todo su contexto con el fin de poder establecer alternativas concretas de acción. Las situaciones más frecuentes son:

- La tendencia a pensar en las necesidades familiares y no en las necesidades empresariales.
- La carencia de una planeación para proyectarse hacia el futuro y realizar inversiones.
- El hábito de tomar continuamente medidas correctivas olvidándose de las medidas preventivas.
- La contratación, desarrollo y promoción de parientes basados en los lazos familiares más que en el mérito y la capacidad.
- La tendencia a convertir las decisiones empresariales en un problema de familia y no en un acuerdo orientado hacia el logro de los objetivos del negocio.
- La ausencia total o parcial de la preparación de los hijos o parientes en la sucesión.
- La repercusión de los problemas familiares en el manejo y dirección de la empresa.
- La desmotivación de los miembros ajenos a la familia generada por la falta de oportunidad para los cargos de dirección de la empresa.
- La ruptura de las empresas familiares antes de llegar a la tercera generación.
- La resistencia a promover el desarrollo de miembros ajenos a la familia aún teniendo el merecimiento de ello.
- La creación de puestos de trabajo innecesarios para miembros de la familia o allegados.
- La adopción de una dinámica empresarial similar a la dinámica que presenta el contexto familiar.

Lo anterior se sintetiza en tres puntos:

### 1. CONFUSIÓN DE LA PROPIEDAD CON LA CAPACIDAD DE DIRIGIR

Cuando se habla de *la propiedad*, se está considerando el aspecto de ser dueño de la empresa o de tener una participación accionaria, es decir, la posesión de las acciones de la empresa por parte de la familia, que en su *dimensión evolutiva* y de acuerdo a su estructura y distribución puede adoptar diferentes modalidades que repercuten directamente en el poder que ejerce cada miembro de la familia en la empresa. La transición normal de una propiedad se da en una secuencia lógica que va del fundador a la sociedad de hermanos y finalmente a la dinastía familiar o consorcio de primos. Implica la conformación de la estructura de la propiedad, del poder y de su evolución a través de las distintas generaciones.

No obstante, la propiedad familiar puede permanecer estática durante varias generaciones, es decir, que el control accionario y su manejo pueden estar en manos de un solo miembro de la familia, sin embargo, después de la primera generación, normalmente la forma de la propiedad se diluye de uno a varios dueños, situación que genera cambios en su estructura y en la dinámica de la empresa y de la familia en cuanto al nivel de poder sobre la firma.

*La capacidad de dirigir*, en cambio, es una acción de mando que se refiere a la gestión directiva de la empresa encabezada por una o varias personas que tienen bajo su responsabilidad orientar los planes y acciones de la empresa para alcanzar los objetivos establecidos.

Cuando se presenta una confusión en estos dos aspectos, los propietarios pueden caer en dos errores: el primero, es el error de creer que la propiedad de los instrumentos significa ser amos de todos los recursos que existen en la empresa, empleándolos para sus objetivos personales; y el segundo, es el error de creer que el reconocimiento legal de los

derechos de dirigir equivale a poseer las capacidades profesionales necesarias para hacerlo bien.

La presentación de ésta confusión en la dinámica empresarial hace que en las empresas familiares sea habitual la resistencia de los propietarios a que el capital pase a manos de terceros, a que el fundador de la empresa esté habitualmente convencido de su capacidad para dirigirla, a que los propietarios que dirigen la empresa manifiesten una dirección patronalista y autocrática bajo la cual no se les puede discutir nada, a que impongan la regla de centrar en la figura más representativa de la familia las decisiones de mayor trascendencia para el negocio aunque existan razones suficientes y de peso que le distancien de ser capaz. De igual manera ésta confusión puede hacer que se presuponga que los hijos herederos tienen la capacidad suficiente para continuar con éxito el manejo de la empresa cayendo en el error de poner la empresa y la disposición anímica del recurso humano al servicio de la familia propietaria y no de los objetivos que persigue la organización.

## 2. CONFUSIÓN ENTRE LOS VÍNCULOS QUE LIGAN LA FAMILIA Y LOS VÍNCULOS QUE UNEN A LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA

FAMILIA	EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus vínculos son originados en la consanguinidad y en el amor.</li> <li>• Estos vínculos son de gran amplitud, atienden desde aspectos importantes hasta aspectos triviales.</li> <li>• Su duración se da por periodos prolongados</li> <li>• Existen normas pero no hay regulaciones de tipo contractual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus vínculos son de origen contractual</li> <li>• Se limitan por la legislación, por los reglamentos de trabajo, por los contratos de trabajo.</li> <li>• Su duración se delimita por el tiempo del contrato de trabajo</li> <li>• Las normas que son reguladas contractualmente. Existen medidas disciplinarias y derechos de participación.</li> </ul>

### 3. LA CONFUSIÓN ENTRE LOS MOVIMIENTOS ECONÓMICOS PERSONALES Y LOS DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Cuando se intenta sustituir los vínculos en la empresa por los vínculos de la familia se va camino a eliminar el equilibrio de las funciones y a una confusión en los flujos económicos que puede dar lugar a: el pago insuficiente del trabajo de los miembros de la familia por considerar que los dividendos que se reparte entre ellos son suficientes, a remunerar en exceso el trabajo precisamente porque es miembro de la familia o a remunerar por igual el aporte laborar de los miembros de la familia bajo la creencia de que en la familia todos son iguales y por lo tanto tienen iguales derechos económicos o comprar o vender propiedades de la empresa para que la familia tenga con qué mantenerse.

Estas confusiones en los flujos económicos son causa de que los hijos capaces para dirigir con éxito la empresa la abandonen, los mediocres se queden con ella y los propietarios que no trabajan en la empresa dejen de percibir rendimientos.

En este capítulo se analiza el tema sobre la sucesión de la dirección en las empresas familiares desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés que interactúan a diversos niveles. Se considera a la sucesión como un proceso que se da en el tiempo y que se debe tratar de llevar a cabo sin comprometer la viabilidad de la empresa, salvaguardando la integridad de la familia y satisfaciendo los intereses y necesidades de los implicados en el mismo. La sucesión comprende dos aspectos que afectan al negocio familiar: *la sucesión de la dirección y la sucesión de la propiedad*. La primera se refiere al proceso que permite preparar y elegir a la persona o personas indicadas para que continúen en la dirección de la empresa; y la segunda, responde a un proceso legal que beneficia a los herederos directos del propietario-fundador y que se presenta cuando se ceden los derechos sobre la propiedad, ya sea por haber tomado la decisión o por motivos inevitables como la muerte del propietario.

*El proceso de sucesión o transferencia generacional*, tema central de esta investigación, se constituye como uno de los problemas más importantes que enfrenta la empresa familiar y del cual, mucho depende su permanencia y continuidad y sobretodo, el conservar su carácter particular de empresa familiar.

A continuación se presenta el planteamiento teórico sobre el proceso de la sucesión de la dirección, se identifican a los participantes del mismo y se definen los factores que influyen, así como las herramientas que permiten llevar a cabo éste proceso.

### 3.1 EL DESAFÍO DE LA SUCESIÓN

Resulta paradójico que muchos de los propietarios-fundadores de las empresas familiares hagan de sus empresas el centro de su vida, luchan por ampliarla y fortalecerla, sin embargo, al intentar asegurarle una larga supervivencia en el sentido de preparar al sucesor, enfrentan la dificultad para delegar autoridad y dar paso a su retiro.

Para el fundador -dice Harry Levinson- el negocio es una extensión de sí mismo, ya que se encuentra identificado con él y no puede comprender -ni lo desea- que alguien asuma su manejo, situación que se refleja en el hecho de que la mayoría de los recursos de la dirección están centrados prácticamente en su persona y en que la organización depende de las directrices cotidianas que él establece (Lozano, 1999).

Al considerar lo referente a la sucesión de la dirección, el propietario-fundador enfrenta muchos *impedimentos de tipo psicológico* los cuales actúan como barreras ante el intento de planear su retiro. Si bien es su carácter individual el que afecta en forma directa el futuro de la empresa, son sus valores, sus creencias y su misma personalidad lo que influye en toda la organización y más concretamente sobre la forma como se realice la sucesión de la dirección, situación que significa el enfrentarse con el hecho de que su propia muerte es algo inevitable.

En el sentir de su persona, el temor por la muerte y el aceptar que no siempre estará presente para ocuparse de la empresa o que en un momento de su vida ya no será apto en su desempeño, son algunas de las inquietudes que afectan directamente su ego y que cuando se plantea la sucesión o la necesidad de considerar su relevo, pueden significar para él ceder la autoridad, el control y el poder que ejerce no sólo en la empresa, sino también, el que ejerce en la familia, que en otras palabras significa el perder su identidad frente al rol que desempeña como "jefe".

La incertidumbre que se genera en su interior por su retiro, esta relacionada también con el hecho de que en muchos casos no existen parámetros establecidos para elegir entre los miembros de la segunda generación al sucesor - persona con el perfil más idóneo para asumir el mando - lo cual provoca sentimientos que llevan a los protagonistas de éste drama, a comportarse contradictoriamente: "quieren y no quieren el cambio".

Lozano (1992) menciona que a pesar de que muchos investigadores del tema consideran que quien debe planear e iniciar un proceso de sucesión de la dirección en las empresas familiares es el mismo propietario-fundador, la realidad es que muchos de ellos

opinan que “el mismo sería la última persona en el mundo dispuesta a planificar e implementar la sucesión familiar de su empresa”.

El profesor Miguel Angel Gallo, (IESE, 1992) en el seminario sobre “Sucesión de empresas familiares” en Buenos Aires, concluyó que los motivos por los que los empresarios suelen retrasar la sucesión son los siguientes: (sin que el orden signifique la importancia de los motivos)

- Por miedo a quedarse sin patrimonio propio.
- Por no tener -o no saber- qué hacer.
- Porque quiere esperar hasta formar un capital que le permita retirarse del negocio sin afectar su desenvolvimiento.
- Porque los hijos no están preparados.
- Porque los hijos están preparados pero “me necesitan para enseñarles cómo hacer las cosas”.
- Porque ahora es cuando “estoy en forma” para llevar a cabo los proyectos más importantes
- Por experiencias negativas: inició el proceso de sucesión y le fue mal, y por eso no volvió a intentarlo.
- Por no saber cómo hacerlo sin crear problemas entre los hijos.

Jeffrey Sonnenfeld (1989: 355), apoyándose en su investigación puedo establecer que el estilo que adopta cada fundador para alejarse de la empresa es decisivo para determinar la efectividad de la siguiente generación en el manejo de la empresa familiar y concluyó que las formas de alejamiento responden a los siguientes perfiles:

- *Monarca*, es el tipo de propietario-fundador que muere en su posición de mando; no abandona su puesto hasta que se ve forzado a hacerlo ya sea por enfermedad, muerte o por una fuerte presión familiar.



- *General*, es el caso del propietario-fundador despojado de su mando por la fuerza, pero quien inmediatamente comienza a maquinarse su retorno interrumpiendo el trabajo de su sucesor ya sea porque real o imaginariamente piensa que no es apto para reemplazarlo en su trabajo.
- *Embajador*, su estilo de alejamiento de la empresa familiar es más consecuente, y lo enfrentan sin mayor dificultad, asumiendo el rol de consejero o tutor en el proceso de sucesión.
- *Gobernador*, al igual que el perfil anterior su estilo, es gobernar la empresa durante un lapso de tiempo limitado y en el momento debido asumir su retiro y buscar otras salidas vocacionales.

La postura personal del propietario fundador frente al proceso de sucesión se ve afectada por varios agentes quienes ejercen una serie de presiones para impedir o facilitar el proceso. En este sentido juega un papel muy importante el rol que desempeña la esposa del propietario-fundador tanto en la familia como en la empresa. Si bien ella es el centro de muchas actividades y decisiones familiares, el temor que puede llegar a sentir por el retiro de su esposo se fundamenta en que su importancia disminuirá si su esposo renuncia al control de la empresa, de igual manera, su preferencia por alguno de sus hijos o hijas, hará que asuma una posición difícilmente parcial. Sin embargo, en la mayoría de los casos, será la persona que buscará mediar ante tal situación (Grabinsky 1991:59).

A nivel familiar, también se presentan situaciones que van a condicionar el proceso, ya que pueden existir miembros de la familia que estén interesados en el negocio pero que sobreponen sus intereses personales y/o familiares a los propiamente empresariales. De igual forma se pueden encontrar casos donde las políticas de la empresa han sido definidas en función de las necesidades de la familia más que de la misma empresa, posición que puede debilitar la efectividad de la empresa y por tanto su continuidad.

La literatura sobre empresas familiares sugiere que *la relación familiar* juega un papel importante cuando se presenta la sucesión de la dirección (Ward, 1987; Davis y Stern, 1980; Olson, 1988; Lansber y Astrachan 1994). La calidad de la relación familiar es un aspecto decisivo para el éxito del negocio. Por lo general, la misma empresa constituye un factor de convergencia que une estrechamente a la familia (Leach, 1993: 89).

El modelo elaborado por Olson (1988) plantea que *la relación familiar* es uno de los factores que incide directamente en la planeación del proceso de la sucesión de la dirección y del entrenamiento del sucesor, pudiendo facilitar o en su defecto dificultar el proceso de continuidad y transición de la empresa a nuevas generaciones. Considera que el grado de cohesión y adaptabilidad familiar propician un ambiente en donde existe una mayor armonía entre sus miembros y una mayor disposición para llevar a cabo el proceso. Lansberg y Astrachan (1994) al aplicar el modelo concluyeron que la influencia de la relación familiar sobre este proceso no es directa, sino que esta mediada por dos factores: el compromiso de la familia con el negocio y la calidad de la relación entre propietario-fundador y sucesor.

La cohesión y adaptabilidad familiar se asocian con relaciones familiares sanas que se reflejan en *el ambiente familiar* en el cual se han formado los miembros de la familia y en donde a través de su convivencia, se alienta o no el diálogo y se acepta la participación de los miembros de la familia en la toma de decisiones tratando de llegar a un acuerdo a través de una actividad participativa.

Las características de la relación familiar, constituyen los factores que van a propiciar un ambiente adecuado para llevar a cabo el proceso de sucesión de la dirección, el cual, tanto en su planteamiento, como en su desarrollo, implica la discusión abierta sobre tópicos que pueden afectar la susceptibilidad familiar; de ahí que en la mayoría de los casos tales decisiones tiendan a retrasarse y de este modo en vez de lograrse un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se encara en forma precipitada o intuitiva bajo fuerte presión emocional.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

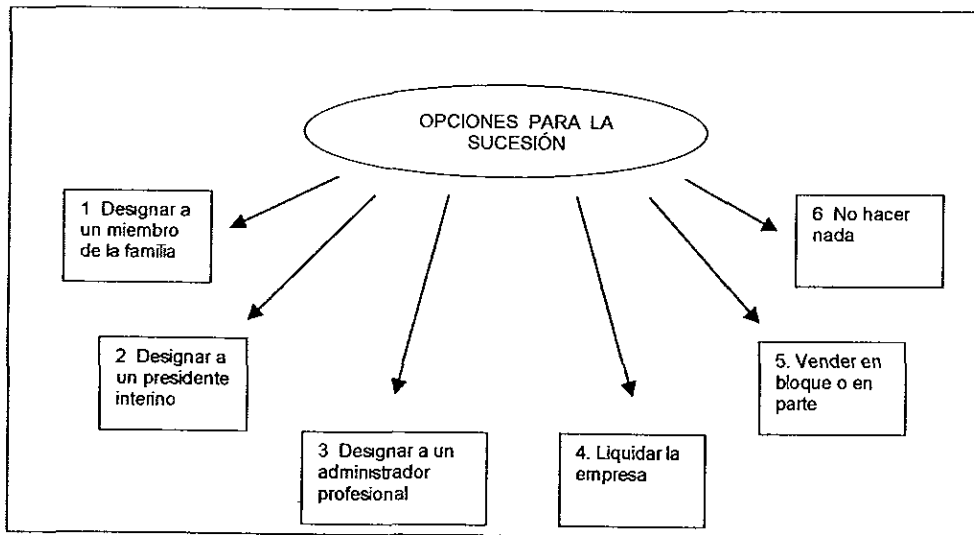
En el ambiente empresarial, también puede presentarse situaciones que de alguna forma presionen el que se lleve a cabo o no el proceso, situación que estará determinada por la actitud que pueden asumir personas ajenas a la familia que ocupan algún cargo directivo o clave en la empresa; aún cuando la prosperidad y la continuidad de la empresa los beneficie, reflejan con su actitud el temor al cambio y a los nuevos lineamientos de dirección que se vayan a implementar.

La sucesión enfrenta al propietario-fundador de la empresa familiar con una compleja serie de opciones que se ilustran en términos generales en el diagrama 3.1. Si bien cada opción incluye su propia serie de oportunidades o riesgos, a él le corresponde analizar cual es la que le ofrece mayores oportunidades y se acondiciona a su realidad, sobretodo respondiendo a sus intereses y al de los sucesores. Cabe anotar que el alcance e incidencia de estas opciones sobre la empresa y la familia, varía de acuerdo a los siguientes aspectos: (Lea 1993:40).

- La disponibilidad de los sucesores posibles, familiares o no familiares que deseen y sean capaces de asumir el manejo de la empresa.
- Las necesidades de la familia.
- Las obligaciones tributarias, personales y empresariales que surgen de las diferentes opciones.
- La prosperidad y la dimensión de la empresa.
- La situación general, comercial y empresarial en el momento de la sucesión.

No obstante, si bien desde un punto de vista racional, la sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado, la opción de “no hacer nada” es la que más se generaliza cuando se hace necesario llevar a cabo la transición de la dirección de la empresa a nuevas generaciones y como tal, ésta se convierte en la opción más costosa y destructiva puesto que sobrepasan más los aspectos afectivos que la lógica empresarial.

Diagrama 3.1 Opciones del propietario-fundador para la sucesión



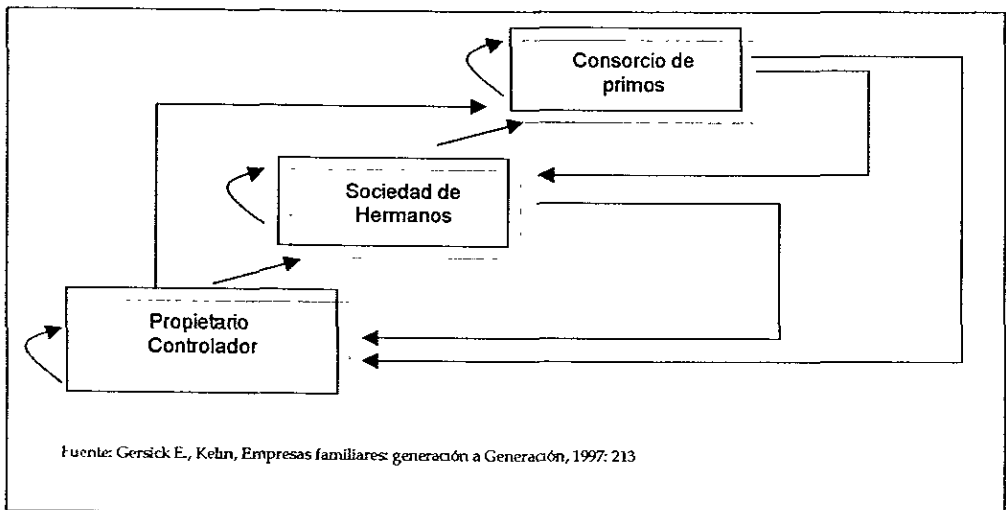
Fuente: Leach Peter, *La empresa familiar*, 1993 211

Cabe considerar que de las opciones descritas en el modelo de Leach, cuatro de ellas permiten continuar con la empresa en su carácter de familiar, son las opciones 1, 2, 3, y 6 del diagrama 3.1, que afectan la sucesión de la dirección pero no de la propiedad. Las opciones 4 y 5 - liquidar la empresa y vender en bloque o en parte- contemplan además de un cambio en la dirección, un cambio en la forma de propiedad que le hacen perder su condición de empresa familiar, con la salvedad de que en caso de venta se considera hacerlo a una rama de la familia

Gersick (1997:212) señala en su modelo, que en la evolución de la propiedad en la empresa familiar se presentan tres categorías diferentes: propietario-controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos, y que por lo regular cuando en una empresa está a

punto de efectuar una transición de liderazgo, la elección de una futura estructura de gobierno ofrece tres opciones: La primera consiste en reciclar la estructura que funcionó bien durante la gestión del titular actual, les llama de “*reciclaje*” y suponen un cambio de liderazgo aunque se conserve la misma forma de propiedad. La segunda opción consiste en pasar a una estructura más compleja y las considera como sucesiones “*progresivas*” que suponen un cambio de liderazgo y una forma de propiedad más compleja. La tercera opción consiste en simplificar la propiedad y la estructura de gobierno y por eso les denomina como sucesiones “*recursivas*”, las cuales suponen un cambio de liderazgo y una simplificación de la forma de propiedad (ver diagrama 3.2)

Diagrama 3. 2 Estructuras básicas de la sucesión de la dirección  
(Modelo de Gersik)



Como ejemplo se puede citar el caso cuando el propietario fundador cede los derechos de la propiedad y de la dirección a sus herederos (hijos) quienes conforman una *sociedad de hermanos* y en quienes reposa el poder accionario y nombra un consejo de

administración que representa a los socios, el cual se hace responsable de la dirección de la empresa. Como variante se puede presentar el caso, en que la sociedad de hermanos cede el poder accionario a un solo hermano y por tanto, la empresa familiar retoma la figura de la dirección en manos de un propietario controlador, o que el propietario-fundador como tal deje la empresa en manos de un solo hijo, que generalmente es el primogénito.

La segunda generación forma bloques familiares y la sucesión a la tercera se abre para conformar un *consorcio de primos* que se caracteriza por la presencia en la dirección de varias ramas familiares; a su vez ellos pueden ceder el derecho accionario y de dirección en un solo tronco de familia, volviendo la propiedad a manos de una sociedad de hermanos o a un solo propietario, y retomando la figura de propietario controlador.

Como se mencionó en el segundo capítulo, en la continuidad de una empresa sea ésta familiar o no, es posible observar un patrón de desarrollo que está determinado por las diferentes etapas de crecimiento y de crisis que se van a presentar de acuerdo al tamaño de la organización y al tiempo que lleve funcionando: si logran salir exitosamente de una crisis, entonces experimentarán un crecimiento.

Las empresas familiares, además de experimentar etapas de crecimiento y de crisis, propias de todo negocio, también se presenta etapas de crisis ocasionadas por la familia controladora de la empresa, de ahí que se considere a la sucesión como una de las crisis más fuertes de las empresas familiares, ya que suele ser un proceso muy complejo y prolongado y la causa principal de los fracasos en la permanencia y continuidad de las empresas familiares.

### **3.2 LA SUCESIÓN DIRECTIVA EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Sobre el concepto de "sucesión de la dirección" en la empresa familiar, existen diversas posturas, siendo la idea de considerar la sucesión como *un proceso* más que como

un acontecimiento aislado la que parece gozar de mayor apoyo entre los investigadores del campo.

La sucesión se considera un *proceso polietápico* que comienza antes incluso de que los herederos entren en la empresa, y cuyos efectos se extienden más allá del momento en que éstos son designados sucesores, es decir, que más allá de ser un momento de transición, es un proceso que permite proyectar a la empresa en el mediano y largo plazo, siendo éste un camino que permite establecer nuevas estrategias, definir estructuras, identificar sus posibilidades en el mercado y hacer cambios significativos en su manejo - profesionalizar su dirección - de tal manera que le permita perpetuarse en el tiempo.

El proceso de sucesión, es un proceso de cambio imprescindible para asegurar la supervivencia de la empresa familiar, que si bien constituye una situación difícil y conflictiva, debe abordarse teniendo en cuenta que hay en juego dos realidades distintas: *la familia y la empresa*. Es una situación que puede generar altos costos emocionales más cuando no se prevé ni se asume con anticipación y el resultado es una acción improvisada que se ejecuta en condiciones que hacen difícil una acertada decisión.

Cabe mencionar que existen algunos casos en que el propietario-fundador afronta con anterioridad la cuestión de la sucesión, acepta que su estancia en la vida es temporal y prevé con anticipación el proceso, por tanto, busca los mecanismos para adoptar medidas previas a las situaciones futuras que se pueden presentar como es el caso de su retiro. Son los casos en que la gestión directiva responde al crecimiento y al desarrollo de la empresa, conforma un grupo de trabajo directivo y de apoyo a la dirección con la presencia de miembros de la familia o de profesionales en el giro del negocio.

Cabrera y García (1999) en su trabajo sobre empresas familiares, concluyen: en primer lugar que la sucesión de la dirección implica un proceso de socialización al que se ven sometidos los sucesores familiares y durante el cual son preparados gradualmente para el liderazgo y en segundo lugar, que la realidad biológica de que los padres y sus descendientes estén separados por la edad y por la experiencia empresarial, pero que estén

ligados por lazos de sangre y por una experiencia familiar compartida permite llevar a cabo un proceso de ajuste mutuo de roles entre el fundador y los miembros de la familia de la siguiente generación, de manera que la evolución conjunta de ambas generaciones se considera la clave para entender la sucesión.

### 3.3 EL PROCESO DE SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN

El proceso de sucesión de la dirección es particular para cada empresa familiar, aunque deben contemplarse ciertos lineamientos básicos que son:

- *La planeación del proceso* como un factor de la gestión directiva que permite visualizar en el tiempo el estado deseado para la empresa tanto en su estructura, como en su gestión y en su posición en el mercado y que involucra desde el principio al propietario-fundador en su papel principal como agente activo de la transición generacional de la empresa, situación que le permite perpetuar su obra.
- *La capacitación de los sucesores*, que comprende todo el programa de formación y preparación para asumir la dirección de la empresa, bajo el criterio de que ésta es un subsistema que interactúa con la dinámica familiar y que además debe contar con una estructura y una gestión administrativa que responda a los retos del mercado y del entorno.
- *La transferencia formal del poder*, que contempla tanto el aspecto de la dirección, como de la propiedad.

Para iniciar un proceso de sucesión es importante comenzar con un análisis cuidadoso de la empresa, de la familia y del propio propietario-fundador con el fin de



poder definir planteamientos que permitan justificar el deseo de continuidad y formular conclusiones verdaderas, prácticas y de largo plazo que permitan construir los cimientos para la elaboración de un plan de sucesión (Lea 1993:40).

### **3.3.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

Permite identificar en qué estado se encuentra actualmente la empresa y detectar sus necesidades futuras, así como definir cuales son las fortalezas con que la misma cuenta para lograrlo. Comprende:

1. Conocer la naturaleza orgánica de la empresa, es decir, el giro, la definición del negocio y su funcionamiento en cuanto a su organización, estructura, dirección y operación.
2. Un análisis del estado actual de la empresa para el cual se puede utilizar como herramienta la matriz DOFA, que permite identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa tanto a nivel interno como de su entorno y así mismo detectar cuáles son los problemas básicos y cuáles son los transitorios. Es importante también identificar si existe o no un ambiente propicio para el diálogo y el manejo de conflictos. Cabe anotar que en este punto es importante poder establecer cuánta avanzó la empresa desde su fundación y qué factores favorecieron y obstaculizaron su crecimiento.
3. Un análisis financiero: estados financieros, flujo de fondos y controles financieros
4. Un análisis de la situación actual de la empresa frente a su participación en el mercado.
5. Un análisis de las necesidades a largo plazo considerando para ello la proyección de la misma en el tiempo y los requerimientos administrativos, de organización y de dirección para lograrlo.

### 3.3.2 ANÁLISIS DE LA FAMILIA

Retomando el planteamiento de James Lea sobre los tipos de familia (Lea, 1993: 51) este análisis se puede realizar identificando las características de la relación familiar y las implicaciones positivas o negativas que tiene el tipo de familia frente a la permanencia y continuidad de la empresa.

Si bien éste es un aspecto subjetivo de estudiar es muy importante, ya que es en la familia donde se forman los individuos y en donde se establecen los parámetros que determinan el comportamiento y la interacción de las personas con su medio. Por tanto, se debe tratar de identificar las características fundamentales de la familia, identificar el perfil de sus miembros, sus destrezas y aptitudes necesarias para desempeñarse dentro de la empresa, así como, conocer sus expectativas sobre su trabajo y su realización personal (ver Diagrama 3.1).

**Diagrama 3.1 Análisis de la familia**

Tipo de Familia	Características de las relaciones	Implicaciones positivas en la empresa	Implicaciones negativas en la empresa
Interdependiente	Unidos Sensibles a las necesidades y opiniones mutuas Se comparte valores	Total compromiso con la empresa Uniformidad en la toma de decisiones	Fuerte unidad familiar que excluye a los no familiares Puede asumir posiciones de indecisión y alejamiento en los negocios
Independiente	Individualistas Se comparte más con no familiares No se comparten valores	Propietario-Fundador autoritario Se imponen las decisiones Poca comunicación	Frecuentes discrepancias División de intereses Conducta intolerantes
Coherente	Equilibrio entre las relaciones externas y las internas Se respeta la individualidad pero hay unión y apoyo	Manejo eficaz de la empresa pero no rígido Se busca consenso familiar para la toma de decisiones	Tendencia a depender del consenso Indecisión en la toma de decisiones

Fuente: Lea James, *la sucesión del management en la empresa familiar*: 53

### 3.3.3 ANÁLISIS DE PROPIETARIO-FUNDADOR

Los estudios realizados en empresas familiares desde el punto de vista psicológico confirman que en la mayoría de los casos el mayor mérito de una sucesión exitosa de la dirección le corresponde al fundador, dueño o cabeza de familia. Por tanto, debe

considerarse la disposición del propietario-fundador en su rol de director de la empresa y líder de la familia para ceder el poder y transferir la dirección de la empresa, siendo necesario identificar:

1. El compromiso que asume como dueño de la empresa frente a favorecer o dificultar el proceso de sucesión.
2. En qué forma el estilo de dirección que caracteriza el propietario-fundador ha moldeado la empresa, creando un estilo propio de acuerdo a sus destrezas y aptitudes.
3. El rol de liderazgo que ejerce en la familia y su vinculación con su rol de empresario. Para ello se sugiere analizar cómo se han llevado a cabo los procesos de toma de decisiones tanto a nivel familiar como empresarial.
4. La disposición y preparación que tiene para transferir la dirección de la empresa y aceptar el estilo de dirección que se adopte.

#### **3.4 PARTICIPANTES DEL PROCESO DE SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN**

El estudio de la empresa familiar ha sido objeto de un creciente interés en los últimos años desde los más diversos campos y disciplinas en donde la diversidad de enfoques puede ser un reflejo de la complejidad que entraña la gestión de este tipo de empresa, siendo un exponente máximo de esa complejidad lo relacionado con los diversos participantes del proceso, en particular del *propietario-fundador* y del *sucesor*, quienes son los participantes claves del proceso. Se considera al *propietario-fundador* como aquella persona que ha creado un negocio familiar y al *sucesor*, como la persona que ha sido asignada para ser el próximo líder del negocio familiar (Barach y Ganitsky, 1995).

Existen además otros agentes implicados tanto del subsistema familiar como del empresarial que participan directa o indirectamente en el proceso y que si bien, estos

agentes han sido tratados de una manera aislada, sin planteamientos integradores que nos permitan abarcar y entender la complejidad de las interrelaciones que se producen entre los diversos participantes dentro del sistema global de la empresa familiar, se presentan algunos enfoques integradores, como el que presenta Handler y Kram (1998), Barach y Ganitsky (1995) y Cabrera y García (1999).

Handler y Kram (1998) consideran que los grupos de interés dentro del proceso de sucesión de la dirección pueden ser integrados en múltiples niveles, siendo estos:

- De carácter individual, con un enfoque sobre el predecesor y el sucesor.
- De carácter interpersonal y de grupo, en referencia a las dinámicas dentro de la familia y de la empresa y entre los miembros de cada uno de estos subsistemas.
- De carácter organizativo, tratando cuestiones relacionadas con la cultura, la estructura organizativa, así como la planificación.
- Y las consideraciones del entorno, que se refieren a las influencias externas sobre la empresa y sobre la familia.

Barach y Ganitsky (1995) identifican la interacción de los diferentes participantes en el proceso de sucesión, siendo los participantes claves del proceso, el actual director, es decir el propietario-fundador y el futuro sucesor, quienes interactúan entre sí y con el medio inmediato que les rodea, el cual está conformando por otros miembros de la familia y otros ejecutivos que laboran en la empresa. Finalmente identifican a los participantes externos que de una forma indirecta pueden influir en el proceso y son éstos, los proveedores, clientes, competidores y agentes de apoyo. (ver diagrama 3.4)

Cabrera y García (1999) elaboraron un modelo bastante complejo que identifica a cada uno de los agentes implicados en el proceso sucesorio, los que fueron analizados

dentro de la interacción de los dos subsistemas: *el familiar*, donde se considera al propietario–fundador, al sucesor y a las relaciones interpersonales; y *el empresarial*, que contempla la estructura, la jerarquía y el grado de planificación, así como las situaciones económicas, financieras y comerciales. Igualmente contemplan el comportamiento de otros participantes tanto internos como externos, del entorno en general. (ver diagrama 3.5)

**Diagrama 3.4 Participantes en el proceso de sucesión (Barach y Ganitsky)**

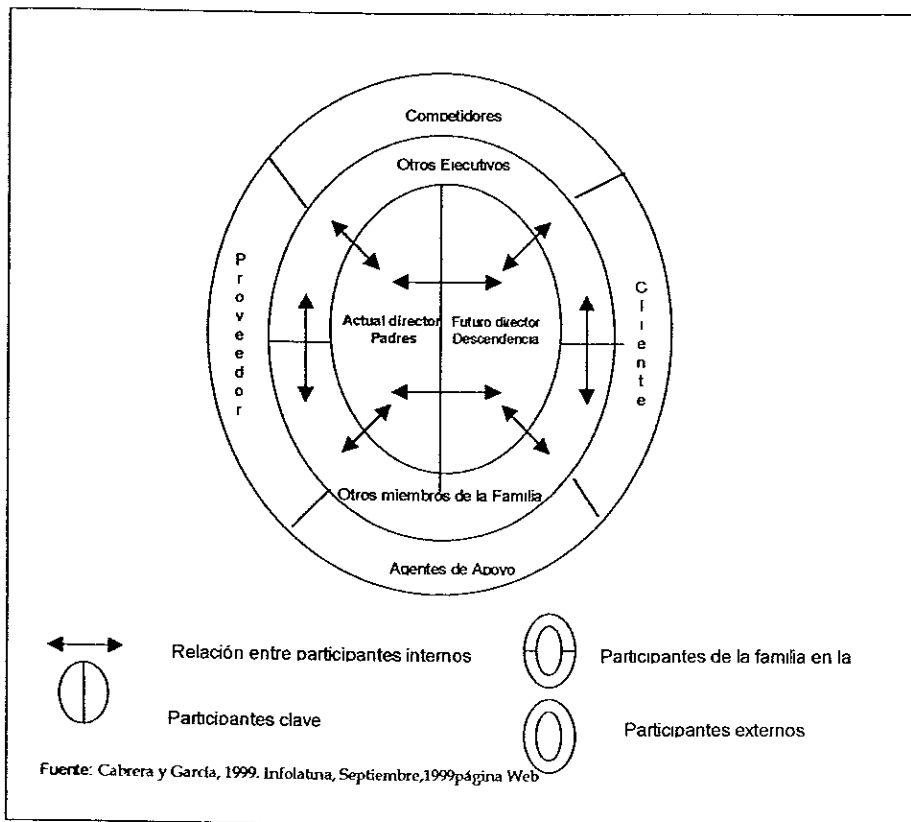
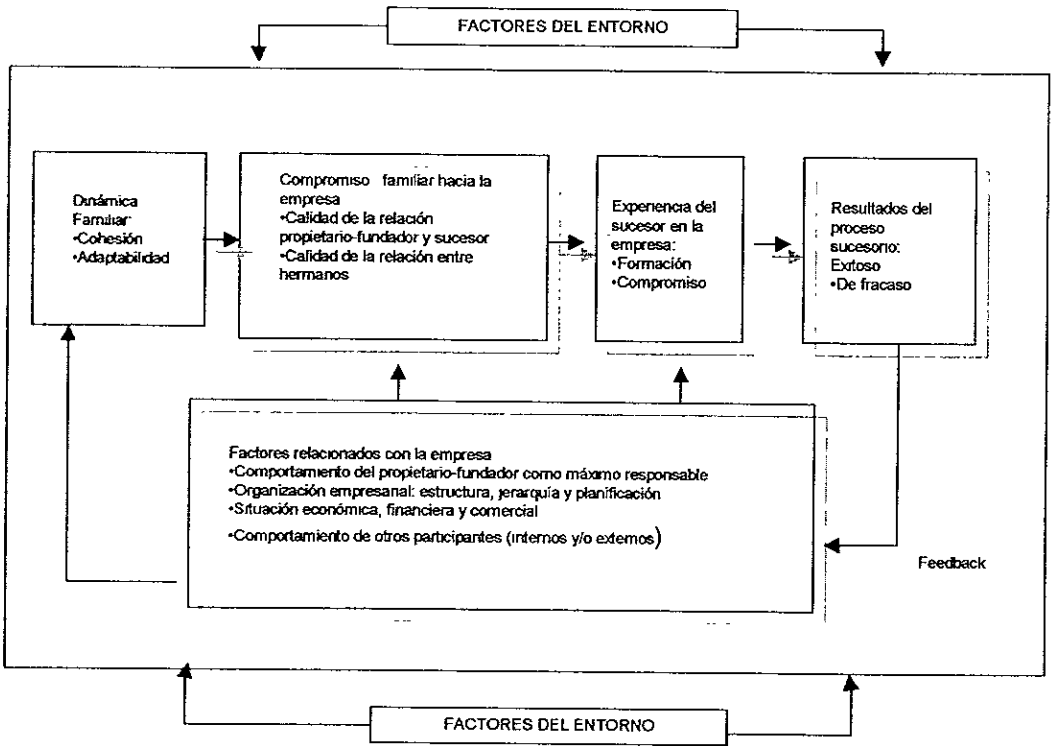


Diagrama 3.5 Sistema global de las empresas familiares



Fuente: Cabrera y García, 1999. InfoLatina, septiembre 1999, Página Web

## AGENTES IMPLICADOS EN EL PROCESO DE SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN

### 3.4.1 EL PROPIETARIO-FUNDADOR

#### 1. *El rol del propietario-fundador en el proceso de sucesión*

Donde se destaca la actitud y el comportamiento que asume frente a:

- a) *Su disposición a desvincularse progresivamente de la empresa*, caso en el cual el propietario-fundador es capaz de superar las necesidades desproporcionadas de control, de reconocimiento y los sentimientos de desconfianza e indispensabilidad que parecen caracterizarle. A ello se le suma la motivación última que Peay y Dyer (1989) denominaron "poder social", que consiste en que el propietario fundador no ejerce su poder como un fin en sí mismo, sino como un medio para permitir la continuidad de la empresa y de la familia al frente de la misma. De ésta manera, no parece ser incompatible con el éxito del proceso, el que los propietarios-fundadores permanezcan al frente de sus organizaciones y quieran permanecer informados de los detalles del funcionamiento de la misma, adoptando alguno de los estilos que plantea Sonnenfeld y que se mencionaron anteriormente.
- b) *Su actitud hacia la formación del sucesor*, y a su *capacidad comunicativa* en el sentido de fomentar un ambiente de trabajo en donde exista un espacio propicio para que el sucesor vaya aprendiendo y desarrollando su nuevo rol.
- c) *El estado físico y de salud*, en la medida que el propietario-fundador se sienta sano, se sentirá también capaz de hacer frente a la dirección de la empresa y por tanto no considere su relevo. De lo contrario tratará de encontrar quien lo sustituya, siendo ésta persona familiar o no pero, de su entera confianza.

2. *El compromiso del propietario-fundador frente al liderazgo familiar y con descendientes específicos.*

Al respecto, la actitud más generalizada por parte del predecesor, es la de preferir la continuidad del carácter familiar de la empresa, es decir conservar la propiedad en manos de la familia y en lo posible la dirección de la misma, siendo en muchas ocasiones que el criterio del nepotismo se aplique para elegir al nuevo líder.

3. *La percepción del propietario-fundador sobre la empresa transmitida a los sucesores.*

Sobre este punto, si bien en la literatura parece defenderse la idea de que el propietario-fundador debería tratar de transmitir a los sucesores una imagen no excesivamente negativa del trabajo en la empresa familiar (Barach y Ganitsky 1995:56), lo cierto es que en la medida en que transmita una visión real a los sucesores, mayor será la posibilidad de plantear alternativas y soluciones viables para tal realidad.

### 3.4.2 EL SUCESOR

1. *El tipo de formación que ha recibido y la forma como se produce el proceso de aprendizaje.*

Se considera que la formación integral de una persona está influenciada por los factores genéticos, ambientales y situacionales que le rodean desde su infancia, aspectos que van a dar forma a su personalidad y que se complementan con la preparación formal educativa y la asimilación a través de un proceso de aprendizaje.

a) *La preparación escolar* corresponde a los estudios realizados y al grado alcanzado, sea este primaria, secundaria, preparatoria, técnico, universitario o de posgrado, que se complementa con la asistencia a cursos, seminarios y otros. Cuando se



menciona un nivel de formación superior o universitario, cabe agregar que independientemente de los conocimientos concretos adquiridos, se debe valorar también las capacidades que se desarrollan por el hecho de haber estudiado, tales como la capacidad para analizar, resolver problemas y tomar decisiones como la capacidad para poder seguir formándose una vez incorporado a la empresa.

b) *El proceso de aprendizaje* conlleva a la experiencia previa que ha adquirido el sucesor, ya sea a través de un proceso de capacitación directa en la empresa, o a la experiencia adquirida en trabajos similares que puede ser valorado como positivo ya que proporciona un conocimiento y una visión más amplia frente a la organización y a la gestión. En cuanto a los conocimientos previos aprendidos sobre la empresa vía trabajos de poca importancia o trabajos de vacaciones es una situación muy particular en la empresa familiar, puesto que existe una tendencia generalizada de acercar a los hijos desde sus primeros años de edad para que se familiaricen en los procesos y conozcan la empresa. En consonancia con la literatura, la opinión generalizada es que esos primeros contactos son positivos dado el conocimiento mutuo que se produce.

2. *El proceso formativo y de desarrollo del sucesor una vez incorporado a la empresa*  
Es una forma a través de la cual el sucesor puede acceder a la experiencia, el desafío y la responsabilidad necesaria para su desarrollo como líder. La formación del sucesor dentro de la empresa de una manera planificada y formalizada, es una variante que se considera dentro de las perspectivas del sucesor, donde el papel desempeñado por el propietario-fundador es definitivo. En este sentido, juega un papel fundamental el estilo de liderazgo y la contraposición que puede haber de los mismos. En la generalidad de los casos se producen diferencias adoptando normalmente el propietario-fundador un estilo de liderazgo de tipo autocrático

mientras que el sucesor tiende a adoptar un estilo más democrático y de mayor acercamiento a los empleados.

Sin embargo, el análisis frente a la influencia de la combinación de estilos sobre las posibilidades de éxito en la sucesión, están más allá de los mismos, es decir que más que la diferencia entre los estilos de liderazgo, es la contraposición y el conflicto que pueda generarse y el cómo pueda ser considerado por las partes implicadas, lo que hace de esta diferencia un factor constructivo y fructífero para la toma de decisiones. Así, en el caso de que exista una capacidad del propietario-fundador para flexibilizar posturas y escuchar y analizar los puntos de vista del sucesor, la posibilidad de un entrenamiento y de un proceso de sucesión será mayor; en cambio, en los casos cuando los propietarios-fundadores exhiben un comportamiento altamente reactivo a considerar los puntos de vista del sucesor, el conflicto es más evidente, con lo que la relación profesional que resulta es descrita por alguno de ellos como una "carrera de obstáculos".

Cabe agregar que cuando las diferencias de opinión y los enfrentamientos suelen quedar limitados al ámbito laboral, el resultado del proceso es más acertado que en aquellos casos en los que se observa una tendencia a que los problemas trasciendan el ámbito empresarial y afecten el familiar generándose situaciones de conflicto que pueden obstaculizar y detener el proceso.

### 3. *El grado de compromiso que el sucesor adquiere con la empresa familiar.*

El compromiso del sucesor con la empresa puede estar determinado tanto por las circunstancias en que se produjo su incorporación a la empresa como por las experiencias posteriores en la misma. Cuando la entrada en la empresa se plantea como la única alternativa posible para el sucesor, ya fuera por tradición familiar, por falta de otras opciones laborales o por la extrema juventud del sucesor, esta decisión puede influir negativamente en el proceso de sucesión de la dirección. Por tanto, podríamos matizar en cierto modo la literatura anterior en el sentido de que para

que el sucesor vea reducido su grado de compromiso no es necesario que se haya sentido coaccionado a entrar en la empresa, es suficiente con la no haya reflexión sobre ello o que la decisión sea fruto de la inmadurez para que, posteriormente, pueda experimentar sentimientos de duda y falta de compromiso.

#### 4. *La satisfacción de necesidades del sucesor*

Este factor se define como un proceso que evoluciona y que permite ir satisfaciendo algunas necesidades y acrecentando otras. Sin embargo, se plantea que la eficacia del desempeño del sucesor no se da tanto en función a la satisfacción real de determinadas necesidades sino, más bien, al tipo de necesidades que estén motivando al individuo y a su percepción de que la empresa familiar le permite o le permitirá satisfacerlas. La insatisfacción se puede presentar en los momentos de crecimiento y desarrollo del sucesor a nivel personal y/o profesional, con los consiguientes sentimientos de duda y cuestionamiento personal.

### 3.4.3 LAS RELACIONES INTERPERSONALES

#### 1. *La relación entre el propietario-fundador y el sucesor*

En este sentido la calidad de la relación estará determinada por el grado de cohesión y adaptabilidad que caracterizan el ambiente familiar, aspectos que se verán reflejados en la forma como interactúan dentro del ambiente empresarial. En este sentido, una relación sólida y sana, permite establecer claramente los criterios y las políticas de actuación en la empresa lo que facilita el aprendizaje y el reconocimiento de una labor mutua, y que según diversos especialistas en este campo, es fundamental para que la relación pueda considerarse como funcional. De igual forma una relación de este tipo genera un ambiente que posibilita la formación del sucesor en el seno de la empresa.

Al contar con estos elementos la planificación del proceso de la sucesión de la dirección será más viable, situación que no excluye a que esta relación se pueda ver en ocasiones afectada por discusiones y enfrentamientos de opinión, algo que, por otra parte, parece ser inherente a las relaciones padre/hijo pero que con una disposición mutua pueden ser valorados positivamente por los implicados ya que les permite visualizar otros ámbitos del conflicto y considerarlo más como una posibilidad de crecimiento.

Sin embargo, pueden también presentarse casos donde esas diferencias de opinión sean percibidas como algo que se debe evitar cerrando así las posibilidades de diálogo y de divergencia y generando sentimientos de tensión y frustración en los participantes.

## 2. *La influencia de las relaciones entre hermanos*

En este sentido influye significativamente el número de hermanos, el sexo, el primogénito, el número de hermanos que trabajan en la empresa y los cargos que desempeñan, aspectos que van a influir en las posibilidades de lograr la adaptación entre sus expectativas y necesidades y las posibilidades de desarrollo en la empresa.

Es muy común encontrar que el criterio de *primogenitura* se maneje para la elección del sucesor (Leach 1993:98), lo cual cuando es percibido como totalmente arbitrario, genera un potencial de conflicto disfuncional, no siendo así cuando se percibe como la única opción factible dadas las condiciones y la ausencia de otro miembro de la familia capaz de asumir este rol.

Cuando existen varios hermanos varones, la relación es potencialmente más conflictiva que cuando existe un único varón y el resto son mujeres, situación propia de las sociedades en donde la discriminación a favor del varón en cuanto a la asunción de responsabilidades en la empresa queda de alguna manera amortiguada por el hecho de que las mujeres hayan concedido prioridad a su vida personal y

familiar sobre la laboral y, de ésta manera, se produzca una adecuación a las necesidades y preferencias individuales, o al menos la conformidad.

Existe el caso también, en que se produce una situación de las denominadas "incongruentes" entre la jerarquía familiar y la empresarial que se presenta cuando un hermano menor es considerado como sucesor, situación que puede responder a una preferencia por parte del padre, o por circunstancias ajenas que lo encamina a éste, a asumir el manejo de la empresa, ya que sus antecesores han asumido un camino diferente en su vida profesional y se encuentran lejos de la posibilidad de vincularse con la empresa.

#### **3.4.4 LA INFLUENCIA DEL SISTEMA FAMILIAR**

##### **1. *La influencia de la relación, la dinámica y la cultura familiar sobre el proceso de sucesión***

Varios son los autores que consideran que la relación familiar tiene una influencia directa en el proceso de sucesión de la dirección, la cual se da en función de dos variables que se consideran vinculadas a las relaciones familiares saludables, a saber: *la cohesión y la adaptabilidad* (Olson, 1988; Lansberg y Astrachan, 1994).

Sí la relación familiar se caracteriza por la interacción y la cercanía de sus miembros, aunque cada uno de ellos mantenga su propia independencia personal y aunque no sean muy frecuentes las reuniones familiares fuera de la empresa, esta misma dinámica se observará con relación a la forma de llevar a cabo el proceso. Contrario a ello, cuando la sucesión suele verse influida por relaciones familiares bastante problemáticas caracterizadas por la falta de vinculación entre los miembros de la familia y no existiendo prácticamente contacto entre ellos fuera de lo que exige la relación laboral, el proceso se torna más confuso.

El proceso de sucesión de la dirección de la empresa familiar debería venir acompañado por una evolución cultural en la familia de manera que, al madurar los sucesores/hijos, el propietario-fundador, va cediendo en su postura y abre paso a patrones más colaboradores y participativos, aunque por lo general, al padre le cuesta reconocer el proceso de maduración de sus hijos y le cuesta abandonar su carácter patriarcal, tanto en la empresa como en la familia, comportamiento que tiende a generar desmotivación, frustración e incluso tensión y desconfianza entre los miembros de la familia.

2. *El compromiso de la familia con la empresa*

En este sentido el compromiso se determina de acuerdo a si existe o no una tendencia a preferir la continuidad de la familia en la dirección y manejo de la empresa, respondiendo éste, aunque sea al objetivo último de la supervivencia de ésta.

### 3.4.5 LA INFLUENCIA DEL SISTEMA EMPRESARIAL

1. *La cultura, la estructura y la situación de la empresa*

En la generalidad de las empresas familiares el estilo que predomina en la gestión empresarial es el paternalista aun cuando las empresas se encuentran en distintas generaciones. Esta postura se puede apoyar en la hipótesis planteada por Handler (1989) en el sentido de que el estilo cultural imperante es más una consecuencia de las circunstancias sociales y culturales de un momento determinado de la historia que del número de la generación que se encuentre al frente de la empresa. Por tanto, la diferencia no se encuentra en que se presente un estilo paternalista o no, sino en el hecho de que determinados valores culturales asociados al patrón paternalista

pueden favorecer la sucesión, tales como el mantener el control por parte de los miembros de la familia o que éstos ejerzan un rol crítico en las decisiones estratégicas. Al respecto considera que puede existir una diferenciación entre lo que denomina estilo paternalista "*funcional*" y "*disfuncional*", con relación a los efectos positivos o negativos que puedan ocasionar a la empresa y cuya distinción se basa principalmente en la actitud del propietario-fundador frente a la transmisión y a la delegación de los fundamentos de la gestión directiva a la siguiente generación.

## 2. *El tipo y el nivel de actividad planificadora realizada en la empresa*

Al respecto la posición común en las empresas familiares, es la de considerar la sucesión como un "proceso natural" de transmisión de padres a hijos, donde a lo sumo se realiza algún tipo de planificación en cuanto al aspecto jurídico y legal sin conceder mayor importancia a la planificación del proceso en sí y a la incidencia de esta decisión en la permanencia y continuidad de la empresa en su carácter familiar.

### 3.4.6 LA INFLUENCIA DE OTROS PARTICIPANTES

Se considera principalmente la influencia de *otros directivos familiares y no familiares en el proceso de sucesión*, cuyos objetivos personales, trayectoria profesional y poder pueden afectar el desarrollo del proceso en sí. Así como pueden proporcionar un apoyo en el proceso, ya sea como "mentores", "aliados" o simples "espectadores" según la clasificación de Davis (1988), puede convertirse en un obstáculo al desarrollo del proceso y entrenamiento del sucesor, asumiendo una clara oposición ya que sienten amenazada su propia capacidad de influencia. Cabe anotar que en las empresas familiares se encuentran determinadas personas de las que se destaca su fidelidad y su espíritu de colaboración, y con quienes se puede manejar las aspiraciones y evitar la frustración de directivos ajenos a la familia muy capacitados

mediante procesos de delegación de poder e inclusión de participación en las decisiones importantes de la empresa, permitiéndoles de alguna manera, aportar y apoyar el proceso y la toma de la mejor decisión.

También es importante mencionar que la actitud asumida por el sucesor frente a centralizar la dirección puede generar una barrera que imposibilite en gran medida el hecho de que otros directivos capacitados le apoyen, dificultando el consenso y participación en la toma de decisiones.

#### **3.4.7 LA INFLUENCIA DEL ENTORNO**

Esta proposición establece que determinadas fuerzas en el entorno de las empresas pueden influir en el desarrollo del proceso sucesorio. En este sentido, se ha constatado que los factores del entorno ejercen una influencia indirecta en todos los demás factores implicados, como es el caso, por ejemplo, de la influencia que el entorno social y cultural puede tener sobre los patrones culturales familiares y empresariales y las formas de interacción entre participantes que resulten de los mismos. En un nivel más concreto, se observa cómo las especiales circunstancias de algún sector en cuestión o de sectores relacionados pueden influir directamente sobre los resultados del proceso sucesorio.

### **3.5 VARIABLES INFLUYENTES EN LA SUCESIÓN**

Handel y Kram consideran diferentes variables que promueven o reducen la realización de un proceso de sucesión de la dirección, las cuales las agrupan en cuatro niveles: individual, interpersonal, organizacional y del entorno. A continuación se



esquematiza esta relación, de acuerdo al material del diplomado en Administración de empresas familiares (Belausteguigoitia, 2000)

<b>NIVEL INDIVIDUAL</b>	
VARIABLES QUE PROMUEVEN LA RESISTENCIA A LA SUCESIÓN	VARIABLES QUE REDUCEN LA RESISTENCIA A LA SUCESIÓN
Buena salud	Mala salud
Carencia de otros intereses	Otros intereses
Identificación con el negocio	Habilidad para disociarse del negocio (yo no soy el negocio)
Retención del control	Delegación de autoridad y responsabilidad a otros
Miedo al envejecimiento, retiro o muerte	Aceptación del ciclo de vida
Incapacidad de buscar nuevas actividades	Deseo de realizar nuevas actividades
Resistencia a aceptar la opinión de asesores	Búsqueda de apoyo de expertos

<b>NIVEL INTERPERSONAL</b>	
VARIABLES QUE PROMUEVEN LA RESISTENCIA A LA SUCESIÓN	VARIABLES QUE REDUCEN LA RESISTENCIA A LA SUCESIÓN
Mala comunicación	Comunicación abierta y honesta
Desconfianza	Confianza
Los sucesores no son capaces y no están comprometidos	Los sucesores son capaces y están comprometidos
Carencia de guía enfocada en sucesión	Entrenamiento enfocado a la sucesión
Autocracia	Poder compartido
Conflictos familiares permean al sistema empresarial	Buena separación entre los sistemas familiar y empresarial
Varios posibles sucesores	Un sucesor potencial

NIVEL ORGANIZACIONAL	
VARIABLES QUE PROMUEVEN LA RESISTENCIA A LA SUCESIÓN	VARIABLES QUE REDUCEN LA RESISTENCIA A LA SUCESIÓN
Aspectos culturales amenazan el desarrollo de la organización	Aspectos culturales que promueven la continuidad de la empresa
Crecimiento organizacional estable	Inminente crisis organizacional
Estructuras que promueven el control unilateral	Estructuras fundamentadas en la delegación

NIVEL AMBIENTAL (ENTORNO)	
VARIABLES QUE PROMUEVEN LA RESISTENCIA A LA SUCESIÓN	VARIABLES QUE REDUCEN LA RESISTENCIA A LA SUCESIÓN
Entorno poco problemático y no amenazador	Entorno muy problemático y amenazador
Muchos requerimientos por parte de la industria	Pocos requerimientos por parte de la industria
Prerrequisitos profesionales especializados	Prerrequisitos profesionales mínimos

### 3.6 CRITERIOS QUE DETERMINAN EL ÉXITO O EL FRACASO DEL PROCESO DE SUCESIÓN

El éxito de la continuidad de una empresa familiar después de la muerte o por la ausencia de su fundador dependerá de una pluralidad de factores, sin embargo, ésta situación esta primordialmente ligada a la habilidad del propietario-fundador y a los cimientos asentados al seleccionar y formar al sucesor, puesto que dejar al azar esta selección puede ocasionar serios problemas en la empresa. Además de ello, su supervivencia estará influenciada también, por el potencial financiero, el acondicionamiento de la planta y equipo, la posición competitiva de sus productos y la situación económica, financiera y comercial en que se encuentre la empresa en el momento de la sucesión.

En este sentido se estima conveniente que para hablar de eficiencia de los procesos sucesorios, es necesario tener en cuenta consideraciones tanto familiares como empresariales y distinguir entre lo que podría denominarse criterios objetivos y subjetivos para la definición del éxito de un proceso sucesorio: (Friedman, 1991:15)

- *Los criterios objetivos*, están relacionados con el efecto de la sucesión sobre la eficacia, los resultados y la estrategia organizativa.
- *Los criterios subjetivos*, son aquellos que podrían considerarse así, dado que intentan captar qué consecuencias ha tenido la sucesión desde el punto de vista de la satisfacción de los intereses y necesidades de los distintos participantes ya sean éstos el fundador, su esposa, los miembros de la familia de la siguiente generación, los directivos no familiares, otros empleados, etc.

Si bien los criterios objetivos se pueden medir cuantitativamente con los estados financieros de la empresa y los resultados de ventas y participación en el mercado, los criterios de tipo subjetivo son más cualitativos y por tanto más complejos de considerar, sin embargo, es posible abordar el estudio de la sucesión de la dirección de la misma manera como se ha conceptualizado la empresa familiar, en el sentido de ser un sistema complejo de interacción entre diversos subsistemas, en el caso, desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés que interactúan a diversos niveles y del grado de satisfacción de los intereses y de las necesidades de los participantes según se mencionó anteriormente: el fundador, el sucesor, otros familiares y directivos y a otros agentes del entorno empresarial.

### **3.7 HERRAMIENTAS PARA LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Los pasos a seguir para consolidar un proceso de sucesión, deben contemplarse dentro de la planeación de la continuidad de la empresa, considerando en ella, que si bien en la familia cada miembro escoge su futuro, en la empresa es necesario elegirle uno.

Además de considerar los puntos anteriormente señalados, existen herramientas que permiten consolidar el proceso, como son: el elaborar un protocolo o carta familiar, el nombrar un consejo de administración, el planear estratégicamente el proceso de sucesión de la dirección y el profesionalizar la empresa.

#### **3.7.1 EL PROTOCOLO, CONSTITUCIÓN FAMILIAR O REGLAS DE CONVIVENCIA FAMILIAR**

Es un documento contractual que, es elaborado libremente por los miembros de una familia con el fin de establecer las normas y métodos para el manejo no sólo de la empresa sino de las relaciones familiares que afectan directamente el entorno laboral. Contempla los aspectos relacionados con el deseo de apoyo, crecimiento y desarrollo empresarial y los parámetros que regirán el rumbo que se desea dar al negocio familiar y a su patrimonio en general.

Como documento, debe revisarse y ajustarse periódicamente, en acuerdo mutuo y considerando la evolución y cambio que tanto en la familia como en la empresa se presentan y para su aplicación es fundamental el compromiso que asuman los miembros de la familia y las acciones que de ello se emprendan.

Según el Dr. Alfred Osberna de UCLA citado por Grabinsky (1997:10) el objetivo del protocolo es establecer las reglas del juego para gobernar el negocio en forma eficiente, separa a los dueños de la empresa de los ejecutivos que en ella trabajan, sean éstos miembros de la familia o no, trata de buscar la forma de maximizar el valor de la empresa

a través del tiempo, enfoca el proceso de sucesión en todos sus aspectos y busca el órgano de dirección que pueda dictar políticas y estrategias a mediano y largo plazo. Incluye las reglas de gobierno internas de la familia, y busca concientizar a todos los miembros sin excepción de la necesidad de comunicarse, hacer un frente común y buscar la unidad y cariño familiar en todo momento.

Para Grabinsky (1999:12), "es un instrumento de carácter ético y filosófico. Su constitución requiere del consenso y del apoyo de todos los miembros adultos (de más de 16 años) sin excepción e incluye en la parte familiar a miembros en línea directa e incluso a parientes políticos o familiares muy allegados a ésta. Se enfatizan los valores espirituales y morales y se plantea claramente los derechos y obligaciones comunes a todos, promoviendo elementos tales como la lealtad, el apoyo recíproco y la atención que se le debe dar a los asuntos y al ambiente familiar como base de una armonía.

En el protocolo se describen también los métodos para resolver los conflictos y las controversias entre los miembros de la familia, se establece un objetivo global y se delimita las necesidades específicas para incorporarlas en los planes del negocio. Cabe anotar que como tal, es un documento único para cada familia que si bien se contemplan ciertos parámetros generales, es muy particular en cada caso (Ginebra, 1997:123).

Se define las pautas de comportamiento y de dirección tanto para la familia, como para la empresa, estableciendo técnicas de antidispersión de la propiedad, de las acciones y de la participación social en busca de mantener la unidad familiar y presentar una voz coherente y única de ésta ante terceras personas. Contempla aspectos relacionados con la gestión empresarial, tanto del nivel directivo, como del operativo y se establecen los lineamientos de la interacción empresa y familia con respecto a: definir los mecanismos para la entrada, desarrollo y/o salida de familiares en el negocio, incluyendo parientes políticos y no familiares que cumplan con el perfil que requiere la empresa; conforma el cuadro directivo de la empresa y la constitución de un consejo de familia y de un consejo administrativo; establece las políticas con respecto a los ascensos y a las remuneraciones de

los miembros de la familia y demás profesionales y establecer las políticas frente al reparto de patrimonio.

### **3.7.2 EL CONSEJO DE FAMILIA**

Para Leach (1993), es un grupo de participación que permite abrir el espacio para el diálogo y la comunicación abierta de los miembros de la familia con el fin de poder en primera instancia, contribuir a mantener lazos familiares como base para la continuidad de la empresa familiar; de igual manera, es un grupo de apoyo en los asuntos que tienen que ver con los intereses familiares y empresariales, velar por el cumplimiento del protocolo familiar y apoyar el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. Para que sea operativo y funcional, deben reunirse periódicamente, nombrar un moderador y definir un orden del día para organizar su sesión de trabajo.

Grabinsky (1999) define el consejo de familia como aquel que sirve para coordinar acciones de todo tipo entre la familia y el exterior, es un grupo de apoyo para los demás miembros de la familia que a diferencia del consejo administrativo, tiene un alcance más amplio en cuanto a su cobertura ya que su labor es mediar por los intereses de la familia y de la empresa, pero sobre, todo por la familia, como órgano supremo que trasciende en el tiempo a través de las nuevas generaciones y en las cuales se debe cultivar las tradiciones, los valores y la cultura familiar.

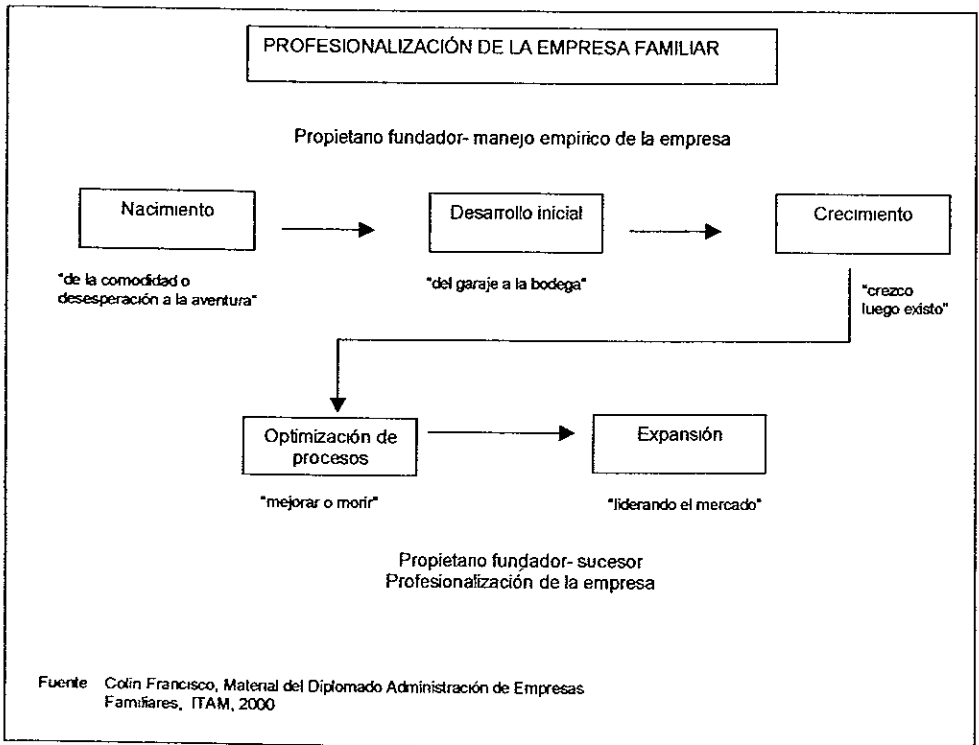
### **3.7.3 PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Es un proceso que se lleva a cabo como una respuesta ante la complejidad de la empresa por su crecimiento y desarrollo y comprende una gestión directiva acorde a los principios de la administración moderna, de planeación, organización, dirección y control.

Es un paso previo para estar en condiciones de poder manejar las interacciones que se dan dentro de los subsistemas y comprender los roles que los miembros de la familia desempeñan. Leach (1993) considera que la *profesionalización de la empresa* es un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión.

El proceso de profesionalización de la empresa familiar se da en la medida del crecimiento y desarrollo de la empresa que ha superado sus etapas iniciales y ha logrado posicionarse dentro de un mercado y que por lo general coincide con la etapa de transición generacional donde el sucesor enfrenta la optimización y expansión de la empresa, lo cual le lleva a liderar un cambio el que se denomina *profesionalización*.

**Diagrama 3.6 Proceso de profesionalización de la empresa familiar**



Cabe anotar que para realizar este proceso es necesario considerar los siguientes aspectos:

- *Tomar medidas preventivas* con respecto a las situaciones de conflicto que se pueden presentar en el nivel familiar, personales, de gestión y de sucesión y que afectan directamente a la empresa.
- *Definir un esquema para el manejo del poder y de los recursos*, que son decisiones críticas a nivel empresarial y en las que por lo general se centra la atención de la familia y que no son consideradas con frecuencia por el propietario fundador y los accionistas.
- *El manejo de las transiciones propias de la empresa familiar*, cuyo manejo es decisivo para su supervivencia y son:
- *La transición del fundador*, que constituye el desarrollo personal del mismo para asumir los diferentes roles y responsabilidades requeridos en las diversas etapas de la historia de la empresa.
- *La transición de la firma*, que es el paso de la simple estructura de los primeros tiempos, orientada al producto, a la madurez de la organización alcanzada a través de la profesionalización de la empresa.
- *La transición de la familia*, frente a las complejas situaciones entre una generación y la siguiente.

#### 3.7.4 PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Planear el futuro de la empresa familiar, es visualizar como se concibe en el mediano y largo plazo tanto los aspectos empresariales de manejo y dirección, como los familiares frente a su vinculación; de esta manera se puede también establecer políticas definidas para manejar las relaciones de la familia con la empresa y determinar las relaciones de sus miembros.



La planificación estratégica en un contexto familiar consiste en:

1. Abordar los problemas críticos que conciernen al compromiso de la familia con la empresa.
2. Crear un consejo familiar para contar con un espacio en el cual los miembros de la familia puedan discutir sus intereses y puntos de vista y que les permita elaborar las políticas empresariales.
3. Preparar por escrito la enunciación acerca de los valores y las políticas de la familia que conformarán lo que se conoce como protocolo o carta magna familiar.
4. Supervisar los progresos de la familia y mantener una comunicación regular a través de reuniones periódicas.

El proceso de elaboración de un *plan familiar* como cualquier proceso estratégico parte de realizar una evaluación de la relación actual familia/empresa, de los aspectos relacionados con la actual administración del negocio, del desempeño de los empleados: familiares y no familiares, así como de los aspectos relacionados con el patrimonio familiar y de la situación económica, financiera y de mercado de la empresa. Se contempla además lo referente a las expectativas de la familia hacia la empresa, su posición, el cómo la visualiza y las políticas y objetivos que se establecen con respecto al manejo de la relación familia-empresa, su participación, compromiso, continuidad y transición a las nuevas generaciones. El plan se debe elaborar al igual que el protocolo familiar, dentro de un trabajo conjunto de los miembros familiares que están vinculados en la empresa y también de aquellos que no lo están, con la presencia sí se requiere de un asesor o experto en este tipo de procesos o por un profesional no familiar que actúe como mediador en los momentos en que el proceso lo requiera.

Una vez clarificado y definido este primer paso y con una visión más clara frente a la participación e intervención de la familia en la empresa, se comienza a elaborar un plan de acción, que contempla tanto las estrategias para lograr los objetivos familiares establecidos como la parte táctica, donde se determinan las acciones concretas a realizar.

Si bien anteriormente el destino de la empresa se marcaba de acuerdo a la experiencia, al sentido común y a la percepción de la dirección que estaba centrada en el propietario-fundador quien era además la persona que establecía sus estrategias de competencia con base en criterios de prueba y error, hoy en día se requiere de una mayor planificación y proyección de las acciones que son necesarias emprender para hacer frente a las situaciones cambiantes del entorno, que permitan a la empresa responder adecuada y oportunamente a ellas, como resultado de un trabajo conjunto de aquellas personas comprometidas en la dirección.

Vincular a la familia en la planeación de la empresa permite concretizar los deseos y expectativas que los miembros de ésta tienen sobre el futuro del negocio y establecer a través de un plan un compromiso familiar frente a la permanencia y continuidad de la empresa hacia nuevas generaciones.

## CAPITULO IV LA INFLUENCIA FAMILIAR EN LA PLANEACIÓN DEL PROCESO DE SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN

Considerando los aspectos teóricos de la planeación como una herramienta de la práctica administrativa, se plantea en este capítulo la planeación del proceso de sucesión de la dirección, acción que se constituye hoy al igual que las demás funciones administrativas, en un requisito para la supervivencia de las empresas familiares. En este proceso influyen de una manera directa algunos factores que caracterizan la relación familiar, tema que también es tratado en el capítulo con base en el planteamiento elaborado por Olson (1988).

Se ha considerado el enfoque integrador de Ackoff, quien define éste concepto como "un sistema de decisiones" y en este sentido considera que planear demanda la elaboración de una estructura y de un programa con base en el cual se toman decisiones para lograr metas inmediatas. Propone ir del todo a la interacción de las partes, ya que se trata de problemas interdependientes que en conjunto constituyen un sistema al que denomina también como *problemática*; perspectiva acorde al estudio que se le ha dado a la empresa familiar.

### 4.1 NATURALEZA Y PROPÓSITO DE LA PLANEACIÓN

Para muchos hombres de negocio, el emprender una actividad empresarial no requiere de ninguna acción previa que le permita determinar un plan de acción que defina racionalmente hacia donde desea ir. Para otros, los planes sólo existen en su cabeza, en forma de intenciones flexibles y también con frecuencia de intenciones específicas. Existe otro grupo, formado por personas a quienes se les puede considerar como emprendedores, ya que al hacer conciencia y razonar con respecto al ambiente de cambios acelerados que se viven actualmente, consideran que la administración de los mismos es un desafío y una oportunidad que debe ser enfrentada con un método de trabajo, el cual puede ser la planeación.

Sin embargo, el éxito de los negocios se logra ejecutando todas y cada una de las operaciones con eficiencia, acción que se puede alcanzar en la medida en que la administración consciente de las ventajas que proporcionan las técnicas modernas de la gestión administrativa, las aplica con voluntad e inteligencia. En otras palabras, la estrategia que se adopte en cuanto al estilo de liderazgo, fijación de objetivos, planeación, implementación de sistemas administrativos, programas de desarrollo humano y medidas de control y evaluación del desempeño en general, son acciones que determinan en su conjunto, el éxito o fracaso del desarrollo de la actividad empresarial.

De esta manera, la planeación al igual que las demás funciones administrativas se ha convertido hoy en día en un requisito para la supervivencia de las empresas, ya que es una actividad que está enfocada básicamente a minimizar el riesgo y aprovechar de una manera óptima las oportunidades que el entorno le ofrece a una organización para su mejor desarrollo, su mayor participación en el mercado y la generación de excedentes sobre la inversión.

Mintzberg (1993: 26) sostiene que el trabajo administrativo no genera planeadores reflexivos, el administrador es un agente que responde a estímulos, una persona que está condicionada por su trabajo a preferir la acción en vivo y no la acción retardada o reflexiva. Esto lo demostró en un estudio realizado a un grupo de empresarios norteamericanos donde concluyó que el administrador trabaja a un ritmo muy riguroso, está orientado a la acción y sus actividades se caracterizan por ser breves, variadas y discontinuas. Cuando el administrador suele planear parece hacerlo de forma implícita, en el contexto de las acciones cotidianas y no mediante un proceso abstracto.

En el contexto mexicano, la experiencia demuestra que en la generalidad de las empresas uno de los principales problemas que se enfrenta, es el descuido de la administración para aplicar en su totalidad los principios de la organización. Como se mencionó en capítulos anteriores, estudios señalan que la presencia del dueño como administrador del negocio es más frecuente en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, dualidad que implica el desarrollo de un rol en el cual se conjuga la

concentración de múltiples funciones y responsabilidades en un solo individuo. Este problema se acentúa ya que un alto porcentaje de los propietarios-administradores tiene un bajo nivel de escolaridad.

No obstante, existe un gran número de empresarios y gerentes que continúa administrando su empresa bajo un enfoque empírico y tradicional que responde más a un manejo de empresa dentro de un mercado estable, situación que sumada a una administración deficiente, genera como resultado el que la empresa no opera acorde a las necesidades que imperan en su ambiente interno ni responda a las condiciones de su entorno, lo cual puede ocasionar con frecuencia que los problemas de la empresa no sean visibles hasta que sea demasiado tarde. Obviamente al no conocer los problemas, no se actúa sobre ellos y se dan soluciones que no corresponden a las verdaderas causas de las dificultades agravando aún más la situación.

En consecuencia, la necesidad de establecer modelos gerenciales que involucren conceptos y técnicas que permitan a la empresa responder oportunamente a las condiciones y expectativas del mercado se hace hoy más evidente, de ahí que la importancia de realizar una gestión directiva sustentada en el conocimiento, el desarrollo y la aplicación de las funciones administrativas se sustenta en que toda organización opera en un medio que experimenta cambios constantes y por tanto, se deben considerar las situaciones tanto internas como del entorno, tanto en la fase de estructuración como las de operación y funcionamiento de una ya existente, es decir, desde la creación de un organismo social hasta su desarrollo (Ackoff, 1972: 70).

En la práctica administrativa, y dentro del desarrollo de las funciones administrativas, planear es tan importante como ejecutar, de ahí que la planeación se apoye en dos elementos: *la previsión*, en el sentido de prever las consecuencias de los actos que se van a ejecutar y en *la decisión*, puesto que decidir es elegir o inclinar la voluntad hacia lo que se ha analizado cómo más conveniente, optando entre varias posibilidades.

Para muchos autores planear es sinónimo de toma de decisiones, aunque no toda toma de decisión implique una planeación. Planear es tomar una decisión, que tiene un claro enfoque hacia objetivos mediatos que van a ser logrados en un futuro cercano. La planeación es algo que se realiza antes de efectuar una acción, es decir, es una toma de decisiones anticipada y es necesaria cuando el hecho futuro que se desea lograr implica un conjunto de decisiones interdependientes.

Ackoff (1999: 73) define a este concepto como un "sistema de decisiones" y en este sentido considera que planear demanda la elaboración de una estructura y de un programa con base en el cual se toman decisiones para lograr metas inmediatas. Plantea que los instrumentos de la planeación se ubican en el contexto de un modelo de identificación, justificación y resolución global del problema para emplearlo cuando sea necesario.

La planeación por ser un trabajo mental es de índole intelectual, puesto que los hechos correspondientes a la situación que se considera, se relacionan con la experiencia y el conocimiento de quien hace uso de ella, es decir de quien planea.

La naturaleza esencial de la planeación se entiende a través de cuatro principios básicos que son: la contribución a los objetivos, la primacía de la planeación, la extensión o alcance de la planeación y la eficacia de los planes. Consideración que se sustenta en que una planeación efectiva se debe basar en hechos y no en emociones vagas y genéricas, es decir que las actividades que se emprenden al implementar un proceso de planeación, deben estar basadas en situaciones que son el resultado que dictan los hechos presentes, aspecto con el cual se puede evitar posibles obstáculos y en caso de no poderse evitar, se reconocen como existentes y se incluyen dentro de los planes junto con las precisiones respectivas para enfrentarse a ellos.

Finalmente podemos considerar que: si dentro de la planeación se establecen metas, las cuales van a influir en que los sueños se conviertan en realidad, y asumiendo que éstas son específicas y mensurables, entonces al menos cuatro motivos son importantes para ellas: proporcionar un sentido de dirección, permitir enfocar los esfuerzos hacia un fin común, guiar los planes y las decisiones y permitir evaluar los avances realizados.

## 4.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE PLANEACIÓN

La planeación ha sido reconocida desde hace mucho tiempo cómo una función básica en la dirección y administración de cualquier empresa. Conciérne a ésta una serie de actividades que se van generando por cada una de las acciones que se establecen y mediante la cual se trata de prever y anticipar las eventualidades, prepararse para las contingencias y proyectarse de una manera organizada hacia las actividades futuras que deberán realizarse para lograr los objetivos establecidos en el corto, mediano y largo plazo.

Con Henry Fayol, padre de la Administración Clásica, encontramos por primera vez, de manera formal, la palabra planeación en su obra de análisis y propuesta de la "Teoría Clásica de la Administración" donde define el acto de administrar como "planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar", elementos que constituyen el proceso administrativo (Hernández, 1994: 87). Sin embargo, definir el término planeación significa una ardua labor, ya que por una parte existen numerosas definiciones en conflicto y por otra el concepto mismo está sufriendo cambios permanentes.

Reyes Ponce (1971) define la planeación como la función que tiene por objetivo fijar el curso de acción concreto que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

Koontz (1987:110) define que planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo. Considera que la planeación es una función administrativa que precede a la ejecución de todas las demás - organización, integración, dirección y control - ya que es en ésta donde se establecen los objetivos necesarios para el desarrollo integral del proceso administrativo. Implica una innovación administrativa y la capacidad de crear algo nuevo.

Gómez Ceja (1994) considera que la planeación es una función de la dirección que consiste en la selección de un curso de acción, lo cual permite un desenvolvimiento eficaz de un grupo de trabajo que conoce claramente los propósitos y objetivos de la

organización, así como de los métodos para alcanzarlos. De este modo, los planes proporcionan un medio racional para lograr objetivos preseleccionados.

Rodríguez Valencia (2000: 199) define la planeación como un proceso que permite la identificación de las oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como el establecimiento de planes para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

Para Ackoff (1999: 71) la toma de decisiones en el marco de la planeación exige las siguientes condiciones:

1. La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes (sistema de decisiones)
2. La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (Toma anticipada de decisiones)
3. La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados y que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (prospectiva y acción)

Cabe comentar que Ackoff propone un enfoque integrador, que contrario a lo que muchos autores plantean frente a la conceptualización de un plan, como una agregación de soluciones para cada grupo de problemas (amenazas y debilidades) los cuales son enfrentados independientemente y para quienes un plan corporativo se considera como una colección de planes preparados separadamente por cada una de las partes del todo, él propone ir del todo a la interacción de las partes mismas, ya que se trata de problemas interdependientes que en conjunto constituyen un sistema al que denomina también como *problemática*.

En efecto, para el autor la planeación es un modo participativo de resolver un grupo de problemas interrelacionados, cuando se cree que al emprender la acción apropiada se puede propiciar los resultados deseados.



Para Ackoff la planeación es considerada como una actividad dentro de la cual tiene lugar el desarrollo y no simplemente es una actividad cuyos resultados pueden contribuir a este. Significa un compromiso directo en el proceso de planear entre todas las personas que pudieran ser afectadas por ella directamente.

### 4.3 LA ESTRUCTURA DE LA PLANEACIÓN

El desarrollo de la función de planeación implica un proceso que comprende necesariamente una cantidad considerable de detalles específicos y ciertos pasos que como tal, pueden ser descrito como una serie de fases que van desde establecer los objetivos hasta evaluar los resultados de las acciones que conforman el plan elaborado.

Su punto de partida es *detectar una oportunidad*, es decir una visión preliminar a las oportunidades futuras y de la capacidad de verlas con claridad. Se refiere al conocimiento del estado actual en que nos encontramos, aspecto que permite realizar un diagnóstico real de la situación actual para determinar las alternativas posibles.

El segundo paso es la *fijación de objetivos de la empresa*, los cuales representan un esfuerzo colectivo, producto de un amplio análisis que indica hacia donde se orientan los planes a realizar. Un objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se dirigen nuestras acciones. Aunque para muchos autores difiere de otros términos, suele también conocerse con los nombres de propósito, misión o meta.

El tercer paso es *fijar premisas básicas o desarrollar supuestos*, es decir, pronósticos informativos de naturaleza real, políticas básicas aplicables y planes existentes de la organización.

El cuarto paso es la *búsqueda y examen de las alternativas opcionales o de líneas de acción*, lo que corresponde a establecer los diversos caminos de acción que se pueden tomar de acuerdo a los objetivos establecidos.

El quinto paso es *evaluar las opciones* a la luz de las premisas y de las metas trazadas.

Finalmente, el sexto paso es *seleccionar un curso de acción*, es decir, adoptar un plan de acuerdo a la decisión tomada sobre la alternativa que se ha elegido. Este plan debe contemplar el establecimiento de procedimientos, programas y presupuestos necesarios para la ejecución. De igual forma se consideran las medidas de control y evaluación sobre las cuales se analizarán los resultados obtenidos.

#### 4.4 TIPOLOGIA DE LA PLANEACIÓN

Ackoff (1999:76) plantea la clasificación de la planeación en consideración a su orientación en el tiempo, siendo esta: *reactiva, inactiva, preactiva o interactiva*. La planeación reactiva, se orienta en el pasado, la inactiva en el presente, la preactiva en el futuro y la interactiva que se concentra en todas las orientaciones de tiempo, pasado, presente y futuro como aspectos diferentes pero inseparables de la problemática para la cual se planea.

**Diagrama 4. 1 Tipología de la Planeación (Planteamiento de Ackoff)**

ORIENTACIÓN	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Reactiva	+	-	-
Inactiva	-	+	-
Preactiva	-	-	+
Interactiva	+/-	+/-	+/-
+ representa una actitud favorable - representa una actitud no favorable			

Fuente: Ackoff, Planificación de la empresa del Futuro, Limusa Noriega editores, México, 1999: 73.

*La planeación reactiva* es aquella que se utiliza dentro de una organización que se caracteriza por una forma de administración piramidal, es decir que la persona

responsable elabora un plan con base en la forma tradicional de manejar la empresa. El proceso inicia desde el nivel de la dirección general, quien ordena a los diferentes responsables de área, elaborar los planes por anticipado, analizando de manera independiente cada problema, de tal manera que se elaboran primero los planes por separado y luego se unifican en un plan general de la organización.

Cabe resaltar que esta forma de trabajo permite a las personas involucradas en el proceso de planeación, actuar sobre un terreno familiar, lo que les proporciona una sensación de estabilidad, aun cuando el suelo bajo sus pies se esté desmoronando. Además, planear sobre acciones pasadas permite extraer alguna lección de lo ya ocurrido, lo cual no se descarta que pueda ser similar a lo que se desea lograr produciendo así una sensación de continuidad y evitando cambios abruptos. Este enfoque permite también preservar las tradiciones organizacionales y de dirección, aspecto que influye en la seguridad que puedan sentir las personas frente a lo que están realizando.

*La orientación inactivista de la planeación*, tiene como objetivo fundamental la sobrevivencia y la estabilidad de la organización. Es el caso en que el administrador si bien no está satisfecho con el presente, está conforme y por tanto, trata de mantener las cosas como están. Son personas que actúan sólo ante la crisis o hasta cuando se ven amenazados, procurando más que todo deshacerse de las amenazas y no de encontrar las causas que la generaron. Este caso puede ser ilustrado con aquel director que tiene una actitud hacia el trabajo diario de “apagar incendios”, es decir, que sólo responde a lo inmediato.

La organización bajo un enfoque inactivista de planeación, se desempeña bien únicamente cuando las circunstancias que les rodean son favorables, ya que aprecian más la conformidad que la creatividad, ocupándose más de los convencionalismos, las costumbres, las reglas y de la conducta correcta.

*La planeación preactivista* en una organización consiste en predecir el futuro y prepararse para él, es decir, realizar las acciones y los pasos necesarios para minimizar o evitar las amenazas y de ser posible explorar las oportunidades futuras. Es el caso que se presenta en aquellas organizaciones en donde a la dirección le preocupa más perder una oportunidad que cometer un error. Los preactivistas son personas que acostumbran iniciar un proceso de planeación prediciendo las condiciones del medio ambiente y preparando una lista de objetivos para luego formular las estrategias de toda la organización.

Los lineamientos son transferidos a niveles inferiores con el fin de integrar programas para el desarrollo futuro. Cabe anotar que en su desempeño un preactivista, es perfeccionista, piensa que la tecnología es la principal causa del cambio y se siente cautivado por técnicas como la programación lineal, la planeación, la elaboración de presupuesto y el análisis de riesgo, entre otras.

*La orientación del interactivismo en la planeación*, surge de un esfuerzo consciente por desarrollar una metodología de administración y de planeación dentro del enfoque sistémico: del mismo modo como las acciones pretéritas modifican el curso del presente, los interactivistas creen que el futuro puede ser influenciado por lo que uno hace y por lo que los demás hacen, de ahí que consideren que el futuro está sujeto a la creación y a la planeación como el método que permite diseñar un futuro deseable.

Al planear consideran las metas, los objetivos y los ideales como premisas diferentes que se diferencian unos de otros de acuerdo al grado de cumplimiento dentro del periodo cubierto por la planeación: *las metas* se pueden esperar alcanzar dentro del periodo cubierto por la planeación; *los objetivos* no se esperan lograr en el periodo planeado, pero sí en fechas posteriores y *los ideales*, se creen inalcanzables pero es hacia los cuales se piensa que es posible avanzar durante y después del periodo para el que se planea.

En forma metafórica se sintetiza que los inactivistas tratan de sujetarse a una posición firme para no ser arrastrado por la marea; los reactivistas nadan contra las

corrientes; los preactivistas tratan de avanzar con la marea para llegar primero y los interactivistas tratan de controlar la marea.

Taborga (1997: 39) atendiendo a la fuente de captura de la información para el diseño del futuro, clasifica la planeación en *retrospectiva, prospectiva y circunspectiva*.

Cuando se planea en forma *retrospectiva* se toma como base de análisis lo que ha sucedido en el pasado frente a el origen, el desarrollo y las diversas implicaciones de las diferentes decisiones tomadas en el ámbito empresarial. En este proceso de planificación se toma información de las constantes históricas las cuales son clasificadas para intentar no sólo contemporalizarlas sino proyectarlas.

La concepción *circunspectiva* de la planeación considera como factor suficiente para el ejercicio de la planeación es el aquí y el ahora, es decir, que se apoya en el escepticismo pragmático y aprovecha la coyuntura del presente, lo que la hace calificar como de oportunista.

Y la *planeación prospectiva*, responde a la concepción de elevados alcances creativos y gratificantes por el aprendizaje que conlleva. Se interesa por la realización de planes, programas, proyectos y acciones que ayudan a la consecución del escenario deseado.

En planeación, el estilo prospectivo funciona a la inversa del procedimiento tradicional. La planeación tradicional se inicia con la caracterización de los escenarios futuros posibles para después seleccionar el más agradable, en cambio en planeación prospectiva, primero se determina el futuro deseado, que se diseña creativa y dinámicamente sin considerar el pasado y el presente como trabas insalvables. Estos aspectos son incorporados en un segundo paso al confrontar el futuro deseado con el futuro factible y para desde ahí explorar y seleccionar el más conveniente.

#### 4.5 UN ENFOQUE ESTRATEGICO DE LA PLANEACIÓN

La planeación estratégica se inicia en la década de los años sesenta en Estados Unidos como una respuesta a la complejidad de la conducción de las empresas. Sin embargo, el origen de esta actividad es tan antiguo como la propia historia de la humanidad. El proceso de dominio de la naturaleza y de otros pueblos, conlleva al despliegue de actividades asociadas al pensamiento racional: definición de objetivos y de alternativas para alcanzarlos, elección de la alternativa más atractiva de acuerdo a ciertos criterios previamente establecidos, implementación de la alternativa elegida, evaluación de los resultados y determinación de acciones adicionales.

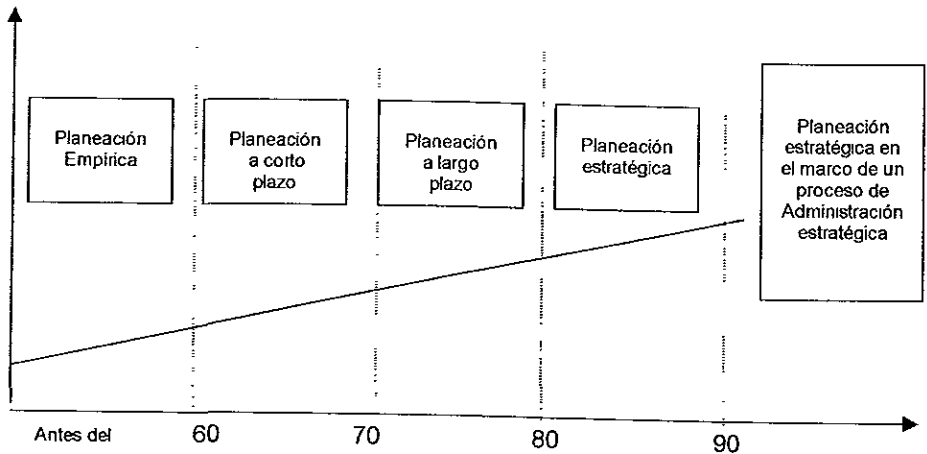
El proceso de toma de decisiones fue enriquecido a partir de la década de los años sesenta por la experiencia de las empresas industriales, firmas consultoras y de la academia, quienes establecieron un planteamiento más sofisticado sobre la planeación a fin de poder enfrentarse a la creciente complejidad de los negocios.

Las primeras publicaciones especializadas en este tema se realizaron en Inglaterra 1968 con el título *Long Range Planning*, que es la forma como se conoció a este sistema en sus orígenes: *Planeación a largo plazo*. Posteriormente, en los años setenta, los estudiosos del tema comenzaron a dar mayor importancia al entorno de las organizaciones y darle más énfasis a la formulación de la estrategia. Para entonces, las organizaciones buscaban adaptarse a las nuevas condiciones del mercado que estaban marcadas por los nuevos estándares de calidad en productos y en servicios, que los japoneses imponían a nivel mundial.

La planeación dejó de ser entonces "otra" de las funciones administrativas para convertirse en una premisa fundamental de la toma de cualquier decisión empresarial, puesto que la cuestión estratégica era crecer y desarrollarse en un medio incierto y fuertemente competitivo, donde se necesitaban organizaciones adaptables, flexibles y competitivas. Dentro de las organizaciones se disgregaron los grandes departamentos de

planeación y esta actividad pasó a manos del equipo de la alta dirección de la empresa, surgiendo así la Administración o Gerencia Estratégica.

**Diagrama 4.2 Evolución de la Planeación**



Fuente Taylor, B, Harrison, J, *Planeación estratégica exitosa*, 1991: 22

La administración estratégica se puede considerar como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.

La *formulación de estrategias* incluye determinar la situación interna y externa de la organización, establecer la misión, fijar los objetivos, desarrollar estrategias alternativas, analizarlas y tomar la decisión sobre ellas. La *ejecución de la estrategia* requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La *evaluación de estrategias* comprueba los resultados de la ejecución y la evaluación (Thompson, 1994)

La planeación estratégica puede definirse como un proceso continuo, flexible e integral que genera una capacidad de dirección, capacidad que le da a los directivos la posibilidad de definir el camino que debe seguir su organización para aprovechar en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno.

Consiste en la identificación de las oportunidades, peligros, potencialidades y debilidades para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para su desempeño en el futuro.

Actualmente se reconoce que, si bien la etapa de la formulación del plan estratégico es vital, el reto no termina allí, es necesario dar tanto o más énfasis a la etapa de implementación estratégica que consiste en llevar a la práctica el plan elaborado.

Respecto a la planeación del proceso de sucesión de la dirección en la empresa familiar, podemos decir que es un trabajo que no puede ser ajeno a la historia de la familia, pero que debe proyectarse en el tiempo, lo cual permite perpetuar la obra del propietario-fundador en las siguientes generaciones. Es un proceso que puede partir del estado futuro deseado, el cual sería el resultado del escenario que la familia ha visualizado con relación a la interacción empresa/familia, y al compromiso de conservar la naturaleza familiar del negocio.

#### **4.6 LA INFLUENCIA FAMILIAR EN LA PLANEACIÓN DEL PROCESO DE SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN. MODELO DE OLSON**

La literatura sobre empresas familiares sugiere que la relación familiar juega un papel importante cuando se planea la sucesión de la dirección en los negocios familiares, ya que la transición de la empresa familiar de una generación a otra, es un proceso que se lleva a cabo en el tiempo y que mucho depende de factores relacionados con la dinámica y cultura familiar, situación en particular que esta determinada por varios factores que son



medibles y que permiten en un momento dado establecer un grado de relación entre estas variables (Ward, 1987; Davis y Sreer 1980; Lansberg, 1988).

Muchos autores han puesto atención en estudiar el impacto de la relación familiar en la empresa, (Dyer, 1986; Ward, 1987) y las diferencias entre los familiares y no familiares que controlan los negocios (Astrachan, 1993; Donnelly, 1964). Dyer establece que la cultura familiar tiene un impacto fuerte sobre la cultura del negocio familiar, y aunque no explica acerca de los mecanismos a través de los cuales interactúan en la cultura familiar y organizacional, resalta que la empresa es un reflejo de la dinámica familiar.

En el estudio realizado por Rosenblatt, Anderson y Jonson (1985) a 59 empresas familiares encontraron que en varias de estas empresas existe por parte del propietario-fundador una gran resistencia a planear la sucesión y en consecuencia disminuye el deseo de las nuevas generaciones para continuar con el negocio.

Por su parte, los estudios de Christensen (1953) y Trow (1961) demostraron que en los negocios en donde se ha desarrollado un plan de sucesión, existe mayor armonía entre los miembros de la familia y disposición hacia la sucesión que en aquellas empresas en donde no hay un plan.

Ward (1987) en un estudio a 200 familias sobre la planeación de la sucesión logró demostrar que la sobrevivencia a la transición generacional mucho depende de las características de la familia y del negocio, y encontró que en aquellas empresas en donde se ha realizado un plan previo del proceso, las relaciones familiares son más armoniosas.

Malone (1989) en su trabajo con 59 empresas familiares encontró que cuando existe en la familia grandes lazos de afecto y una armonía en la relación, esto se refleja en la concretización de un plan para la continuidad del negocio familiar.

Según Dyrer (1986) en los casos en donde existe una mayor colaboración y disposición entre la familia, y además, estos trabajan juntos en el negocio, es más factible la transferencia del negocio a las nuevas generaciones, puesto que se genera un alto sentido de pertenencia.

De manera similar Rosenblatt y otros (1985) observaron que en las empresas en donde los familiares han trabajado en el negocio por largo tiempo, existe la probabilidad de que ellos puedan ser los futuros sucesores. Así mismo, cuando la sucesión ocurre en forma inesperada, por el retiro forzoso del propietario-fundador o por su muerte, sin haberse considerado previamente, la sucesión de la dirección y entrenamiento del sucesor se da de una forma muy superficial.

Lansberg (1988) y Ward (1987) son explícitos en plantear que la planeación de la sucesión se logra gracias a la visión futura de la empresa, a los criterios explícitos establecidos sobre la elección del sucesor, a la creación de un plan de entrenamiento de los candidatos a ser sucesores y a la elaboración de una estructura apropiada para manejar el negocio. Consideran que para lograrlo, se debe contemplar tanto los aspectos familiares como también los requerimientos empresariales y considerar entre los posibles sucesores además de los miembros de la familia, a los familiares políticos y a no familiares que cubran el perfil necesario para la dirección. En lo que respecta al entrenamiento del sucesor consideran que este debe incluir una preparación formal, un trabajo en la empresa y la experiencia en trabajos similares, así como el entrenamiento por parte del propietario-fundador al futuro líder.

#### **MODELO DE OLSON: INFLUENCIA FAMILIAR EN LA SUCESIÓN**

Olson (1988), como muchos otros autores han centrado su atención en estudiar el impacto de la relación familiar en la continuidad de la empresa familiar (Dyer, 1986; Ward, 1987, Lansberg y Astrachan, 1994) y ha demostrado que la transición de las empresas familiares de una generación a otra, es un proceso que se lleva a cabo en el tiempo y que mucho depende de los factores relacionados con la dinámica familiar.

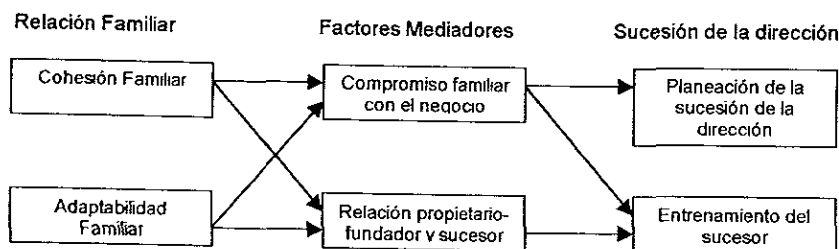
Como hemos visto a través del planteamiento teórico, en la planeación del proceso de sucesión de la dirección y del entrenamiento del sucesor mucho influye la calidad de la

relación familiar, y que se confirma con los casos analizados, donde se puede observar una clara incidencia de los patrones que caracterizan el comportamiento familiar en la forma como se realiza éste proceso. Situación particular que está determinada por diferentes factores que pueden ser medibles y que permiten establecer un grado de relación entre los mismos.

El modelo elaborado por Olson (1988) está construido considerando como variables independientes a dos características de la relación familiar: *la cohesión y la adaptabilidad familiar*. Dos factores mediadores, que son *el compromiso de la familia con el negocio y la relación propietario-fundador y sucesor* y dos variables dependientes que se refieren a: *la planeación de la sucesión de la dirección y el entrenamiento del sucesor*. (ver diagrama 6.1)

Teóricamente se plantea que el impacto de la relación familiar, caracterizada por la cohesión y la adaptabilidad, sobre la planeación de la sucesión de la dirección y el entrenamiento del sucesor no es directo, sino que está mediado por dos factores que son: el compromiso familiar con el negocio y la relación entre el propietario-fundador y el sucesor.

**Diagrama 4.3 Modelo de la influencia familiar en la sucesión**



Fuente: Lansberg y Astrachan, *Family Business Review*, Vol VII, No 1, 1994: 40

Al aplicar Lansberg y Astrachan (1994) el modelo en 130 empresas, concluyeron que cuando el propietario-fundador y el sucesor son miembros de la familia la calidad de su relación esta directamente relacionada con las características de la relación familiar. Su hipótesis fue planteada en el sentido de que en una familia con alta cohesión y

adaptabilidad es posible una relación efectiva entre el propietario fundador y el sucesor, lo que permite un mayor grado de empatía y una actitud de colaboración mutua que positivamente se reflejara en su desempeño dentro del entorno laboral.

Concluyeron que un alto grado de cohesión familiar permite mantener una relación de equilibrio entre los dos sistemas: *empresa y familia*. De manera similar, mantener claros los límites y el espacio donde se traslapan los dos subsistemas, permite diferenciar los problemas familiares de los empresariales, lo que repercute en mantener relaciones sanas y constructivas, así como desarrollar un ambiente familiar y de trabajo más agradable y constructivo.

## CONSIDERACIONES DEL MODELO

### 1. LA RELACIÓN FAMILIAR

Se considera como la interacción cotidiana de los miembros de una familia que genera una dinámica particular en cada ambiente familiar y que se caracteriza por los aspectos afectivos, de convivencia, culturales y de tradición. Olson (1988) la estudia bajo dos variables específicas que caracterizan una dinámica familiar estable, y que son: *la cohesión y la adaptabilidad familiar*. Centra su estudio sobre la influencia de estas variables en la planeación de la sucesión de la dirección y del entrenamiento del sucesor.

En consideración al marco teórico, en la presente investigación se plantea que un alto grado de cohesión y de adaptabilidad se asocia con relaciones familiares sanas y con una comunicación abierta y efectiva entre los miembros de la familia, aspectos que van a repercutir positivamente en la continuidad de la empresa.

#### **Cohesión familiar**

Se define como la unión y vínculo emocional que experimentan los miembros de una familia y de la familia en sí. Los parámetros de medición se dan en función del

grado de unión familiar, siendo éste alto, cuando existe alta cohesión o bajo, cuando las familias son desunidas (Olson, 1988).

Las familias unidas tienen una orientación colectiva, crean espacios que los mantiene unidos, como organizar reuniones familiares de tipo formal e informal y fomentar una convivencia en donde interactúan sus miembros a través del establecimiento y la definición de fronteras claras tanto con el entorno como entre los subsistemas internos de la familia.

Las familias separadas o desunidas se caracterizan por tener una orientación individualista, sus miembros tienen una mayor autonomía y sus espacios de realización y esparcimiento son ajenos a la familia misma. Se caracterizan porque sus miembros pasan el mayor tiempo separados y sólo participan en momentos críticos.

En este sentido se espera encontrar una relación directa y positiva entre la variable cohesión y la variable entrenamiento del sucesor, que se sustenta en el hecho de que en familias con alto grado de cohesión, existe unión entre sus miembros y por lo tanto una disposición del propietario- fundador para atender personalmente la preparación de uno de sus hijos para que asuma el liderazgo de la empresa; de igual forma, habrá por parte del sucesor una alta disposición a participar en este proceso. Se plantea que la cohesión familiar está asociada positivamente con la calidad de la relación del propietario-fundador con el sucesor y se contempla una incidencia significativa de la cohesión con la planeación de la sucesión.

### **La adaptabilidad familiar**

Se refiere a la habilidad del sistema familiar para acoplarse a las situaciones cambiantes que se presentan en su entorno y a los cambios que pueden tener sus miembros por su crecimiento y desarrollo, situaciones que se asumen y que se enfrentan dentro de un ambiente familiar de armonía que considera el conflicto como una oportunidad de crecimiento. El rango de esta dimensión se mide en

función a sí la familia es flexible o estructurada, es decir de alta o baja adaptabilidad respectivamente (Olson, 1988).

En las familias flexibles, el individuo modifica sus roles, se acondiciona al cambio y se adapta; cada miembro asume su propia responsabilidad y comparte en familia sus puntos de vista para llegar a tomar decisiones. En contraste, las familias estructuradas son más rígidas y en ellas predomina la presencia de un líder muy autoritario, que establece reglas explícitas de comportamiento. Se observa una tendencia al individualismo restringida por los roles específicos que desempeñan sus integrantes.

El comportamiento que se espera encontrar de esta variable es que exista una relación positiva con la planeación de la sucesión, ya que al considera un ambiente familiar de alta adaptabilidad sus miembros tendrán más posibilidad de realizarse y tomar su propio camino que en un ambiente rígido, el cual al ser liderado por una persona más autoritaria, será ella misma quien encamine a sus hijos hacia el negocio. En el primer caso, será necesario por lo menos cuestionarse quien va a ser el sucesor; y por ello ocuparse de realizar una acción previa que se traduce en el inicio de un plan de sucesión; en el segundo caso, puede darse por hecho que el sucesor será el primogénito.

## 2. COMPROMISO FAMILIAR CON EL NEGOCIO

Se refiere al grado de interés por la propiedad familiar que involucra a las nuevas generaciones de los miembros de la familia ( David y Stern, 1980; Lansberg, 1994).

Un alto compromiso familiar se presenta en aquellas familias tradicionales con una tendencia a ser más estructurada y que se caracterizan porque sus miembros se les involucra desde muy niños a las actividades del negocio cultivando en ellos un interés por el futuro de la empresa. Es la familia que gira en torno al negocio

familiar, siendo esto motivo de unión familiar (Poza, 1989). Cabe anotar que en este tipo de familia se refleja el beneficio personal por la prosperidad del negocio.

En contraste, las familias poco comprometidas son aquellas que crecen fuera del negocio, no están involucradas ni con trabajo ni con sentimientos, sino por el contrario la presencia de la empresa es motivo de división y de conflicto familiar. Casos que caracterizan a este tipo de familias son aquellas situaciones que se presentan cuando existe una rivalidad en cuanto al tiempo que el propietario fundador le dedica al negocio y el que le dedica a su familia o el caso cuando no existe mayor comunicación por parte del propietario-fundador con la familia sobre lo que acontece en el negocio.

*El compromiso* es considerado por Meyer y Allen como un estado psicológico que caracteriza la relación entre los miembros de la familia y la empresa, el cual puede generar consecuencias respecto a las decisiones que se tomen frente a la continuación del negocio en su condición particular de empresa familiar (Belausteguigoitia, 2000).

El comportamiento de esta variable puede ser inverso con respecto a la planeación de la sucesión de la dirección, ya que el propietario-fundador poco se ocupará de pensar en un proceso formal de sucesión, si su familia está comprometida y vinculada con el negocio.

Respecto al entrenamiento del sucesor la relación con la variable compromiso se considera que es directa ya que a mayor compromiso de la familia con el negocio, mayor interacción entre el propietario-fundador y el sucesor, situación que permite una acción continua de preparación.

### 3. RELACIÓN DEL PROPIETARIO-FUNDADOR CON EL SUCESOR

Se refiere a la correspondencia mutua que existe entre estas dos personas y que es eficaz o sana cuando existe una comunicación abierta y participativa que permite

trabajar en forma conjunta, establecer metas afines y crear un espacio para tratar las diferencias (Smith,1989; Bown,1978).

Padre e hijo comparten sus intereses por el negocio y más allá de ello, un tiempo en actividades de esparcimiento y entretenimiento. En contraste, una relación conflictiva, ineficaz o inoperante, es aquella relación que se caracteriza por una pobre y vana comunicación, una actitud negativa hacia la transmisión de la información y el apoyo mutuo. Las diferencias de opinión generan situaciones de tensión y de conflicto

Afirmación que se considera tendrá una alta incidencia sobre la planeación del proceso de sucesión y el entrenamiento del sucesor.

#### 4. PLANEACIÓN DEL PROCESO DE SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN

Se define como una función administrativa que permite establecer los lineamientos que conducirán el proceso de transición de la empresa familiar de una generación a otra. Se da en función de la decisión que se vaya a tomar con relación al liderazgo de las siguientes generaciones en la empresa (Gersick, 1997).

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, la literatura sobre empresas familiares sugiere que la relación familiar juega un papel importante cuando se planea la sucesión de la dirección ya que la transición de la empresa familiar de una generación a otra, es un proceso que se lleva a cabo en el tiempo y que mucho depende de factores relacionados con la dinámica y cultura familiar (Ward, 1987; Davis y Sern 1980; Olson, 1988; Lansberg, 1988).

La planeación del proceso de la sucesión de la dirección involucra a múltiples participantes que se interrelacionan entre sí en un proceso prolongado en el tiempo, siendo los participantes claves del proceso, *el propietario-fundador y los sucesores* (Lansberg, 1998).



Se considera que ésta variable está directamente influenciada por el grado de cohesión familiar, de adaptabilidad y por la relación del propietario-fundador con el sucesor.

## 5. ENTRENAMIENTO DEL SUCESOR

Comprende una labor de preparación integral del futuro líder de la empresa, donde juega un papel muy importante el propietario-fundador, quien con su actitud fomentará un ambiente de trabajo en donde exista un espacio propicio para que el sucesor vaya aprendiendo y desarrollando su nuevo rol (Cabrera y García,1999).

En el proceso de aprendizaje del sucesor, influyen varios aspectos que han sido descritos en el capítulo III de éste trabajo, siendo uno de ellos el entrenamiento directo en el negocio.

Sobre esta variable influirá de forma positiva y directa la relación del propietario-fundador con el sucesor, como principales protagonistas del proceso y también las variables: cohesión y adaptabilidad familiar, afirmación que se espera sea significativa en la aplicación del presente modelo.

## 4.7 LA PLANEACIÓN DEL PROCESO DE SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN

El concepto de planeación de la sucesión se basa fundamentalmente en la suposición de que la familia esta en condiciones de asumir el reto que implica elaborar e implementar un plan para la empresa en el cual se describe su futura orientación estratégica y también la estructura de propiedad y de dirección que van a conformarla. Sin embargo, es importante considerar que antes de establecer los detalles del plan, la familia deberá formular una visión conjunta de lo que se espera que sea el futuro de la empresa y de la

interacción familia-empresa a través del tiempo. Esta visión debe lograr en lo posible conjugar tanto los valores y las aspiraciones individuales como familiares.

Una sucesión objetiva es un elemento esencial para el futuro desempeño de la empresa, por tanto este no es un hecho aislado, sino que es un proceso que se da en el tiempo y que comienza dentro de la vida de muchas familias y que se prolonga durante la maduración y envejecimiento natural de las generaciones. Comprende un periodo de preparación y previsión y un periodo de ajuste y adaptación. Sin embargo, por lo general no es un proceso tan racional y planificado, puesto que en muchos casos a pesar de que es algo inevitable que debe suceder, no se considera ni se prevé conscientemente su ejecución.

En términos administrativos, el periodo de preparación y de previsión de un proceso de planeación de la sucesión de la dirección, corresponde a un trabajo de estudio y de análisis sobre los diferentes escenarios que pueden visualizarse como alternativas para la continuidad de la empresa familiar, considerándose para ello, una situación futura deseada y la realidad en la que opera la empresa en la actualidad. El periodo de ajuste y de adaptación, responde a una etapa dinámica del proceso que se implementa paulatinamente de acuerdo a lo establecido en el plan.

El reto fundamental del proceso de sucesión radica en establecer estructuras para administrarlo, puesto que la transición se da en función de dos aspectos: uno de ellos, la evolución de la propiedad y la decisión que al respecto se vaya a tomar con relación a las siguientes generaciones, - propietario-fundador, sociedad de hermanos o consorcio de primos (Gersick, 1999) y el otro, las transiciones de la dirección que comprende tanto el liderazgo en la empresa como en la familia, aspectos que estarán catalizados por la decisión anterior.

Los agentes que están directamente involucrados en el proceso de sucesión, son el propietario-fundador y los sucesores, de quienes se destaca su interés y su disposición para llevar a cabo el proceso. Otro aspecto a considerar dentro del proceso de sucesión es *el tiempo*, en el sentido de que sí bien se puede considerar que una transición impulsada por el propietario fundador desde el principio a sus posibles sucesores tendrá mejores

resultados, y sobretodo, si se comprende que el papel de la transición es esencial, porque de él dependerá en gran parte, la supervivencia de las empresas, elegir el momento adecuado del retiro y ceder el control absoluto de la empresa al sucesor es muy importante, pero lo ideal es que ello no obedezca a motivos de salud, sino que sea un proceso debidamente planeado. Sin embargo, la realidad es que este proceso rara vez sucede cuando el padre está vivo y en escena, ya que para muchos propietario-fundadores la sucesión es equivalente a planear su propio funeral, y como consecuencia, tomar la iniciativa de realizar un proceso planeado conlleva a conflictos. Esta negativa se acentúa en los casos en que el propietario-fundador gobierna a la empresa como si fuera un patriarca y en donde toda decisión recae sobre él, asumiendo una posición que crea barreras y dificulta la sucesión.

En efecto, el propósito de justificar la importancia de desarrollar un plan de continuidad es entonces, comprender que si bien no se pueden evitar los conflictos familiares que pueden presentarse frente a la sucesión de la dirección, se puede tomar la iniciativa y planear un proceso que permita canalizar las acciones que se deben desarrollar para asegurar la continuidad de la empresa en manos de la siguiente generación, y son tanto el propietario-fundador como los sucesores los llamados a intervenir en este proceso.

Para Gersick, (1997: 204) la sucesión puede implicar dos enfoques básicos:

- El primero, se refiere a las diferentes opciones de la familia frente a la sucesión y a los procesos que intervienen en la transición. En este sentido se pueden mencionar aquellos casos en que la transición de liderazgo sólo se da en cuanto a la persona que dirige la empresa, sin ningún cambio estructural o aquellos en que el cambio es más radical, y se da tanto en la estructura como en la cultura organizacional.
- El segundo enfoque, se refiere a la elección de una u otra estructura con base en un sueño compartido, es decir, una aspiración familiar que se integra en una visión colectiva del futuro del negocio. En este sentido juega un papel

fundamental los valores sobre los que se sustenta la familia y que harán posible superar aquellas diferencias que pueden obstaculizar el proceso.

Considera que los aspectos que se deben tomar en cuenta en el proceso de sucesión son:

1. Que el líder-sucesor realice funciones que puedan mostrar sus mejores cualidades y le brinden la oportunidad de dar resultados rápidos, así se logrará desvanecer el escepticismo y la resistencia al cambio.
2. Evaluar los medios, los recursos y las experiencias que el nuevo líder necesitará para cumplir con su papel directivo y facilitar su desarrollo. El propietario-fundador juega aquí un papel fundamental como asesor y guía del sucesor. De ahí que se torne decisivo durante el proceso de sucesión, la calidad de la relación padre/hijo.
3. Resolver asuntos financieros de la familia y prever la posibilidad de compra a los miembros de la familia descendientes en caso de que surjan conflictos y amenazas que paralicen a la empresa

Por su parte, Millán (1995) considera que los aspectos que deben ser contemplados para prolongar la vida de la empresa bajo una dirección distinta que resulte de un proceso de transición, son:

1. *El análisis de cada uno de los familiares:* regularmente se comienza por los hijos, en este caso, la “dosificación” de estímulos hacia ellos debe ser paulatina. De manera general el proceso se inicia por la invitación a participar en la empresa con la idea de que poco a poco se integren a la dinámica de la actividad productiva. Se sugiere conformar un plan de entrenamiento que contemple varios periodos, durante los cuales los parientes participen activamente en la empresa, ya sea durante sus vacaciones o tiempo libre y generen para ellos algún ingreso. Es cierto que la transferencia de la dirección de un negocio puede ser realizada por la vía directa, es decir, de padres a hijos; sin embargo, cuando éstos tienen otro tipo de intereses o inquietudes distintas, es común que este problema se resuelva por medio de la

- capacitación de otros integrantes de la familia que tengan la capacidad y el interés para enfrentar los retos.
2. Cuando se ha visualizado el grupo potencial de sucesores comienza *la etapa formal de capacitación*, y se suplantán el conocimiento empírico por una preparación metodológica en cada área del negocio. El propósito de una eficiente enseñanza está orientado hacia el aumento de la capacidad de generar proyectos y de expandir el nivel del negocio. Para aumentar los niveles de preparación, ejecución y mando dentro de una empresa es necesario que dentro del programa de capacitación por ejecutar, se incluya una etapa de inmersión total dentro del negocio, ésta es la mejor escuela o la prueba definitiva para la aprobación del sucesor. Así se demostrará su desempeño en cada área y se podrá evaluar su trabajo, su madurez en la toma de decisiones y su personalidad. En complemento se requiere que el entrenamiento incluya cursos, conferencia y seminarios, como complemento de su preparación profesional.
  3. La síntesis de este proceso será *la evaluación que haga el dueño de la empresa*, en los puntos claves relativos a liderazgo, capacidad y potencial de cada uno de los posibles sucesores. La etapa sucesiva toca el punto más importante, en donde los posibles sucesores tiene que definir entre integrarse al negocio directamente, participar sólo a través del Consejo de Administración o, en su caso, independizarse del núcleo familiar. Cuando se ha optado por la participación directa en el negocio, comienza el proceso de delegar todas las responsabilidades y facultades del propietario-fundador en el sucesor. Cabe mencionar que este proceso debe ser paulatino, pero también definitivo: el propietario-fundador podrá entonces retirarse de su actividad, asumir la posición de un asesor "externo" y limitarse a dar consejos a la "nueva cabeza", o asumir una labor concreta de trabajo que este supeditada a la nueva dirección.

Cabe agregar que el cambio de una administración a otra supone varios ajustes en la empresa, que ante todo se debe enfocar a desarrollar una gestión directiva que permita un mejor desarrollo del negocio y un mejor posicionamiento en el mercado. Implícitamente, esta transición es la que debe fortalecer la capacidad de generar mejores oportunidades para elevar el nivel de vida no sólo de los miembros de la familia, sino de todo el grupo de trabajadores. De ahí que definir alternativas frente a la nueva dirección, deba plantearse dentro de un esquema de profesionalizar la empresa utilizando para ello, las herramientas y sistemas administrativos que le permitan hacer frente a las nuevas condiciones del mercado y del entorno.

En este sentido, cuando se trata de consolidar un negocio familiar, los acuerdos familiares trascienden del terreno financiero al laboral, al afectivo, a ser miembro de la primera, segunda o tercera generación, o a ser responsable de la dirección del negocio. Estas situaciones suponen la identificación de algunas debilidades que se derivan de la gran importancia que tiene el nexo familiar por encima de la capacidad o profesionalismo para administrar, negociar y dirigir la empresa.

Uno de ellas es la que viven muchas empresas frente a la disyuntiva que genera el contratar a miembros de la familia en algún puesto de dirección, lo cual muchas veces dista de convertirse en la elección correcta. La alternativa para hacer frente a esta situación, puede ser la de definir primero los perfiles directivos que requiere la empresa y de acuerdo a ello, considerar los miembros de la familia que pueden ser candidatos a ocupar algún cargo de dirección. Sin embargo, se considera que la limitada capacidad o la escasa experiencia frente a la gestión directiva por parte de los miembros de la familia, son desventajas que la empresa familiar tiene que superar a través de la curva de aprendizaje de sus directivos; el costo que esto implica no siempre es evaluado en su justa magnitud. (Millán, 1995)

También es importante mencionar que para preparar la consolidación de la empresa, es preciso que se plantee la necesidad de diferenciar lo que son bienes patrimoniales de la familia y de la empresa, como entidad independiente e involucrada en una dinámica

distante de las relaciones familiares. Una vez que está definida la estructura del negocio, el liderazgo también tiene que visualizar su continuidad.

Otro aspecto a considerar para el mejor desarrollo del proceso de sucesión es la disposición de los interesados de crear los espacios necesarios que permitan su comunicación y acercamiento hacia los fines que son de interés mutuo, como puede ser una actitud abierta para conocer y actualizarse en los sistemas modernos de administración, valorar la experiencia, reconocer los logros y esfuerzos realizados, y considerar las alternativas de crecimiento y desarrollo. En este sentido se trata de consolidar un modelo directivo que permita integrar a dos generaciones y combinar una labor directiva actual con la entrante.

Para elaborar un plan de continuidad de la dirección en la empresa familiar se debe contemplar un esquema global del proceso de sucesión, el cual se ajusta a la decisión que tanto el propietario-fundador como la familia han tomado en referencia a la estructura de la propiedad que se establecerá en la siguiente generación y a sus decisiones acerca del perfil y de los criterios que se considerarán para el nombramiento de los familiares en puestos directivos.

La idea en lo posible debe ser iniciativa del propietario-fundador; además, se debe tener en claro que se traspassa una propiedad, por tanto los familiares heredan una empresa que se constituye como sociedad mercantil y que por tanto su actuar debe responder a ser los socios o accionistas de ella.

Para continuar con el proceso es importante identificar en primer lugar si existe un interés en la familia por preservar la empresa como un patrimonio familiar; de ahí, realizar un trabajo conjunto que permita identificar aquellas expectativas que se tienen frente al proceso, a la empresa y a la familia, con el fin de poder hacer una proyección conjunta de lo que se desea. De igual forma, es importante realizar un análisis de la situación de partida, es decir, la situación actual de la empresa (análisis de los aspectos financieros, contables, de mercado y de personal), de la familia (relaciones interfamiliares, generaciones que intervienen, familiares políticos, posibles sucesores, patrimonio familiar, etc.) y de su

interacción, así como de los aspectos que se pueden identificar como parte del proceso de sucesión (miembros de la familia en cargos directivos, la división de la propiedad, etc.).

Lo anterior permite deducir las diferencias y temas de conflicto que existen entre los miembros de la familia, y los puntos afines y de intereses, esto con el fin de poder plantear diferentes alternativas, determinar las acciones prioritarias que deban emprenderse y realizar un bosquejo del plan. En otras palabras, permite establecer diferentes escenarios y proyectar en el tiempo lo que se espera de la interacción empresa-familia y de los parámetros que caracterizarán esta relación.

Una vez tomada la decisión sobre la alternativa más conveniente, se elabora el plan de sucesión, en el cual se debe contemplar: el tiempo de ejecución, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y las personas claves del proceso, tanto por su liderazgo en la empresa y en la familia, como por sus conocimientos o habilidades profesionales. En este sentido es vital consolidar en un plan viable los deseos y las expectativas que tanto el propietario-fundador como su familia hayan manifestado.



## CAPÍTULO V ESTUDIO DE CASOS: LA SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Dadas las características de las empresas familiares en el sentido de que conforman un universo bastante heterogéneo se ha considerado pertinente desarrollar en la investigación un estudio de casos y considerar dos aspectos para su análisis: el primero, contempla un enfoque cualitativo que permite conocer el proceso de sucesión de la dirección en las empresas familiares objeto de estudio y el segundo se enfoca a identificar la incidencia de la relación familiar caracterizada por: la cohesión, la adaptabilidad, el compromiso familiar con el negocio y la relación propietario-fundador y sucesor en la planeación del proceso de sucesión de la dirección y en el entrenamiento del sucesor.

Cabe anotar que la muestra objeto de estudio no es probabilística por lo que los resultados alcanzados constituyen aportaciones particulares para las empresas seleccionadas que no se pretenden generalizar a toda la población. El procesamiento estadístico de la información captada tiene como fin aportar evidencias sobre la incidencia de la relación familiar en el proceso de sucesión de la dirección y en el entrenamiento del sucesor, y enriquecer los elementos observados en el estudio cualitativo, a partir de la interpretación de las relaciones que se establecen entre diferentes variables que caracterizan a la relación familiar.

### 5.1 ANÁLISIS CUALITATIVO: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS CASOS

#### 5.1.1 CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

El estudio de casos corresponde a una investigación cualitativa que busca conocer una realidad a través del desarrollo de un proceso que considera la definición del problema a estudiar, el diseño del trabajo, la recolección de la información y su análisis. Es un estudio en un espacio y en un tiempo determinado que se analiza sin que los hechos

sean generalizables, sino que sean afirmaciones particulares que se ajustan a los casos de estudio, en donde se imprime un sello particular que establece un estilo cualitativo propio como resultado de aplicar una serie de criterios o principios orientadores de todo el proceso.

En este sentido, el estudio de casos está enfocado a conocer el proceso de sucesión de la dirección en las empresas familiares, como uno de los aspectos más crítico en cuanto a la problemática que surgen en estas empresas cuando se presenta la transición de la dirección de una generación a otra.

Con el objeto de cubrir el objetivo general planteado, y recopilar la información necesaria para el desarrollo del estudio de casos, se aplicaron dos instrumentos de medición: el primero, un *cuestionario* cuyo objetivo fue el de identificar dentro de la población los casos objeto de estudio, bajo el criterio de que estos estuvieran definidos por las características que a continuación se describen: (ver anexo 1)

- Que el control accionario de la empresa sea ejercido por una familia
- Qué más de un miembro de la familia trabaje en la empresa
- Que sean empresas familiares en donde se haya dado o se esté dando un proceso de sucesión.

Y el segundo, una *entrevista estructurada y a profundidad* al propietario fundador - en los casos que fue posible- y a otros directivos miembros de la familia, en donde se siguió un esquema general de preguntas flexibles en cuanto al orden, al contenido y a la formulación. La entrevista giró en torno a cuatro aspectos básicos de la empresa familiar que son: el origen de la empresa y el perfil del propietario-fundador, la familia en la empresa, la propiedad y la transición generacional. (ver anexo 2)

### 5.1.1.1 DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El carácter particular que caracteriza a la muestra en el sentido de que las empresas familiares no constituyen un grupo homogéneo justifica que para la realización de la investigación sea necesario realizar un estudio de casos ya que de lo contrario se corre el riesgo de que los descubrimientos sobre el comportamiento basados en promedios no representen ningún caso particular de empresa. Razón por la cual, se describen casos particulares de empresas familiares que son estudiados como un fenómeno contemporáneo en cuanto a que se está produciendo en la actualidad, o bien se han producido en el pasado reciente y sus participantes están aún disponibles para informar sobre ello.

En correspondencia con el problema y los objetivos de investigación la unidad de análisis es la *empresa familiar*, delimitada por la población objeto de estudio que comprende un grupo de empresas del sector económico: industria, comercio o servicios, de origen familiar, y en las que participen por lo menos dos generaciones o más.

Cabe recordar que, *una empresa familiar* es aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia, las relaciones de propiedad y control están basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a la siguiente generación de esa familia (Cabrera y García, 1999)

*La sucesión de la dirección* corresponde al proceso de transición de una empresa de una generación a otra y

*El factor planeación*, es una función administrativa que encierra un enfoque racional que permite establecer los objetivos que desean lograrse y las acciones a emprender para alcanzarlo, aprovechando tanto los recursos como las oportunidades que una empresa puede tener dentro del entorno donde ésta opera y minimizando el riesgo.

### **5.1.1.2 POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO**

La población está integrada por el grupo de empresas familiares, donde laboran como directivos del primer nivel, los estudiantes que cursan el diplomado de empresas familiares en el Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM 2000, que corresponden a 19 empresas familiares. Del total de la población se seleccionaron 10 empresas como muestra de interés, y se logró trabajar con 8, es decir la muestra de investigación representa el 80 % del conjunto seleccionado como muestra de interés y el 38 % de toda la población. (ver cuadro 5.1)

En consideración al criterio que se estableció para seleccionar los casos de estudio se encontró que:

- a) Todas son de origen familiar y el control accionario de estas está ejercido por la familia, con una participación del 100% en las acciones, a excepción de dos empresas en donde existe una participación accionaria de miembros no pertenecientes a la familia, sin embargo, a la familia le corresponde más del 50% de las acciones.
- b) En todas las empresas trabaja más de un miembro de la familia y en la mayoría de los casos se encuentran vinculados los hijos e hijas del propietario-fundador, quienes ocupan algún cargo de dirección.
- c) Con respecto al punto de que sí se ha dado o se está dando un proceso de sucesión, se encontraron 10 empresas en este proceso, característica en particular que se consideró para seleccionar los casos.

#### ***Características de la Población***

Siete de las empresas fueron creadas antes de 1970, tres en la década de los setenta, dos en la década de los ochenta y siete en la década de los noventa. De acuerdo a la clasificación de las empresas por su giro y tamaño, (SECOFI, Marzo 1999), el 42% de la población pertenecen al sector manufacturero, el 26% al sector comercio y 32% al sector servicios; cinco son micro empresas, cuatro son pequeñas, ocho son medianas y dos son grandes. Es

decir que el 63% de las empresas que conforman la población son pequeñas y medianas empresas, y de estas, el 42% de estas pertenecen al sector comercio. (ver cuadro 5.2)

**Cuadro 5.1 Lista de las empresas que integran la población**

1	Materiales La Roca
2	Grupo Panamá S.A. de C.V.
3	Mister Tornillo S.A.
4	Sup Abraham Delgado
5	Impresora y Litografía La universal
6	Jardines de Oriente S.A.
7	Concretos Vibropresados S.A. de C.V.
8	Dulces y Abarrotes la Colmena S.A. de C.V.
9	Sausados Landazuri S.A. de C.V.
10	Grupo Santa Rita
11	Grupo Matex S.A. de C.V.
12	Tamayo Publicidad
13	La Cosita Azul, S.A. de C.V.
14	Reasinter Intermediario de Reaseguro
15	Interprotección, Agente de seguros y Finanzas
16	Grupo constructor Piramide
17	Productos Marta, Jiménez Ltda.
18	La Morisca S.A. de C.V.
19	Palettería La Michoacana

**Cuadro 5.2 Clasificación de la población objeto de estudio**

TAMAÑO	SECTOR			TOTAL	%
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS		
Micro empresa	3	0	2	5	26
Pequeña empresa	3	0	1	4	21
Mediana empresa	1	5	2	8	42
Gran empresa	1	0	1	2	11
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	

**Características de los casos de estudio que integran la muestra de investigación**

En los casos de estudio seleccionados se encuentran seis empresas nacionales y dos extranjeras, aspecto que es de interés analizar en el sentido de que si bien son empresas que se encuentran dentro de un entorno económico, político y social diferenciado, su carácter particular de empresa familiar, permite identificar aspectos internos relacionados con la interacción familia-empresa muy similares. Estas dos empresas están ubicadas al sur de Colombia en la región llamada Nariño, cuya capital es la ciudad de San Juan de Pasto.

De acuerdo a la clasificación de las empresas según el sector, cinco pertenecen al sector industrial, dos al sector comercio y una al sector servicios; por tamaño dos son micro, cuatro son pequeñas y dos son medianas empresas. (ver cuadro 5.3)

Con respecto al proceso de transición generacional, y considerando la clasificación de Ginebra (1993), cinco empresas son de segunda generación, es decir que actualmente se encuentra vinculada la primera generación, ya sea el padre o la madre y se ha dado o se está dando la transición a sus hijos, y tres empresas son de tercera generación, ya que fueron creadas por el abuelo (propietario-fundador), se dio la sucesión a sus hijos y en la actualidad está vinculada la tercera generación o está en proceso de vinculación. (ver cuadro 5.4)

**Cuadro 5.3 Clasificación de los casos de estudio por sector y tamaño**

TAMAÑO	SECTOR			TOTAL	%
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS		
Micro empresa	2			2	25
Pequeña empresa	3		1	4	50
Mediana empresa		2		2	25
Gran empresa				0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	

**Cuadro 5.4 Características de los casos de estudio**

Caso	Empresa	País	No. De Familiares que laboran en la empresa	Sector económico	Tamaño de empresa s/número de trabajadores	Transición generacional
1	Distribuidora Comercial Abraham Delgado	Colombia	4	Comercio	Mediana	Abuelo-hijos-nietos
2	Jardines de Oriente S.A. de C.V.	México	3	Servicios	Pequeña	Padres - hijos
3	Concretos Vibroprocesados S.A. de C.V.	México	5	Industria	Pequeña	Padres - hijos
4	La Morisca S.A de C.V.	México	4	Industria	micro	Abuelo-hijos-nietos
5	Impresora y Litografía Universal S.A. de C.V.	México	3	Industria	Pequeña	Padres - hijos
6	Mr. Tornillo	México	4	Comercio	Mediana	Padres - hijos
7	Palettería la Michoacana	México	4	Industria	Micro	Padres - hijos
8	Productos Marta-Jiménez Ltda.	Colombia	3	Industria	Pequeña	Abuelo-hijos-nietos

## 5.1.2 DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO

### CASO No. 1

**EMPRESA:** DISTRIBUIDORA COMERCIAL ABRAHAM DELGADO

**ENTREVISTADA:** GLORIA DELGADO DE BAUZA

#### *La empresa y la familia*

El señor Delgado hombre honorable de origen campesino llegó a la capital del departamento de Nariño en Colombia, junto con su esposa en el año de 1940 con el deseo de salir adelante y de crear algo que pudiera servir como medio de sustento para su familia, que estaba conformada por varios hijos a quienes había que dar alimento y educación. Contó para ello siempre con el apoyo de su esposa, quien se responsabilizó de la ardua labor de formar y educar a sus hijos y quien era además su compañera en el trabajo. Era un hombre sencillo, que trató a las personas con bondad y consideración, un soñador y un gran trabajador que se dedicó de lleno a su familia y a su negocio; inculcó en sus hijos el amor al trabajo, la dedicación a la actividad comercial y el cuidado por dinero.

En su comienzo, abrió una pequeña tienda que se constituyó en un pequeño espacio donde vendía víveres y abarrotes y tenía una nevera para vender los helados que junto con su familia elaboraban. Con el tiempo, trasladó su negocio a otro lugar y se ubicó cerca de una terminal de transportes, sitio estratégico que le permitió volverse más próspero. Sin embargo, tuvo que acudir a un préstamo bancario para llevar a cabo la ampliación del local y crear ahí un nuevo granero.

Para entonces, la familia ya era más numerosa – eran doce hijos- y su madre los iba poco a poco incorporando al trabajo. Comentan sus hijos que ...era suficiente saber escribir y sumar para que ya estuvieran en el granero vendiendo....

En 1950 se incorporan formalmente al trabajo de la empresa dos de sus hijas mayores quienes habían terminado sus estudios técnicos en comercio y en 1968 ingresa



uno de sus hijos, quien había estudiado economía. El padre delega en sus tres hijos la responsabilidad del manejo y se dedica al trabajo de la tierra.

Ellos implementan nuevos sistemas de control y convierte al negocio en una distribuidora comercial de abarrotes que para entonces, representaba a diez grandes firmas del país. Pero con el tiempo, sus hijas se casaron, se independizaron y dejaron su trabajo en la empresa.

El propietario-fundador junto con su esposa volvieron a tomar la dirección del negocio, pero, es ahora la madre, doña Josefina quien asume el liderazgo y ejerce un matriarcado, característica particular de esta familia.

En 1980 se crea un autoservicio con el fin de proyectar el negocio, y multiplicar su servicio a la clientela, y en 1985 se crea una distribuidora al mayoreo con el fin de atender a los tenderos, pero este sistema no dio resultado y en menos de cuatro años de haberse creado, fue cerrada.

En 1995 muere repentinamente el padre y es su esposa quien asume la responsabilidad total del negocio, junto con su hija menor que ingresa como gerente del negocio meses después. La madre ha contado también con el apoyo especial de dos de sus hijos, el séptimo, quien ha asumido el rol de patriarca en la familia y quien actúa como mediador frente a los intereses particulares de sus hermanos y busca conciliar en los momentos de conflicto; y la novena hija, quien actúa como asesora de la empresa.

En 1999, los ocho socios junto con el apoyo de su madre, deciden crea un nuevo supermercado con el fin de atender a otra zona norte de la región.

Para la familia ha sido importante la empresa, puesto que es un patrimonio de todos que desean conservar. Para lograrlo realizan actividades y reuniones periódicas donde se plantea y se trata de visualizar la continuidad de la empresa hacia las nuevas generaciones, ya que a la fecha la tercera generación esta conformada por 25 nietos a quienes se desea dejar este patrimonio. Cabe anotar que para la fecha, y a pesar de no estar presente el gestor de este negocio, sus hijos continúan adelante con la visión que en un momento tuvo

su padre: el atender las necesidades de la población y dar la mejor atención y servicio al cliente ofreciendo productos a bajo costo y de buena calidad.

### *La propiedad*

Los trámites de repartición de la propiedad se realizaron legalmente hace 6 años, y en éste proceso participó el propietario-fundador, su esposa y su hija, y a pesar de que el fundador deseaba repartir los tres negocios que existían en la fecha entre los 12 hijos, es decir un negocio por cada cuatro de sus hijos, su hija logró convencerlo de dejar protegida a su madre, dándole una participación del 90% en la distribuidora y el otro 10% para sus doce hijos. El autoservicio quedó a nombre de los 12 hijos en partes iguales, pero por las diferencias y conflictos que se presentaron entre los hermanos después de la muerte del padre, cuatro de ellos decidieron vender y la propiedad quedó a nombre de los ocho hermanos restantes.

El nuevo autoservicio está constituido legalmente como una sociedad anónima, decisión que tomaron los socios con el fin de prever el hecho que pudiese presentarse si en algún momento algún miembro de la familia no está de acuerdo en continuar. Con ésta decisión los socios abren la opción de abrir la posibilidad de inversión a capitales externos. La familia se reserva su mayor participación accionaria para conservar el carácter familiar de la empresa.

### *Sucesión de la dirección*

En su primera etapa se presenta un primer proceso de sucesión de la dirección cuando son los tres hijos mayores quienes asumen el manejo de la empresa, pero se interrumpe cuando los hijos se independizan. Actualmente en la empresa se está dando la transición de la dirección entre la primera generación (madre) y la segunda, con la presencia de Cristina, la hija menor, como sucesor de la dirección. Si bien no es un proceso planeado, éste se inicia cuando ella ingresa a la empresa y asume la gerencia ante la muerte de su padre y a pesar de que lo consideró inicialmente como algo temporal, las actividades que ha emprendido

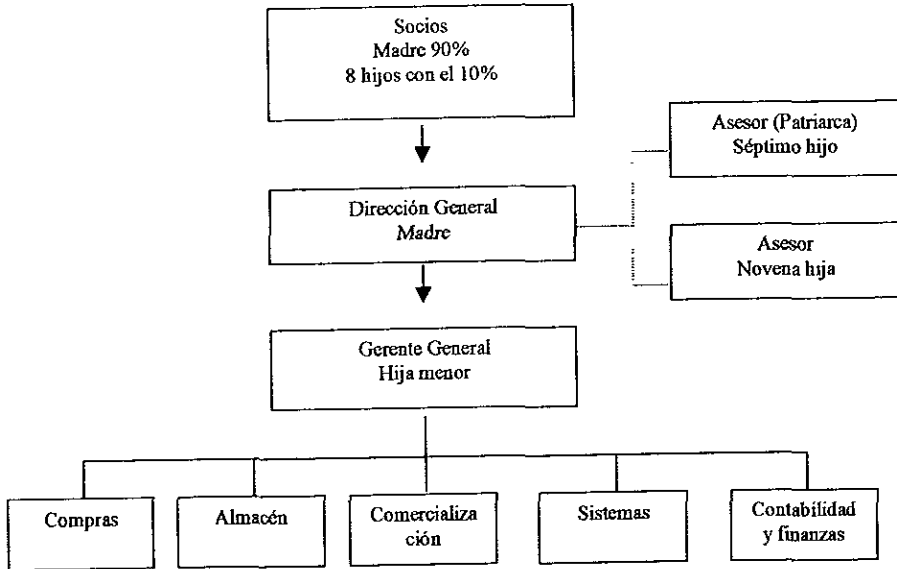
la han comprometido a continuar ahí. Su gestión administrativa se enfoca básicamente a sistematizar y profesionalizar la empresa.

El proceso se ha dado dentro de situaciones muchas veces conflictivas en el sentido de que cada una de las participantes madre-hija desea imponer su forma de trabajo: la madre sigue trabajando a su manera y no toma en cuenta en sus decisiones los procesos implementados, presentándose problemas de liderazgo, donde la madre no quiere soltar las riendas del negocio y actúa como un monarca, que desea estar al frente hasta el último momento. Cabe recordar que en la familia siempre ha existido un matriarcado, y que la sucesora también es una persona que tiene un estilo de liderazgo similar al de su madre: de carácter fuerte, que impone sus decisiones y difícilmente busca conciliar, aunque reconoce el gran apoyo que siente por contar con su madre, y un poco de temor al quedarse sola con la responsabilidad de la empresa. Sin embargo, la relación ha ocasionado enfrentamientos y tensión en el trabajo.

A futuro la segunda generación considera que para la continuidad de la empresa a las nuevas generaciones, es importante tomar en cuenta el estado actual de la empresa, su misión y su visión;. Para los socios actuales, la transición a la tercera generación se torna conflictiva si antes la segunda no se pone de acuerdo, de ahí que estén trabajando en concretar y especificar sus deseos.

Respecto a la formación y entrenamiento del sucesor se considera que debe recibir una formación universitaria en el área del negocio y en lo posible tener experiencia en otra empresa similar o del ramo. Consideran que es importante cultivar en las nuevas generaciones el acercamiento al negocio, que la empresa sea atractiva para ellos y que se alimente un sentido de pertenencia.

Estructura organizativa de la empresa



**CASO No. 2****EMPRESA: JARDINES DE ORIENTE S.A.****ENTREVISTADA: MARIA DE LOURDES Y CECILIA ROMERO GUTIERREZ***La empresa y la familia*

Don Cecilio Romero nació en Texcoco, fue una persona que tuvo una niñez muy difícil porque quedó huérfano a una corta edad y tuvo que sacar adelante a sus cinco hermanos, vivencia que lo marcó para toda su vida. A pesar de ello, tenía un gran don de gente, le gustaba la política y se dedicó a ella por mucho tiempo. También le gustaban los negocios, era una hombre emprendedor que con escasos recursos sacó adelante tres empresas de diferente giro: un panteón, un parque recreativo y una gasolinera. En el caso, nos vamos a referir al panteón, que es el negocio que está en el proceso de sucesión de la dirección; los otros dos, son administrados por personas ajenas a la familia y la propiedad esta legalmente dividida.

En cuanto al propietario-fundador, el señor Romero fue para la familia una persona ausente, muy autoritaria, que imponía su voluntad y no creía en la capacidad de la mujer, a pesar de que la vida le dio cuatro hijas. Su relación familiar fue distante y conflictiva, su vida estaba totalmente centrada en los negocios, situación que generó en sus hijas una percepción negativa de los negocios, los cuales eran una amenaza, un motivo de desintegración familiar y una forma de manejo y manipulación por parte del padre, quien mucho les repetía que ...sólo trabajando en su negocio era la forma como iban a salir adelante y como iban a estar cerca de él...

En 1978 y por la concesión de una amistad que trabajaba en el gobierno consiguió un terreno para fundar un panteón tipo americano, una idea novedosa y diferente a lo que era costumbre en aquella época. Cuando inició el proyecto, él tenía muy clara la idea de lo que quería hacer y así lo realizó, organizó el servicio a ofrecer y algunas nociones previas de manejo. Se hacía llamar el administrador único de la empresa, y sobre él recaían todas las decisiones importantes que tenían que tomarse.

Basaba el crecimiento del negocio en las relaciones públicas y políticas, ya que se relacionaba bien con las personas del municipio de Texcoco, pero la administración la dejaba en manos de cualquier persona, sea éste familiar o no, quien rotaba muy a menudo, situación que ocasionó muchos de los problemas que hoy en día se están viviendo: desorganización administrativa, carencia de información, no hay seguimiento a los contratos, ni continuidad de manejo de un encargado con otro y el saqueo de la empresa por parte de muchas personas.

En 1994 y por motivos del deterioramiento de la salud del propietario-fundador, ingresa a trabajar al negocio su esposa, quien comienza a darse cuenta de la desorganización y saqueo que existía. Dentro de su sentido común y poca preparación comienza a implementar sistemas de manejo y de control. Para esto se hace ayudar de muchas personas, aunque encuentra también muchas barreras, especialmente la de su esposo, quien obstaculiza su trabajo y no le permite hacer un seguimiento. Posteriormente ingresa su hija mayor, quien comienza a trabajar como cajera pero su permanencia en la empresa no pasa de tres años y junto con su madre se retiran en medio de muchos conflictos y tensiones familiares.

Nuevamente se vuelve a perder el control total de la empresa, con la agravante de que el propietario fundador recae de salud y se tiene que retirar. La empresa queda entonces en manos del contador y del asesor jurídico y la familia queda inmersa en la enfermedad de su padre, quien hasta sus últimas horas no cedió el manejo de la firma.

Con la muerte del padre, la hija mayor ingresa nuevamente a la empresa, posteriormente ingresa su madre y juntas comienzan nuevamente a recuperar el negocio. En 1999 se incorpora su segunda hija, Cecilia, quien ingresa a la empresa motivada por un sentir de pertenencia y un deseo mas que todo de retomar sus raíces y sacar adelante el legado que les dejó su padre... pero en el poco tiempo que lleva ha encontrado muchas irregularidades y conflictos.

De 1998 a la fecha, a prueba y error, han tratado de volver a retomar la dirección del negocio, de organizarlo y poderlo entender. Su función básicamente ha sido la de

dedicarse a sanear problemas de personal y de manejo mismo de la empresa, para luego poder llevar a cabo los cambios que se desean implementar.

Su trabajo está centrado mas que todo en sostener y consolidar el negocio para sacarlo adelante, reestructurarlo y asegurar de esta forma a la familia. Se está trabajando sobre la elaboración de políticas de trabajo, sistemas administrativos y de control.

### *Propiedad*

El padre dejó un testamento en el cual su voluntad fue que la propiedad de los negocios esté dividida en partes iguales. Legalmente puso la propiedad a nombre de sus cuatro hijas y de su y como albacea nombró a la hermana mayor.

### *Sucesión de la dirección*

Durante 21 años el control del negocio estuvo centrado en el padre quien tomaba toda decisión y realizaba todo el trabajo directivo. En vida nunca les dio la oportunidad de participar en la dirección de la empresa y todo se realizaba como el padre lo determinaba. Con su muerte, tuvieron ellas que asumir el manejo y control de la empresa y encontraron varios aspectos que deberían modificarse.

En la etapa inicial la madre asume el cargo de la dirección general, pero con la representación legal en manos del asesor jurídico y la hija mayor asume el cargo de gerente del área de recursos humanos. Con el ingreso a la empresa de la segunda hija, quien asume el cargo de asesora a la dirección, la representación legal pasa a manos de la madre y se conforma un consejo administrativo en donde las decisiones se toman no unilateralmente sino por consenso. En el consejo participan los miembros de la familia y los asesores.

No obstante, el proceso de continuidad ha sido algo forzado que no se planeó y que se dio de forma empírica: No se llevó a cabo ninguna labor concreta de entrenamiento ni preparación al sucesor, ni se pensó en ello. De ahí que el manejo de la empresa haya sufrido un cambio completo que si bien la posición inicial de los sucesores fue la de

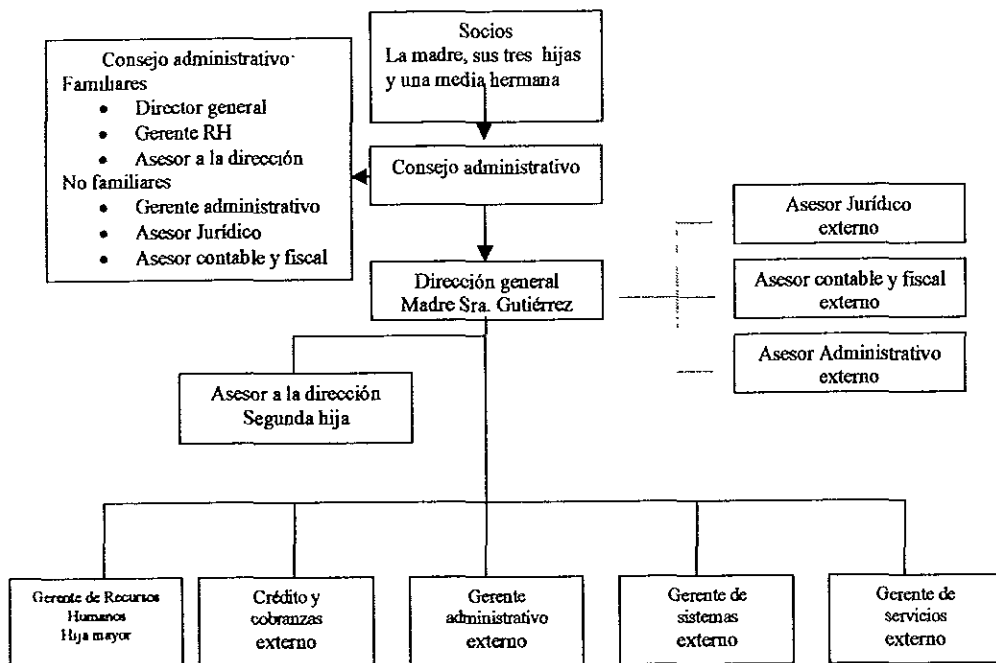
considerar que la manera de llevar el negocio el propietario-fundador no era la adecuada, motivo por el cual comenzaron a realizar cambios fundamentales.

Hoy reconocen que en este proceso se ha perdido muchas de las estrategias que el propietario-fundador aplicaba en el negocio y que lo hacían rentable, aspecto que han tenido que valorar y retomar, ya que los cambios iniciales que se estaban haciendo iban en contra de lo que realmente hacía rentable el negocio.

El retomar hoy las bases del negocio les abre otras expectativas y su proyección es conjugar las estrategias anteriores, base del negocio, con un enfoque más profesional sustentado en el manejo y aplicación de sistemas administrativos, de control y de operación.

A futuro la familia proyecta nombrar un director externo que asuma la dirección de la empresa, asumiendo de su parte, su responsabilidad como socios y como miembros del consejo de administración. Concuerdan en que es preferible nombrar a un profesional externo en la dirección y aunque no descartan la posibilidad de que algún familiar interesado y con formación pueda asumir dicho cargo.



*Estructura organizativa de la empresa*

**CASO No. 3****EMPRESA: CONCRETOS VIBROPRESADOS S.A. de C.V.****ENTREVISTADO: CLAUDIA REYNA***La empresa y la familia*

La empresa surge con la participación de su padre en el negocio de su abuela quien tenía fábrica para hacer tabique rojo, material que se utiliza en la construcción. En los años cincuenta, cuando tenía la edad de 22 años, adquiere un camión para traer arena de las minas y posteriormente crea un negocio de materiales de construcción de forma independiente.

En los años cincuenta, una empresa de concretos solicita a su padre la renta de un terreno que había heredado donde instalan la fábrica, pero al poco tiempo esta empresa quebró y él adquiere la maquinaria con la que el reconstruye la fábrica y la comienza a trabajar. Para 1985 tenía tres fábricas más de las cuáles una de ellas trabaja en la actualidad al 100% y las otras dos al 70% de su capacidad.

El señor Reyna fue una persona muy severa y estricta, que dedicó el mayor tiempo de su vida a su trabajo. Su familia esta conformada por nueve hijos, a quienes difícilmente se les daba la misma atención, más cuando las diferencias de edades entre el hijo mayor y menor es de casi veinte años. Para su familia era el clásico proveedor, que ejercía la autoridad tanto en la casa como en la empresa. Su esposa, era una mujer de hogar, dedicada a la crianza de los hijos, quien no tenía voz ni voto en la empresa. A la muerte del padre se convierte en la persona que media las situaciones de conflictos que se presentan entre sus los hijos, pero sin tomar parte en la gestión operativa ni administrativa de la fábrica. Los hijos se vinculan desde temprana edad al negocio, ya que saliendo de sus clases de preparatoria iban a trabajar a la fábrica.

Es el hijo mayor quien primero ingresa formalmente a la empresa y se integra en la parte operativa de la empresa, posteriormente dos de sus hijas se vinculan, una en el área de ventas y la otra en administración, y aunque comparten la dirección de la empresa junto con su padre, es en él en quien se centra toda decisión y autoridad.

A la muerte del padre, el hijo menor ingresa a la empresa en la labor de ventas y también en la parte operativa, pero esto generó una serie de conflictos con su hermano mayor, situación que le lleva a retirarse. Su hija Claudia ingresó en la fábrica a raíz de los problemas que se han presentado entre sus hermanos, lleva años y medio y en su labor ha tratado de implementar un sistema de control y manejo administrativo.

Actualmente en la fábrica se encuentran vinculados 5 de los nueve hermanos, el resto trabaja independientemente. El director general es el segundo de los hijos, quien actúa como albacea, el hijo mayor es el director de operaciones, dos hijas trabaja en el área administrativa y una en la de servicio al cliente.

Frente a la continuidad de la fábrica en su carácter de empresa familiar, se han presentado muchos conflictos y choques entre los hermanos, como son las diferencias entre el mayor y el menor y el caso de una de las hijas que lleva alrededor de 20 años laborando en la empresa y que continuamente amenaza con su retiro. Familiarmente no han asumido aun el conflicto, casi no se reúnen entre ellos, y aunque desean continuar con la empresa, en el presente están atravesando un proceso que reclama la presencia de un líder. No existe un compromiso claro de la familia con la empresa y existe poco acercamiento entre ellos.

### *Propiedad*

Antes de morir su padre deja por testamento el control de la propiedad y el dinero en manos de su segundo hijo, a quien nombra también como albacea. Su voluntad fue que la propiedad se repartiera en forma equitativa entre su esposa y sus nueve hijos.

### *Sucesión de la dirección*

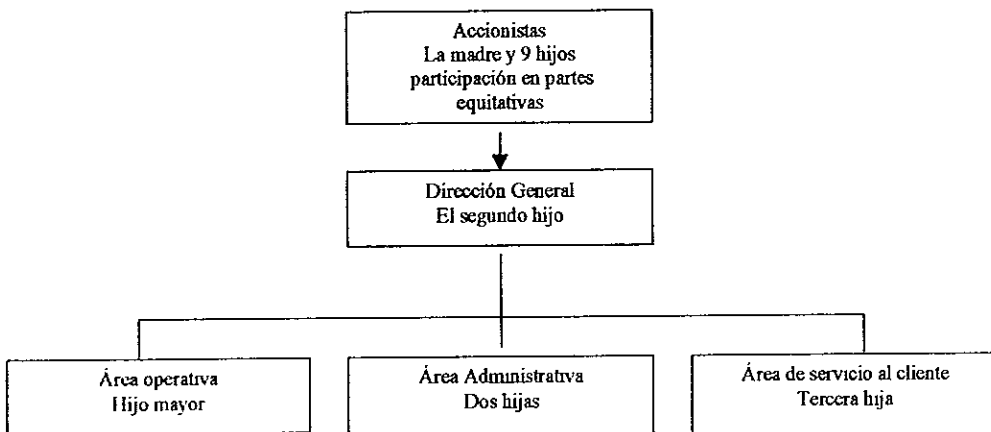
Desde sus inicios el manejo de la empresa se fue dando en forma empírica y con la presencia de sus hijas se fue organizando el área administrativa y de ventas. En el área operativa ha estado presente el hermano mayor. El padre decide dejar como encargado a

su segundo hijo porque era la persona que en su concepto tenía mayor capacidad y sobre todo por ser de sus hijos, él más ecuánime y menos conflictivo.

Posterior al fallecimiento de su padre, se ha trabajado en el saneamiento de las finanzas, se ha invertido en equipo y se ha tratado de profesionalizar el manejo administrativo. Ha sido un trabajo que se ha enfocado más al presente que a la continuidad y si bien consideran que es un patrimonio familiar no han resuelto aun su problemática familiar con respecto a la empresa.

Han considerado la opción de nombrar un director externo para el manejo y control de la empresa, y sobre todo mediar en las situaciones de conflicto que se presenta entre los que están a cargo de la empresa, los que tienen la propiedad y en últimas un interés sobre el negocio. Sin embargo hasta la fecha no han tomado una decisión. El perfil de esta persona consideran que debe tratarse de un profesional con preparación en el área de administración y con experiencia en el ramo de la construcción.

*Estructura organizativa de la empresa*



**CASO No.4****EMPRESA: LA MORISCA S.A. de C.V.****ENTREVISTAD: JUAN JOSE DE LA CAMPA***La empresa y la familia*

Don José de la Campa llegó a México a la edad de 12 años, era oriundo de España -Ramales de la Victoria en Santander- y comenzó a trabajar desde muy chico en una tienda de abarrotes. En el año de 1917 fundó una fábrica de materias primas y de comercialización de los diferentes productos para la industria de panificación. Era un patriarca, un hombre de carácter fuerte y emprendedor que hizo de la fábrica una prolongación de su familia.

Los dos hijos heredan la fábrica a la muerte de su padre, la cual había logrado posicionarse en el mercado, era una marca reconocida y tenía un buen número de clientes. Y aunque los dos conocían tanto del proceso como del mercado, uno se hace cargo de la parte operativa y el otro de la parte administrativa y de ventas. Ellos continuaron con la tradición de su abuelo, integrando a sus hijos en el trabajo de la fábrica desde muy chicos pero al ver que la familia crecía -Juan José tenía 6 hijos y su hermano 7 - deciden llegar a un acuerdo verbal, con el cual, de la siguiente generación sólo ingresarían a trabajar en la empresa, dos hijos por cada tronco de familia. Juan José escogió a sus dos hijos varones, los mas chicos de su familia y su hermano seleccionó a sus dos hijos mayores. Para entonces la familia estaba unida, conservaban y compartían muchas tradiciones.

En cuanto a la historia de la segunda generación el padre de Juan José, quien era una persona muy exigente, inculcó en sus hijos un gran sentido de responsabilidad por la vida, por el trabajo y el gusto por los deportes. Para él, comenta su hijo ... en la vida tenía que tenerse presente las 3R: responsabilidad, respeto a los mayores y respecto a nuestro cuerpo; les platicaba que el negocio deberían llevarlo como una bicicleta, es decir mantener el equilibrio y pedalear siempre hacia delante poco a poco...

En los años ochenta, son sus dos hijos los que ingresan a trabajar en la fábrica cuando tenían alrededor de 20 años. Ellos habían terminado ya sus estudios académicos - uno era ingeniero químico y el otro administrador - y tenían también como base de su

preparación el conocimiento del trabajo de la fabrica. Con apoyo de su padre y de su tío, implantaron algunos sistemas de control y de manejo y finalmente uno se hizo cargo del área productiva y el otro de la dirección y de las ventas. El padre se retira a los seis meses de haber entrado a trabajar sus hijos y años mas tarde en 1985, fallece. El tío decide salirse de la empresa y haciendo cumplir el acuerdo pactado con su hermano, deja la empresa en manos de los cuatro sucesores.

Actualmente la tercera generación ha tenido muchos problemas y conflictos, se han presentado muchas diferencias y ha faltado el liderazgo, puesto que a pesar de que los dos hermanos de un tronco de familia siguieron trabajando en la empresa, los otros dos nunca se vincularon y su posición ha sido muy radical en cuanto a querer recibir pero no dejar trabajar... Desde hace tres años se han planteado varias alternativas, de venta o compra de la inversión pero las discusiones se han empantanado y se han frenado los proyecto de diversificación de productos y de nuevas inversiones en maquinaria.

Cabe anotar que la diferencia de edades entre los cuatro socios es muy marcada, mientras los hermanos que laboran tienen 40 y 41 años respectivamente, sus primos tienen 49 y 53 años. Además un aspecto que ha impedido una salida del conflicto es que la participación accionaria esta repartida proporcionalmente, teniendo cada tronco de familia el 50% y en vista de que cada grupo ha mantenido su posición, no ha existido aún acuerdo de negociación.

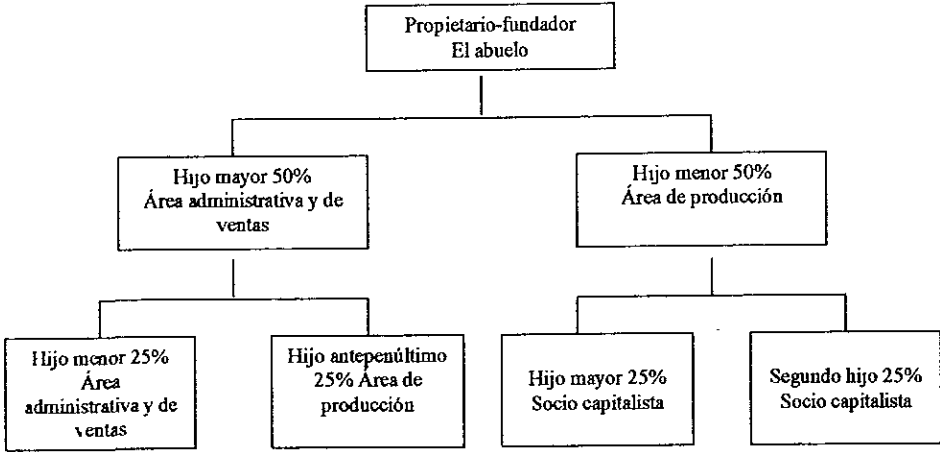
Actualmente los dos socios que laboran en la empresa han tomado la decisión de separarse del negocio y han decidido crear una nueva empresa donde puedan llevar a cabo sus planes de diversificación y de expansión. Conocen del riesgo que esto significa para la empresa familiar, y su más grande pesar es que después de casi 80 años en el mercado el fin de la empresa sea liquidarse o desaparecer... Con nostalgia sienten que la empresa de su abuelo no tiene más de un año de vida, por un lado sus clientes se han ido con ellos, y por otra parte, los otros dos socios no están preparados para asumir su manejo y lo más probable es que la cierren. Lastimosamente se pierde el nombre de la empresa, pero se aprovecha la experiencia... es la conclusión de Juan José.

Hoy en día su ocupación está centrada en la nueva empresa; la cual y considerando la experiencia anterior, desea conformarla dentro de un carácter familiar pero profesionalizado. Piensa nombrar un gerente para la dirección con el perfil personal y profesional y con la experiencia y el conocimiento del mercado necesario así como, conformar un grupo de 5 vendedores. Su labor como socio se enfocaría a la alta dirección.

Verbalmente los dos hermanos han realizado algunos acuerdos, ya que la empresa apenas se está conformando, pero que van hacer parte del libro de actas, entre ellos están: el que la empresa se constituye como un patrimonio familiar que se crea como legado para sus hijos en el que se conserva la tradición de que un número igual de miembros por cada familia se integre laboralmente a la empresa, en este caso han acordado para la siguiente generación que por cada grupo de familia entre un solo hijo, siempre y cuando tengan la preparación profesional sobre el ramo, y que en lo posible hayan trabajado en otra empresa similar por espacio de dos años. En lo que respecta a la participación accionaria, ésta está dividida en un 49 y 51% para cada uno, como una política de que si en algún momento se llegase a presentar alguna diferencia o se tiene que cerrar el negocio, alguien pueda por mayoría tomar la decisión.

En sus conclusiones comenta que para las empresas familiares, y dada su experiencia que corrobora que es muy difícil que las empresas de este tipo superen a la tercera generación, él sigue, que desde el principio se establezca un convenio familiar, un protocolo o carta magna donde se especifiquen los aspectos de la vinculación familiar, el manejo de patrimonio, la toma de decisión, la proyección del negocio y en su defecto la contratación de un personal directivo externo. Desde su punto de vista administrativo considera que el proceso de sucesión de la dirección se puede planear, y que para ello es muy importante la visión del negocio, la preparación y la proyección que se tenga así como el establecer desde el principio los porcentajes de participación accionaria, de tal manera que alguien tenga el voto de calidad para poder decir en un momento de negociación.

Estructura organizativa de la empresa





**CASO No. 5****EMPRESA: IMPRESORA Y LITOGRAFIA UNIVERSAL S.A. DE C.V.****ENTREVISTADO: MARTA ORTIZ DE LÓPEZ Y MARICARMEN LOPEZ ORTIZ***Empresa y familia*

Cuando el Sr. Ortiz tenía la edad de 13 años comenzó a trabajar en la imprenta de su padre, paso ahí sus años de adolescencia y juventud, pero años mas tarde el negocio quebró. El buscó la forma de recuperar el negocio y con ayuda de un crédito volvió nuevamente a incursionar en el trabajo junto con su esposa y su padre quien estuvo presente hasta 1975, año en el cual fallece.

Vinculó a sus hijos desde muy temprana edad, quienes aprendieron todas las labores de la imprenta. Inculcó en ellos el trabajo y la responsabilidad y fue su deseo el que sus hijos continuaran con la dirección de la empresa, aunque tuvo que aceptar que fuese su hija quien asumiera el cargo de administradora. Su esposa, jugó un papel muy importante en su vida, fue un apoyo incondicional y fue la persona que siempre medió entre padre e hijos. En la primera etapa del negocio se hizo cargo del manejo de las cuentas y de los clientes mientras él se dedicaba a la parte operativa. Con el tiempo ella se retira y contratan a una persona externa para esta labor.

De sus cinco hijos, tres se vincularon formalmente al trabajo cuando cumplieron la mayoría de edad: el hijo mayor, abogado de profesión, se dedicó a trabajar en el área de ventas, tiempo después contrae matrimonio y se retira del negocio, viaja a Guadalajara donde crea su propia empresa dentro del mismo ramo. La segunda hija, quien estudió administración y quien luego de trabajar por espacio de cuatro años en otra empresa, ingresó al negocio de su padre como administradora y el hijo menor, quien estudió diseño gráfico y se dedicó a la parte de producción.

El propietario-fundador era una persona muy honesta, que respetaba el trabajo y la vida de sus trabajadores y siempre se preocupó por mantener un ambiente de trabajo sano, era tolerante y se llevaba bien con la gente. Sin embargo, era una persona exigente de carácter fuerte y muy trabajadora. Su presencia imponía respeto y autoridad. Con sus

hijos fue muy exigente y fue muy reacio a los cambios que ellos proponían, situación que generaba muchas veces conflictos que afectaban no sólo el ambiente empresarial sino el familiar.

Comenta su esposa que para él fue difícil admitir el cambio y aceptar nuevas formas de trabajo. Es solo hasta sus últimos años que se muestra más asequible y deja un mayor espacio para que sus hijos vayan asumiendo el manejo de la empresa. Ella recuerda que fue un proceso difícil, durante el cual poco a poco les fue dando la oportunidad para que vayan implementando nuevas ideas. Finalmente los resultados fueron positivos y aunque su muerte fue repentina, en lo que respecta a la empresa ésta pudo seguir adelante sin que su ausencia la haya estancado.

Con la muerte del propietario-fundador, su esposa vuelve a integrarse a la empresa y asume el cargo de directora general. Su hijo menor, juega un papel de líder, y hoy en día está a cargo del área de clientes y del área operativa. Su hija continúa a cargo del área administrativa.

Para la familia, la empresa es “toda una vida de dos personas, quienes cuando contrajeron matrimonio comenzaron a sacar adelante un negocio que tres años atrás había quebrado, su madre fue siempre un apoyo moral, que impulsó a su padre para que siguiera adelante. Siempre se les inculco el amor por la empresa... el negocio familiar es la vida de sus padres y de toda la familia ...

### *Propiedad*

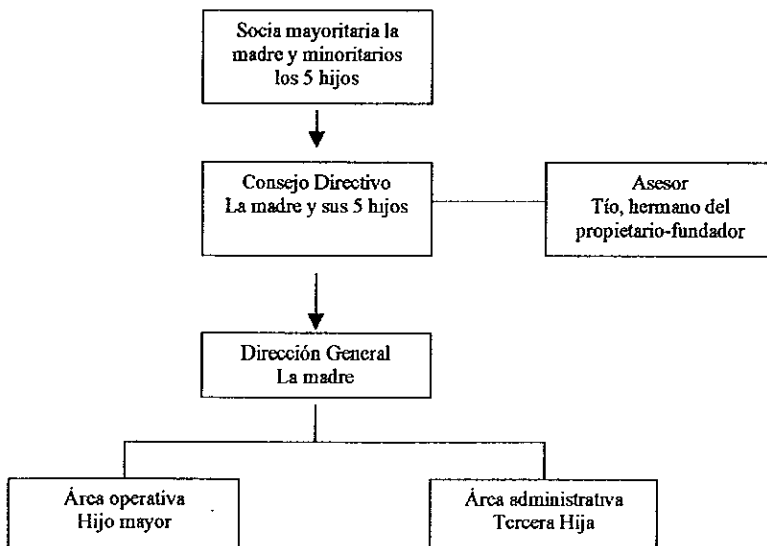
La madre es la socia mayoritaria y cada uno de los hijos tiene una participación representativa. En total son 5, de los cuales dos trabajan en la empresa. La madre tiene el mando y el poder de decisión y se cuenta con un consejo administrativo donde existe participación pero la última palabra finalmente la tiene la madre.

### *Sucesión de la dirección*

El propietario fundador era el pilar de la empresa pero el ya tenía estipulada la continuidad de la misma, sus dos hijos estaban a cargo de las áreas claves del negocio y si bien su muerte ha sido algo muy doloroso, la empresa ha seguido adelante. Cada hijo sabía que hacer, y eso se debe a que desde muy niños les inculcó, el conocer el negocio y el saberlo cuidar. Por eso, para la familia es un patrimonio que se desea conservar para las nuevas generaciones.

La madre considera que es necesario determinar las reglas del juego y dejar por estipulado por escrito aquellos aspectos que pueden generar conflicto y diferencia. Su deseo es que la empresa se convierta en un negocio prospero y que sus hijos logren realizarse tanto personal como profesionalmente.

### *Estructura organizativa de la empresa*



**CASO No. 6****EMPRESA: MR. TORNILLO****ENTREVISTADO: ENRIQUE ORTIZ Y CASANDRA ORTIZ MEDINA***Empresa y familia*

Hace 25 años el señor Enrique creó la empresa Mr. Tornillos con el fin de que sus hijos tuvieran un trabajo propio y seguro. Don Enrique es una persona de origen humilde que creció junto a su familia, la que se dedicaba a la fabricación de macetas, negocio que sus padres manejaban recelosamente y no les permitían a los hijos participar. Aunque reconoce que les enseñaron a trabajar nunca cedieron en su manera de ver las cosas... por eso todos sus hijos salieron a trabajar por fuera y cada uno creó su propio negocio.

Don Enrique salió primero a trabajar en otras empresas chicas, pero su espíritu emprendedor le llevó a tomar el riesgo de crear una empresa. Para él, la formación empresarial viene de familia pero en su caso, tuvo que comenzar desde abajo, por eso el pensó que a sus hijos los debería integrar desde el principio, para que tuvieran bases y quisieran el negocio.

La familia se formó prácticamente en la empresa, desde muy chicos ayudaban en las labores de contar, clasificar y organizar los productos. El siempre les vendió la idea de que el negocio era bueno y alimentó en ellos un gran sentido de pertenecía. De sus tres hijos todos tuvieron la oportunidad de ir a la universidad, pero son sus hijas quienes se prepararon, fueron a la escuela y cursaron una carrera relacionada con la actividad empresarial. Su hijo mayor no terminó los estudios sino que se dedicó al negocio.

El padre se retiró de la empresa a los cuarenta años de edad y por un tiempo no quiso saber nada del negocio, el cual lo dejó en manos de sus hijos, siendo su segunda hija quien se hizo cargo del mismo. Ocho años después, se volvió a integrar como asesor.

Para el propietario-fundador hoy en día mantener el negocio a flote es suficiente, y sin ser conformista considera que es bastante realista; se siente satisfecho con lo que ha logrado hasta el momento, ya que comenta que las metas que se puso fueron realizables y las ha logrado. Desea que su negocio trascienda pero nunca ha pensado en que pudiera

durar dos o tres generaciones mas y aunque hoy en día ya no está vinculado totalmente al negocio, se considera como un asesor de la empresa, en especial de su hija.

Considera que con el tiempo lo mas conveniente es contratar a una persona ajena a la familia para que se haga cargo de la labor administrativa, así sus hijos pueden hacerse cargo de ciertos puntos claves de la empresa ... ya que por el hecho de ser un negocio familiar se trabaja mucho con el corazón y se pierde en ocasiones la razón...

En el ambiente empresarial, se han presentado algunos conflictos de dirección entre el padre y la hija, sobretodo por el carácter de los dos: son de carácter fuerte e impositivo y mientras el padre tiene experiencia, su hija tiene el conocimiento, situación que ha generado choques y enfrentamientos.

Para los miembros de la familia la empresa es una fuente de trabajo y a pesar de que en ocasiones es muy desgastante el trabajo tanto por ser dueños como por las presiones que ejerce el padre, ellos consideran que es una labor bien remunerada donde además se está trabajando en lo propio. Ellos saben que en la medida que crece la empresa, crece también el patrimonio familiar.

Actualmente trabajan en la empresa las dos hermanas, una como gerente y otra como encargada de comercialización; su proyecto profesionalizar la empresa y organizarla, ya que hasta la fecha consideran que se ha trabajado con mucha improvisación. Se ha pensado en trabajar por unidades de negocio y para eso han buscado asesoría externa.

### *La propiedad*

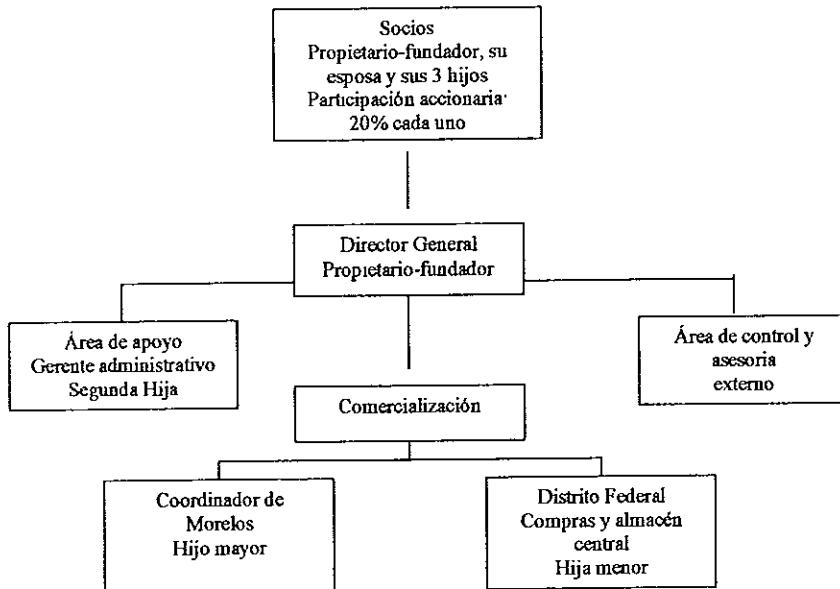
La propiedad esta repartida entre los cinco miembros de la familia, el propietario-fundador, su esposa y sus tres hijos en partes proporcionales, un 20% a cada uno.

### *Sucesión de la dirección*

La transición de la dirección en la empresa no ha sido un proceso difícil, ha sido un proceso natural de alguien que debe asumir el liderazgo, sin embargo para los miembros de la segunda generación ser la cabeza del negocio implica mucho trabajo y una fuerte

responsabilidad que no es muy atrayente, por eso se esta trabajando en formar unidades de negocio. Por su experiencia comenta el propietario-fundador que la continuidad de la dirección de la empresa no necesariamente la debe asumir el hijo varón, o un miembro de la familia, mas vale hoy en día que como empresarios se busque conformar un equipo de trabajo.

*Estructura organizativa de la empresa*



**CASO No.7****EMPRESA: PALETERIA LA MICHOACANA****ENTREVISTADO: JOSÉ JESÚS HERNÁNDEZ GUZMÁN***Empresa y familia*

El señor Hernández nació en Michoacán, fue una persona que creció dentro de un ambiente de mucha comodidad pero que quedó huérfano a la edad de los 16 años. Siendo el mayor de la familia tuvo que hacerse cargo de sus hermanos y dedicarse a trabajar, vivencia que marco su vida y le dejó una inercia de trabajo. Hoy a la edad de 55 años, es un profesionista quien trabajó por mucho tiempo con empresas trasnacionales -casi 25 años - en donde llegó a ocupar puestos importantes en el medio farmacéutico, sin embargo, comenta que en ese tipo de empresas llega un momento en que el profesional se estanca, puesto que la alta dirección siempre recae en las personas del país de donde es la empresa, situación que llevo a independizarse e incursar un negocio familiar.

En las empresas donde trabajó le fue bien, pero su retiro y su deseo de emprender nuevos negocio -creó tres empresas de diferente giro - le ocasionaron muchos problemas económicos, motivo por el cual le toco volverse a vincular laboralmente en la administración de una fábrica de cosméticos. Con el tiempo, por su espíritu emprendedor y por el deseo de tener su propio negocio, creó una empresa paralelo a su trabajo sabiendo que algún día podrá retirarse y dedicarse de lleno a su negocio.

Con ahorros de la familia, adquirió la franquicia de la Michoacana, una fabrica de helados, paletas y diferentes productos congelados. Actualmente tiene 3 expendios en la zona sur de la ciudad, no obstante la capacidad de la fabrica es cubrir a 10 expendios, proyección que desea sacar adelante en los próximos dos años. Comenta que esta es una compañía estacional, que depende del clima en especial de las lluvias, es un negocio redituable donde lo importante es llegar a un punto de equilibrio.

La historia de la Michoacana se remonta a principios de siglo, cuando muchos michoacanos vivían en Estados Unidos, en especial de un pueblo llamado Tocumbo y quienes se vincularon laboralmente en empresas norteamericanas que producían helados.

Muchos conocieron el oficio y a uno de ellos se le ocurrió la idea de traer a su región esta técnica y plantar una fábrica de helados en su pueblo. Creció como negocio familiar en donde participaban también varias personas de la región y desarrollaron una técnica propia y especial que ha caracterizado a sus productos. Con el tiempo se expandieron por Michoacán y por todo el país, dando en franquicia el negocio.

En el caso del señor Hernández, desde sus inicios vinculó a la familia en la técnica del negocio, su deseo ha sido conformar un grupo familiar que se involucre y que comience a tomar las posiciones importantes en: producción, comercialización y distribución, relaciones públicas, control y supervisión. Comenta que este no ha sido un proceso fácil ya que en su inicio su familia rechazó su idea, la cual no sólo planteó a su familia directa, sino también a sus hermanos, de los cuales solo uno se interesó como socio capitalista de uno de los expendios.

Vendiéndoles la idea de querer formar un patrimonio familiar que sería el sostén de la familia y una fuente de trabajo, logró que su familia se vincule a su proyecto: su esposa quien está a cargo de las relaciones públicas y en la labor de control y supervisión; su segunda hija, quien está a cargo de la comercialización y un sobrino que trabaja en la distribución. A pesar de que su hijo menor tiene aun 16 años y está estudiando, él desea que sea un empresario y que se integre en la empresa a igual que todos los demás para conocer el proceso de producción. Su hija mayor es abogada, y si bien no trabaja directamente en la empresa, por su formación ha tomado parte en la logística del negocio y se ha hecho cargo de todo lo relacionado con trámites legales del mismo.

El considera que una vez que cada miembro de la familia conozca su puesto debe rotar por otras áreas de trabajo con el fin de que conozcan toda la empresa y puedan así formarse para que el día de mañana puedan ser gerentes de área y de acuerdo a su desarrollo, asumir la dirección de la empresa. En su concepto, todos están en la misma condición y tienen las mismas posibilidades.

Con respecto a la relación familia-empresa se han llegado a algunos acuerdos en forma verbal en cuanto al compromiso con el trabajo y el cumplimiento de horario, sin que



todavía se hayan estipulado mayores reglas de trabajo y aunque a veces por este mismo motivo se presentan situaciones de conflicto. Comenta que le ha tocado ser un poco más permisivo con sus hijos, porque de lo contrario el conflicto familiar que se puede generar es más delicado, de ahí que considere que en este tipo de negocios se debe tener mucha sutileza para manejar ciertas situaciones.

### *Propiedad*

En cuanto a la parte legal de la propiedad y el patrimonio, éste se encuentra a nombre del propietario-fundador y de su esposa, y por ley cuando llegase a faltar, los herederos serán sus tres hijos a quienes les corresponderá su parte proporcional.

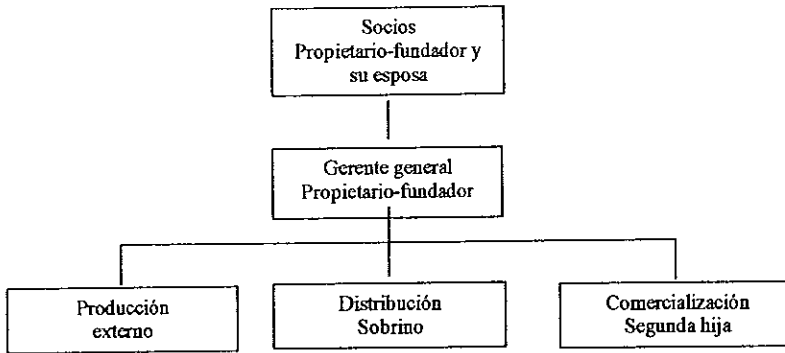
### *Sucesión de la dirección*

Frente a su retiro piensa que si fuera en este momento por alguna situación imprevista de la vida, seguramente su hija mayor asumiría su lugar, pero se generaría un gran problema porque muchas cosas no están resueltas aún. Su deseo es estar al frente del negocio unos dos o tres años más para poder dejar todo arreglado, se haya resuelto la parte legal y también se haya transmitido la filosofía del negocio. En cuanto a la persona que asuma el liderazgo, y si bien no todos están llamados a ser directores, él considera que quien debe ocupar este cargo es la persona que sea más capaz y que logre desarrollarse con una visión amplia del negocio, por eso, él quiere darles a todos la oportunidad de poder hacerlo, para que en su momento lo asuma el mejor. Lo importante comenta, es que cada persona esté en el lugar de trabajo donde puede desarrollarse, aporte y rinda mejor.

En su visión futura de negocio concluye, que si una empresa familiar se piensa por muchas razones, como dejarles a la familia un medio de sostén, una base de trabajo y un patrimonio familiar para que sus hijos trabajen en el negocio, espera que exista un cambio de la política del país frente al apoyo a la pequeña y mediana empresa, ya que estas son la base de la economía del país, y para que puedan seguir adelante se requiere de fondos para que estas empresas tengan la posibilidad de conseguir dineros blandos, que puedan

exportar y que se puedan abrir a los mercados internacionales que hoy lo permiten los acuerdos firmados por el país.

*Estructura organizativa de la empresa*



**CASO No.8****EMPRESA: PRODUCTOS MARTA-JIMÉNEZ LTDA.****ENTREVISTADO: EMILIO JIMÉNEZ DORADO***Empresa y familia*

Productos Marta nace en Pasto, Nariño, Colombia a la luz del comercio local mediante registro mercantil realizado el día 4 de abril de 1930, con la denominación: “Central de Víveres”. Su fundador Don Julio Jiménez Salas, nació en el año de 1903, quien quedo huérfano a muy corta edad, motivo por el cual tuvo que hacerse cargo de sus hermanos. Realizó sus estudios secundarios gracias a la beca que le fue otorgada por el departamento de Nariño, en la Escuela Politécnica de La Salle en Bogotá.

Culminados sus estudios básicos egresó de la Escuela de Comercio de la Universidad de Nariño a finales de los años 20, época en la cual viajó a la ciudad de Cali en donde se vinculó laboralmente al Banco Anglo Colombiano. Experiencia le fue muy valiosa para emprender sus propios negocios. Fue miembro activo de muchas organizaciones empresariales e igualmente fundador de la Asociación de Pequeños y Medianos Industriales (ACOPI).

Tras la fundación de su empresa particular “Productos Marta”, fue durante toda su vida activa, propietario y gerente de ella. Fue una persona visionaria, muy trabajadora y honesta, de recio temperamento, que centraba en él toda responsabilidad y autoridad, ya que no le gustaba delegar funciones y prefería hacer las cosas personalmente.

En su primera etapa de empresario, se dedicaba al comercio de artículos de primera necesidad (granos, abarrotes, además de rancho y licores importados). Con el tiempo, se complementó la oferta con una pequeña panadería casera que fue ganándole importancia a la original oferta de mercado, consolidándose con la tecnificación y la llegada de un técnico en panificación (1948) que diversificó la original oferta de pan con nuevos tipos de éste.

Don Julio enviaba a la vecina ciudad de Cali algunas variantes del trigo como harina, mogolla y salvado, y traía de esa misma ciudad las pastas alimenticias, intercambio

que le originó la idea de abrir en Pasto una fábrica de pastas alimenticias, dado que la materia prima se encontraba muy cerca de su factoría.

Aprovechando sus vínculos con la Cámara de Comercio, se comunicó con la empresa Braibanti de Milán Italia, con el objeto de importar prensas y secadores de pasta *trafilada, corta y larga*, además de traer un técnico italiano: Don Aulo Morini, con quien aprendió la elaboración técnica y moderna de los fideos. En 1954 se produce entonces la primera importación de maquinaria para la nueva empresa que tomó el nombre de "Productos Marta".

Promediando los años cincuenta, la panadería adquiere nuevos equipos llegándose a constituir en una de las más grandes de la ciudad y se convierte en el punto de apoyo para la consolidación de la fábrica de pastas durante sus primeros difíciles años.

La empresa había tomado el carácter de negocio familiar, siguiendo una tendencia nacional en la creación de empresas de ese entonces. Alrededor de la iniciativa de Don Julio, se congregó el trabajo de su esposa Doña Enriqueta Dorado, de su padre Don Ignacio Jiménez y de Doña Carmela Mera (tía de Doña Enriqueta). No obstante, la dirección, administración y manejo general de la empresa se reservó siempre a Don Julio Jiménez.

Con el tiempo, y al crecer sus hijos, tres de ellos se vincularon a la empresa acompañando a su padre en diversos momentos: primero esporádicamente durante sus vacaciones y posteriormente de una manera más regular durante las décadas del 70 y parte del 80, en actividades especialmente relacionadas con la producción de la pasta, su distribución y su venta. Pero cada uno de ellos finalmente tomó su propio camino y fue el padre quien continuó al mando de la empresa.

Durante este tiempo se vinculan también dos de sus yernos, quienes por su formación profesional ingresan como asesores de lo que ya se conformaba como una sociedad familiar, apoyando a su suegro en las áreas legales y fiscales respectivamente. Cabe anotar que ellos han continuado hasta la fecha en esta labor.

Para el inicio de los años sesenta se construyó una nueva sede en donde se instalaron nuevos equipos importados en los años 1964 y posteriormente en 1978, fecha en

la cual la fábrica de pastas alimenticias producía la mayor utilidad y la panadería, por la gran competencia local, había dejado de generar los altos rendimientos iniciales.

Por cuestiones de salud, se retira el fundador y entra a gerenciar directamente la empresa Doña Enriqueta Dorado, quien se acompaña en las tareas administrativas de una de sus nietas. A la desaparición de Doña Enriqueta, asume la gerencia el hijo menor de la familia, Emilio Jiménez Dorado, quien es elegido por decisión unánime de la Junta de socios.

Con la dirección a cargo de la segunda generación, los sistemas productivos de la fábrica han tenido en la última década importantes cambios como resultado del proyecto “Rediseño de la planta física y de los procesos de producción, acopio y empaque”.

Con el paso de los años y debido a las diversas políticas económicas, agrarias y de comercio exterior que ha tenido del país, los trigos importados cambiaron la modalidad de comercio convirtiendo a la empresa en una factoría de transformación que importa la materia prima de las ciudades de Cali y Tuluá (Valle), estrechándose el margen de utilidad y siendo cada vez más vulnerable a los cambios de precio de las grandes fábricas de pasta del centro del país.

Para la familia la empresa ha sido una fuente de bienestar y un compromiso que los mantiene unidos frente al interés de preservar el legado que les dejó su padre. Hasta el momento se ha ratificado la confianza en el actual Gerente, hijo de los fundadores y socio, pero hacia el futuro aún no se ha pensado en como sería su continuidad. De un nuevo gerente se ha planteado en términos general que debe ser una persona familiar o no, con calidades personales, como responsabilidad, entrega, ética, honestidad y compromiso con la empresa; académicas como: título profesional preferiblemente en el área; y laborales como experiencia en la línea.

Actualmente, la junta de socios esta preparando la reforma de los Estatutos de la empresa y la elaboración del protocolo familiar, documento que consideran importante puntualizar, ya que de esta manera se pueden prever las nuevas circunstancias propias de los cambios tanto familiares como económicos y administrativos.

No obstante, esta situación la corroboran por el imprevisto que se presentó en la familia por la muerte repentina de uno de los socios, que hacia la empresa generó un proceso de sucesión de la propiedad y por tanto la participación de la tercera generación.

### *La propiedad*

A finales de la década del 70, la empresa pasó de ser un negocio con un único propietario, a ser una Sociedad Limitada de carácter familiar con participación accionaria distribuida así: 90% a los fundadores (Don Julio y Doña Enriqueta) y el otro 10% a sus hijos (Jiménez Dorado), y para su administración se constituye una Junta de Socios compuesta por sus propietarios.

A la fecha la empresa está reconocida legalmente como una Sociedad Limitada, con el respectivo registro mercantil y jurídico, y mediante acta de fundación con los respectivos estatutos de conformación. La Sociedad la constituyen los herederos de Jiménez Dorado, hijos y/o sucesores, cuya propiedad se distribuye en proporciones iguales entre los socios (hijos de los fundadores o familia que sucede a éstos), quienes siendo un total de cinco, representan cada uno la quinta parte de las acciones.

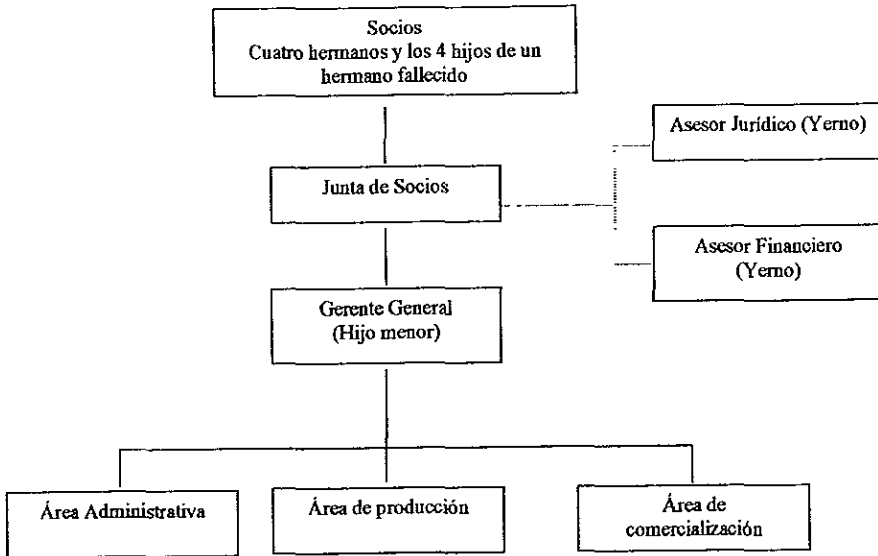
### *La sucesión de la dirección*

La primera transición de la dirección respondió a un proceso natural más que a un proceso planeado, puesto que ante la enfermedad del propietario-fundador fue su esposa quien asumió el liderazgo junto con una de sus nietas. Posteriormente y ante su muerte, asumió la dirección el hijo menor.

Respecto a la continuidad de la dirección de la empresa en las nuevas generaciones, es un tema que hasta la fecha no se ha tratado con profundidad, ni se han establecido acuerdos sobre el mismo; se han hechos algunas consideraciones y acercamientos para la elaboración del protocolo familiar, tratando de buscar acuerdos sustentados en el deseo de continuidad de la empresa antes que en los beneficios personales. De pensarse en un nuevo gerente, consideran que el sucesor debe cumplir con ciertos requisitos personales y

profesionales, como: concurso de méritos, honestidad, ética, experiencia de trabajo en otras empresas del ramo, transparencia en el manejo administrativo, respeto y liderazgo.

### Estructura organizacional de la empresa



## 5.1.3 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS CASOS DE ESTUDIO

## 5.1.3.1 ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS

CASO	NOMBRE DE LA EMPRESA	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	SECTOR	TAMAÑO	NÚMERO DE TRABAJADORES	AÑO DE FUNDACIÓN	ANTIGUEDAD	GENERACIÓN A CARGO DEL MANEJO DE LA EMPRESA	No. DE FAMILIARES QUE LABORAN EN LA EMPRESA
1	Supermercado Abraham Delgado	San Juan de Pasto, Colombia	Comercio	Mediana	75	1940	60	Primera, Segunda y tercera	4
2	Jardines de Oriente S.A. de C.V.	Ciudad de México	Servicios	Pequeña	30	1978	22	Primera y segunda	3
3	Concretos Vibroprensados S.A. de C.V.	Ciudad de México	Industria	Pequeña	70	1960	40	Segunda	5
4	La Morisca S.A. de C.V.	Ciudad de México	Industria	Micro	25	1915	85	Tercera	4
5	Impresora y Litografía S.A. de C.V.	Ciudad de México	Industria	Pequeña	48	1968	32	Primera y segunda	3
6	Mr Tornillo	Ciudad de México	Comercio	Mediana	40	1975	25	Segunda	4
7	Palettería la Michoacana	Ciudad de México	Industria	Micro	8	1992	8	Primera y segunda	4
8	Productos Marta-Jiménez Ltda..	San Juan de Pasto, Colombia	Industria	Pequeña	45	1930	70	Segunda y tercera	3



5.1.3.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA, LA PROPIEDAD Y DEL PROCESO DE SUCESIÓN

Caso	Nombre de la Empresa	Sector económico	Transición generacional	Propiedad	Procesos de sucesión de la dirección
1	Supermercado Abraham Delgado	Comercio	Empresa de tercera generación: del propietario-fundador a los hijos y de los hijos a los nietos.	La empresa es una sociedad limitada en donde la participación accionaria esta dividida entre la madre, esposa del propietario-fundador a quien le corresponde el 90% de las acciones y sus 12 hijos a quienes en parte proporcional les corresponden el 10% . En el otro negocio, la madre tiene el 50% de las acciones y 8 de sus hijos el otro 50% .	Es el caso que la sucesión de la dirección ha respondido más a un proceso natural: en su primera etapa, el propietario-fundador intentó suceder la dirección a tres de sus hijos, pero ellos se retiraron de la empresa. Asumen entonces, el liderazgo la madre quien trabaja junto con su esposo. Posteriormente y a la muerte del propietario-fundador, su hija menor ingresa a la empresa como gerente. En la actualidad el proceso de sucesión de la dirección se está dando entre la madre y la hija menor y responde a un proceso natural de sucesión. De la tercera generación, dos nietas se encuentran vinculadas laboralmente en el negocio en el área administrativa.
2	Jardines de Oriente	Servicios	Empresa de segunda generación: del padre a los hijos con la participación activa de la madre en el negocio.	Las acciones de la empresa están repartidas en forma equitativa entre la madre y sus 4 hijas.	En este caso, la sucesión de la dirección no fue planeada, ni siquiera su familia estaba vinculada con el negocio, el propietario fundador solía llamarse el administrador único. El proceso respondió a un hecho fortuito por la muerte repentina del propietario-fundador. Su esposa asume entonces, la dirección del negocio y se apoya en la segunda hija, quien ocupa el cargo de Asesor a la dirección.

Caso	Nombre de la Empresa	Sector económico	Transición generacional	Propiedad	Procesos de sucesión de la dirección
3	Concretos Vibro prensados S.A. de C.V.	Industria de la construcción	Empresa de segunda generación: del padre a los hijos, sin la participación activa de la madre en el negocio.	Las acciones de la empresa están repartidas en forma equitativa entre la madre y sus 9 hijos.	La sucesión de la dirección responde a un proceso planeado, donde la voluntad del propietario- fundador fue de que su segundo hijo asuma el manejo de la empresa. A pesar de que el propietario- fundador murió de forma repentina, el hijo ya ejercía su labor de liderazgo y había sido entrenado por su padre.
4	La Morisca S.A. de C.V.	Industria de materia prima para la panificación	Empresa de tercera generación: fue fundada por el abuelo, paso a sus hijos y al fallecimiento de uno de estos, se transfirió a los nietos.	El abuelo dejó a cada hijo el 50% de las acciones. Los hijos llegan al acuerdo de que por tronco de familia, representado por dos hijos le corresponde el 25% de las acciones a cada uno.	En la primera etapa de transición el proceso fue natural: el propietario-fundador integra desde muy niños a sus hijos en el negocio, y a su muerte, son ellos, sus dos hijos quienes asumen la dirección y manejo de la empresa. En la segunda etapa de transición, se da un proceso planeado, en donde por acuerdo mutuo, establecen que dos hijos de cada tronco de familia se hagan cargo de continuar con la empresa, pero en la práctica, son los dos hijos de un tronco de familia quienes asumen la dirección, ocasionando conflictos con sus primos (socios capitalistas) hasta el grado de pensar hoy en día en liquidar la empresa.

Caso	Nombre de la Empresa	Sector económico	Transición generacional	Propiedad	Procesos de sucesión de la dirección
5	Impresora y Litografía Universal S.A. de C.V.	Industria de impresiones y litografía	Empresa de segunda generación: del padre a los hijos con la participación activa de la madre en el negocio.	La socia mayoritaria de la empresa es la madre y a sus 5 hijos les corresponde una participación representativa.	Se dio un proceso natural en el cual el propietario-fundador fue transmitiendo a sus hijos el conocimiento y manejo del negocio, de tal suerte que con el tiempo uno de sus hijos se hace cargo de la parte operativa y su hija de la administrativa. A la muerte repentina del padre, su esposa asume la dirección, apoyándose en los dos hijos que laboran en la empresa.
6	Mr. Tornillo	Comercio	Empresa de segunda generación: del padre a los hijos.	La participación accionaria es proporcional a los 5 miembros de la familia: el padre, la madre y sus tres hijos	En este caso se puede considerar que el proceso de sucesión de la dirección se ha dado en forma planeada. El propietario fundador, quien aún vive, fue desvinculándose de su trabajo hasta delegar en su segunda hija la dirección. En la actualidad ocupa el cargo de Asesor.
7	Paletería la Michoacana	Fabrica de helados.	Empresa de segunda generación donde participan activamente el propietario-fundador junto con su esposa y sus hijos.	La propiedad esta a nombre del padre y de su esposa.	En este caso el proceso de sucesión de la dirección se está llevando a cabo de una forma planeada, en donde participa el propietario-fundador, su esposa y sus hijos, a quienes a través de un proceso de formación en la empresa les está preparando para que en un futuro asuma uno de ellos la dirección.
8	Productos Marta	Industria alimenticia de productos derivados del trigo	Empresa de tercera generación: fundada por el abuelo, paso a sus hijos y participan en la propiedad algunos miembros de la tercera generación.	La participación accionaria es equitativa para los 5 hijos. A la muerte de uno de ellos, su esposa y sus 4 hijos heredaron los derechos de propiedad, por lo que a cada uno la quinta parte de su participación.	En empresa el proceso de sucesión de la dirección responde a un proceso natural. Por la enfermedad del propietario-fundador, asume la dirección su esposa, quien se hace apoyar en la labor administrativa por una de sus nietas. A su muerte se nombra como sucesor de la dirección al hijo menor, quien asume el liderazgo del negocio.

5.1.3.3. PERFIL DEL PROPIETARIO-FUNDADOR Y CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN FAMILIA-EMPRESA

Caso	Nombre de la Empresa	El propietario-fundador	La familia	La empresa	Observaciones
1	Supermercado Abraham Delgado	Hombre de origen campesino, que llegó a la capital de Nariño- Colombia, con deseos de salir adelante y crear un medio de subsistencia para su familia. Persona bondadosa, honesta y trabajadora.	Conformada por 12 hijos y 25 nietos. Su madre, mujer de carácter fuerte que apoyó incondicionalmente a su esposo y creó una especie de matriarcado en su familia. Incorporó poco a poco a sus hijos en el negocio, quienes por naturaleza tienen la vocación de comerciantes. Actualmente la unión familiar se da en torno a los negocios a pesar de los conflictos que esta relación ha generado.	A través de los 60 años que lleva en el mercado, la firma Abraham Delgado ha ido creciendo y expandiéndose en la línea de autoservicios y supermercados, manteniendo siempre la visión del propietario-fundador: dar la mejor atención y servicio al cliente ofreciendo productos a bajo costo y de buena calidad	En este caso es de resaltar la presencia de la madre y el matriarcado que existe en su familia, puesto que ella junto con sus hijas, han tomado la dirección de los negocios. Como empresa familiar, y dado que ha existido una vinculación de la segunda generación desde los primeros años de vida, existe por parte de estos miembros un compromiso por mantener el legado familiar. Hoy en día existe entre los miembros de la segunda generación una preocupación con las nuevas generaciones quienes se han formado fuera del círculo empresa-familia y perdiéndose en ellos el sentido de pertenencia.

Caso	Nombre de la Empresa	El propietario-fundador	La familia	La empresa	Observaciones
2	Jardines de Oriente	Nació en Texcoco, México y fue una persona que tuvo una niñez difícil, ya que quedó huérfano a una corta edad. Hombre emprendedor que le gustaba la política y las relaciones públicas, aspectos que le favorecieron en sus negocios. Fue una persona que centró su vida en los negocios.	Su familia está conformada por su esposa y sus 4 hijas para quienes su padre fue siempre una persona ausente, muy autoritaria, que imponía su voluntad y no creía en la capacidad de la mujer. Su relación familiar fue distante y conflictiva.	Fue creada con el fin de ofrecer un servicio funerario diferente a lo que era costumbre en aquella época. El negocio fue manejado de una forma empírica situación que a la muerte del propietario-fundador ocasionó graves conflictos para su continuidad. Actualmente la esposa junto con sus dos hijas, han retomado las bases del negocio y su proyección es conjugar las estrategias de su padre con un enfoque más profesional.	La relación familiar distante y conflictiva además del perfil que caracterizó al propietario-fundador, ocasionó que su familia creciera independiente del negocio y que hoy en día a pesar de que las circunstancias les ha llevado a asumir la dirección, sea su deseo conservar el legado que les dejó su padre como un patrimonio familiar, pero no el asumir su dirección, labor para la cual prefieren nombrar a una persona ajena a la familia.

Caso	Nombre de la Empresa	El propietario-fundador	La familia	La empresa	Observaciones
3	Concretos Vibro prensados S.A. de C.V.	El padre fue una persona muy severa y estricta, que dedicó el mayor tiempo de su vida a su trabajo.	La familia esta conformada por 9 hijos, varios de los cuales se vincularon desde temprana edad al negocio. Su esposa es una mujer de hogar, que se dedicó a la crianza de sus hijos y que no tenía ni voz ni voto en el negocio. A la muerte de su esposo, se convierte en la persona mediadora, de las situaciones de conflicto que se presentan entre sus hijos. Para la familia el padre fue el clásico proveedor, que ejercía su autoridad tanto en la casa como en la empresa. La relación familiar fue distante y conflictiva.	Actualmente en la empresa laboran 5 de los hijos quienes al mando del segundo hijo, conforman el cuadro directivo de la misma. Operativamente la empresa funciona y es un negocio rentable. Sin embargo, la ausencia de una comunicación abierta entre los miembros de la familia ha ocasionado conflictos que se reflejan en la empresa y que detienen muchas de las decisiones importantes que frente a la misma se deben tomar.	En este caso es importante resaltar que el propietario-fundador fue creando una organización tal que pudiera subsistir en su ausencia, y vinculó para ello a sus hijos desde temprana edad. Pero fue una persona distante de carácter fuerte que generó una falta de liderazgo familiar y una convivencia poco afectiva entre sus miembros, aspectos que ocasionan la ausencia de comunicación y compromiso frente al futuro del negocio.

Caso	Nombre de la Empresa	El propietario-fundador	La familia	La empresa	Observaciones
4	La Morisca S.A. de C.V.	El abuelo, fue todo un patriarca, un hombre de carácter fuerte y emprendedor que hizo de la fabrica una prolongación de su familia	Su familia estuvo conformada por su esposa y sus dos hijos, quienes se vincularon en la empresa desde muy chicos; ellos siguieron la tradición de su padre y vincularon a sus hijos a la empresa desde su adolescencia. Entre los dos troncos de familia, siempre existió armonía, convivencia y fuertes lazos afectivos que fueron cultivados por la familia.	Actualmente la empresa atraviesa serios problemas puesto que sus socios no lograron llegar a un acuerdo. Esta situación que ha llevado a un tronco de familia a tomar la decisión de separarse del negocio, decisión que ha afectado la relación y la convivencia entre las dos familias y que pone en riesgo la continuidad de la empresa, la cual después de 80 años en el mercado puede desaparecer.	Es un caso muy particular de empresa familiar donde se observa que por parte de la segunda generación sí se consideró alguna forma de planeación para la continuidad de la empresa, tanto en propiedad como en dirección. Sin embargo la repartición equitativa de la participación accionaria de la tercera generación, se convirtió en un obstáculo para la continuidad, puesto que si bien la voluntad fue de que ingresen a la empresa dos hijos por cada tronco de familia, el hecho de que accionariamente le corresponda a cada un, el 25%, no permitió llegar a una negociación entre las partes. Triste realidad que confirma la afirmación de muchos autores de que las empresas familiares están llamadas a desaparecer en la tercera generación.

Caso	Nombre de la Empresa	El propietario-fundador	La familia	La empresa	Observaciones
5	Impresora y Litografía Universal S.A. de C.V.	Fue una persona muy trabajadora y honesta con un alto sentido de calidad humana. De carácter fuerte, que imponía respeto y autoridad con su presencia.	La familia creció en torno al negocio, sus hijos se vincularon desde temprana edad y su madre, a pesar de que apoyó activamente en la etapa inicial del negocio al propietario-fundador, luego se dedicó a la casa. Ella fue siempre la persona mediadora en la relación padre-hijos y su hogar se formó dentro de un ambiente de armonía y de mucha comunicación. Hoy en día y ante la ausencia de su esposo ella es el centro alrededor de quien se mantiene la unida la familia.	La empresa ha sido un reflejo de la armonía familiar. El propietario-fundador a pesar de que fue una persona de carácter fuerte, tenía también mucha calidez en el trato con sus trabajadores, lo cual generó un ambiente de trabajo sano y de armonía. Hoy en día, la empresa marcha a cargo de su esposa, quien al quedar viuda ha tomado el liderazgo de la misma, con el apoyo de los dos hijos que ahí laboran.	Cabe resaltar en este caso la incidencia de la relación familiar en la empresa y en su continuidad. Si bien la muerte del propietario-fundador fue algo inesperado, su organización le ha permitido seguir adelante, así como la ardua labor que ha asumido su esposa ante su fallecimiento. Por parte de los hijos existe también un alto compromiso y deseo de perpetuar el legado que les dejó su padre.



Caso	Nombre de la Empresa	El propietario-fundador	La familia	La empresa	Observaciones
6	Mr. Tornillo	El propietario fundador es una persona con espíritu emprendedor, que ha dedicado su vida tanto al trabajo como a su familia. Persona emprendedora, de carácter fuerte y un poco impositiva.	La familia se formó prácticamente en el negocio, ya que desde muy chicos ayudaron en diversas labores. En el ambiente familiar se respiró un deseo de superación y preparación que era motivado y apoyado por el padre.	Con mucha dedicación y trabajo se dedicó el propietario-fundador al negocio hasta cumplir 40 años. Hoy en día la empresa está en manos de su segunda hija, quien con el apoyo de sus dos hermanos y de su padre como asesor, hace frente a la ardua labor de dirigir el negocio.	En el negocio se refleja un poco la visión del propietario-fundador en el sentido de que mantener el negocio a flote es suficiente, sin que se vislumbre mayor preocupación por la continuidad de la misma a nuevas generaciones, y a pesar de que la familia reconoce la importancia del patrimonio que representa el negocio, no existe por parte de sus hijos un mayor compromiso con su continuidad, sino por el contrario, un enfoque administrativo a muy al corto plazo.
7	Paletería la Michoacana	El propietario-fundador es una persona que creció dentro de un ambiente de comodidad pero, el quedar huérfano a los 16 años le cambió su panorama de vida. Es una persona emprendedora y muy trabajadora, de carácter fuerte y autoritario.	Su familia se caracteriza por tener fuertes lazos familiares, tendiendo a ser muy estructurada: hoy gira en torno al negocio, idea que logró vender el propietario-fundador para que le apoyaran.	La empresa se está posesionando en el mercado, hoy son los miembros de la familia quienes están a cargo de las áreas básicas del negocio y dentro de ese manejo familiar se desea sacar adelante. Por ser una empresa que se encuentra en una etapa de formación, de definición de funciones y organización, se presentan muy a menudo conflictos entre los miembros de la familia que laboran en la empresa.	En este caso cabe resaltar el interés del propietario-fundador por preparar a sus hijos y a su esposa en una forma integral hacia el negocio, de tal suerte que cualquiera de ellos esté preparado para asumir el liderazgo del mismo en su ausencia.

Caso	Nombre de la Empresa	El propietario-fundador	La familia	La empresa	Observaciones
8	Productos Marta	Su propietario-fundador fue una persona honesta, de carácter fuerte y autoritario. Visionario y muy comprometido con su negocio, a quien difícilmente se le veía delegar funciones, ya que centraba en el todo el poder y decisión.	La familia se formó en torno al negocio. A pesar de ello, el propietario-fundador apoyó tanto a sus hijos como a sus nietos en su preparación profesional en el área de su interés. Tanto la segunda como tercera generación se formó en función a la casa madre, siendo una familia conservadora, de tradiciones y muy estructurada.	La empresa fue un reflejo del perfil del propietario-fundador, una prolongación de su persona en donde frente a él se centraba el poder y la autoridad. A pesar de que la participación de sus hijos fue muy pasiva en la empresa, con su muerte tuvieron que asumir un mayor compromiso frente a su continuidad, sin embargo no han permitido que la tercera generación participe activamente en la proyección de la empresa.	La empresa fue una proyección de la vida de su propietario-fundador quien dedicó toda su vida activa a la misma; para sus hijos es un patrimonio que desean conservar y en lo posible proyectar a las nuevas generaciones. Cabe considerar que para la segunda generación asumir el liderazgo de la empresa, ha sido un reto y un proceso de formación, que han tratado de sacar adelante dentro de los conflictos que esta interacción genera. Actualmente han comenzado a considerar algunos aspectos importantes que les permiten contemplar la continuidad de la empresa, como es la elaboración del protocolo familiar.

#### 5.1.4 PRINCIPALES ASPECTOS OBSERVADOS EN EL ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS CASOS DE ESTUDIO

##### *Origen empresa y perfil del propietario-fundador*

En el origen de la empresa un aspecto importante es el espíritu emprendedor y la visualización de futuro que caracteriza a los propietarios- fundadores, quienes motivados por tener un patrimonio, por crear un medio de subsistencia, por emprender un negocio de su propia iniciativa o dejar un legado a su familia, asumen el reto de sacar adelante un negocio. En general son personas de carácter fuerte, muy trabajadoras y autoritarias que han dedicado toda su vida al trabajo.

En correspondencia con la clasificación Sonnefendeld sobre el estilo que adopta el fundador para retirarse de la empresa, clasifica como "*monarca*", que no abandona su puesto hasta verse forzados a hacerlo ya sea por enfermedad, muerte o por una fuerte presión familiar" (Sonnefendeld, 1989: 355).

La mayoría de ellos fue preparando en forma natural al sucesor, al incorporarlo desde temprana edad al negocio para que uno de ellos, esperando sea el primogénito, pudiese asumir el liderazgo.

En tres de los casos, es de resaltar que no ha sido el primogénito quien ha asumido el liderazgo, sino por el contrario ha sido el hijo o la hija menor.

Respecto a la formación profesional del propietario-fundador menos del 50% tiene nivel de licenciatura; es decir son administradores empíricos, con mucho sentido común y alto nivel de riesgo.

Su papel de padre o patriarca, se relaciona con una actitud de autoridad caracterizada por protección y obediencia, estilo que le lleva a formar una familia estructurada que gira en torno a la figura de poder, respeto y autoridad.

Es importante resaltar que en todos los casos existe un reconocimiento a la capacidad propietario-fundador que combina su posición autoritaria con la disposición de transmitir conocimientos, valores y compromiso tanto con la familia como con el negocio.

### *La familia*

En este sentido una diferencia que se establece entre los casos de estudio, son aquellas familias que se formaron en torno al negocio, de aquellas que se mantuvieron distantes del mismo, situación que con el paso del tiempo se refleja en la actitud de los herederos frente al compromiso familiar con el negocio, a los intereses por un patrimonio, o al sentir afectivo que los compromete a mantener un legado que les dejó el padre o el abuelo.

En algunos casos se resalta la presencia de la mujer como la persona mediadora en la relación padre-hijos, y quien con su dedicación y apoyo tanto en el hogar como en la empresa ha sido el puntal de la familia. En este sentido cabe mencionar: el caso 1, donde la madre, una mujer de carácter fuerte y emprendedor, ha creado un matriarcado en su familia, y quien junto con sus hijas ha tomado hoy en día el liderazgo de los negocios; el caso 2, donde el padre subestimó siempre la capacidad de la mujer y la vida le dio cuatro hijas, quienes son hoy en día las que están a cargo del negocio; el caso 5, donde la madre asume el liderazgo de la empresa ante la muerte de su esposo y el caso 6, donde el padre deseaba que fuera su hijo primogénito quien le sucediera en la dirección de la empresa y contrario a ello, fue su segunda hija quien se preparó y hoy está al frente del negocio.

Otro aspecto que resalta es el patrón de comportamiento familiar. En este sentido, en algunas se percibe un ambiente distante y conflictivo que no les permite considerar los temas relacionados con la continuidad y la responsabilidad que tienen sobre el negocio familiar y en donde el compromiso generado con la empresa es el de conservar el negocio como una propiedad que reditúa un capital, sin existir mayor vínculo afectivo por este. Son los casos en donde se considera y se está trabajando en función de que el sucesor de la dirección sea una persona externa a la familia.

En familias mas unidas se observa un ambiente de armonía y de comunicación abierta que permite la conducción exitosa del negocio y de las relaciones familiares.

### *Propiedad*

En este sentido si bien la propiedad se pluraliza de la segunda generación en adelante, es decir que de estar en manos de un solo propietario, pasa a un grupo de herederos, en los casos de estudio la transición de la propiedad se ha hecho en términos legales, de heredar a su esposa e hijos en parte proporcional, o dejar un mayor porcentaje de participación a la esposa y la diferencia en partes iguales a los hijos.

### *Transición generacional*

En la mayoría de los casos, la sucesión de la dirección responde a un proceso natural, en donde el propietario-fundador transmite a sus hijos el conocimiento y manejo del negocio. Si bien no existe una planeación formal, si se identifican indicadores de una planeación no formal, como el de integrar a los hijos desde sus primeros años de vida (caso 1, 3,4,5,6y7)

En el caso 2, el proceso de la sucesión de la dirección responde a un caso fortuito, no planeado en donde por la muerte repentina del propietario-fundador, la esposa junto con sus hijas, quienes estuvieron siempre ajenas a la empresa, tuvieron que asumir el liderazgo. Cabe resaltar aquí, la reflexión que ellas realizan hoy en día "... el proceso de continuidad fue algo forzado que no se planeó y que llevó inicialmente a dar un cambio radical en la forma de manejar el negocio, pero al darse cuenta de que con esa decisión estaban perdiendo muchas de las estrategias que aplicaba el propietario-fundador para hacerlo rentable, retomaron las bases del negocio y lo proyectaron conjugando las estrategias anteriores con un enfoque mas profesional sustentado en el manejo y aplicación de técnicas administrativas ...".

En el caso 4, se presenta algo muy particular, en donde a pesar de existir una planeación de la sucesión de la dirección y de la propiedad, tanto de la primera generación a la segunda, como de la segunda a la tercera, la decisión que sobre la propiedad tomó la segunda generación se convirtió en un obstáculo para que la tercera generación pudiera hoy continuar con el negocio. Caso que puede llegar a aportar evidencia a lo que muchos

autores plantean (Lozano, 1992; Gersick, 1997; Ginebra, 1993) en el sentido de que muchas empresas familiares desaparecen en la tercera generación.

## 5.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO

### INFLUENCIA FAMILIAR EN LA SUCESIÓN (APLICACIÓN DEL MODELO DE OLSON)

#### 5.2.1 CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE TRAYECTORIA.

La parte cuantitativa del trabajo de investigación se sustenta en que existen situaciones particulares que afectan la planeación del proceso de sucesión de la dirección y el entrenamiento del sucesor, que están determinadas por diferentes factores que pueden ser medibles y que permiten establecer un grado de relación entre los mismos, como son ciertos factores que caracterizan la relación familiar y que Olson (1988) los integró en un modelo que examina la relación entre una familia y las variables organizacionales. Centra su atención en la influencia de la *cohesión y adaptabilidad familiar* -variables específicas e independientes que caracterizan la relación familiar- en la planeación de la sucesión de la dirección y en el entrenamiento del sucesor, a quien define como la persona que ha sido designada para ser el próximo líder del negocio.

En su modelo plantea, que ésta influencia no es siempre directa, sino que está mediada por dos factores que son *el compromiso de la familia con el negocio y la relación del propietario-fundador con el sucesor*, factores que a su vez, están influenciados por el grado de cohesión y adaptabilidad familiar.

Sin embargo, en la investigación se ha considerado el estudio de la relación directa que se puede presentar entre la cohesión y la adaptabilidad familiar con la planeación de la

sucesión de la dirección y el entrenamiento del sucesor. Comportamiento que se espera identificar en los casos objeto de estudio.

Para recolectar la información, se aplicó el instrumento de medición diseñado por Olson, que busca identificar *la influencia familiar en la planeación de la sucesión de la dirección y en el entrenamiento del sucesor*". El instrumento fue aplicado a 30 personas, de las cuales correspondieron 26, quienes son miembros de las familias propietarias de las empresas que conforman los casos de estudio.

Para su análisis se utilizó una técnica estadística multivariada, que se refiere a un conjunto de estrategias cuyo objetivo es elaborar un modelo de trayectoria que permita establecer explicaciones plausibles del fenómeno. El modelo de trayectoria, también conocido como "path analysis" es un estudio formulado por el investigador sobre la base de consideraciones teóricas que son sometidas a prueba, a través de la esquematización de los efectos de unas variables consideradas como causas de otras tomadas como efectos. El análisis se limita a establecer la relación entre las variables, sin precisar sentido de causalidad, ya que sólo se describe y se analiza el comportamiento e incidencia de las variables en el fenómeno estudiado (Bizguerra, 1989:482).

El análisis del modelo de trayectorias o "path analysis", es un método para someterlo a prueba, la principal información que proporciona, es la de los coeficientes "path", que son los coeficientes de regresión estandarizados que representan la fuerza de las correlaciones entre las variables. Un coeficiente "path" entre más se acerque a cero menos efecto tiene. También proporciona información acerca de otras variables no incluidas y que las denomina como variables latentes, las cuales afectan de alguna manera las relaciones entre las variables analizadas; cuantifica efectos y determina varios índices de validez y ajuste del modelo (Sampieri, 1991: 420).

En síntesis el proceso a desarrollar consiste en pasar de una teoría expresada verbalmente a un modelo expresado matemáticamente, a través de la formulación de un conjunto de relaciones que se representan en un diagrama de trayectoria donde se identifican las relaciones de unas variables sobre otras, las cuales se formulan en ecuaciones estructurales, es decir en las ecuaciones lineales correspondientes.

La metodología para elaborar y desarrollar el modelo se resume en los siguientes pasos (Bisquerra, 1989: 482):

1. *Elaboración del modelo de trayectoria fundamentado en la teoría o en investigaciones previas*

El modelo supone esquematizar la realidad, seleccionar las variables relevantes que mejor expliquen el fenómeno objeto de estudio y presentarlas mediante un diagrama de trayectoria a partir del cual se formula un sistema de ecuaciones estructurales que describen las relaciones entre las variables. Los modelos pueden ser:

- *Modelos recursivos*, que son aquellos que no presentan efectos causales recíprocos, es decir que los efectos causales sobre las variables endógenas van en una dirección (relación unidireccional). Este puede ser *saturado*, cuando se han introducido todos los efectos posibles que no sean recíprocos y *no saturados*, que son aquellos en que no se han introducido todos los efectos posibles.
- *Modelos no recursivos*, son aquellos que tienen efectos causales recíprocos con relaciones en ambas direcciones.

2. *Identificación del modelo en un sistema de ecuaciones*

La identificación de modelos de trayectoria es el estudio de las condiciones para la solución única de los parámetros. Un modelo está identificado cuando tiene una solución única, aunque pueden presentarse varias situaciones posibles de acuerdo al número de incógnitas que producen que el modelo esté: a) *identificado*, es decir que el sistema de ecuaciones tiene solución ya que existe el mismo número de incógnitas que de ecuaciones; b) *supraidentificado*, cuando existen más ecuaciones que incógnitas y por tanto el modelo tiene más de una solución y c) *infraidentificado*, cuando existen más incógnitas que ecuaciones, y por tanto el sistema de ecuaciones no tienen solución.



Una condición necesaria para la identificación del modelo es que los grados de libertad deben ser iguales o superiores a cero.

### 3. *Estimación de parámetros*

Una vez identificado el modelo, se pasa a estimar los parámetros estructurales de las ecuaciones que consiste en estimar con un coeficiente las relaciones entre las variables especificadas en el diagrama de trayectoria. En el análisis se incluye el término perturbación, que incluye los efectos de variables desconocidas, variables omitidas, los errores de medida y la aleatoriedad del proceso especificado.

Para la elaboración de las ecuaciones estructurales se relacionan las variables independientes con las dependientes, de acuerdo a las siguientes reglas: a) para cada variable que recibe una flecha habrá una ecuación en la cual esa variable será considerada como dependiente, b) la ecuación para cada variable es la suma de un conjunto de términos igual al número de flechas unidireccionales que esa variable recibe y c) cada término es el producto del parámetro asociado con la flecha y la variable origen de la flecha.

Los fundamentos de este modelo se encuentran en la ecuación de regresión, que en este contexto recibe el nombre de ecuación estructural y sus elementos se denominan parámetros estructurales, los cuales pueden ser estimados y el resultado toma el valor de un coeficiente que representa la relación entre las variables. Las ecuaciones deben representar los mecanismos causales que han producido valores observables de las variables endógenas y por lo tanto, las covariaciones entre estas variables (Saris y Stronkhort, 1984:64)

### 4. *Evaluación del modelo*

Mediante algunas pruebas ad hoc se evalúa el ajuste del modelo a los datos empíricos, hasta conseguir un modelo satisfactorio, pasando luego a su interpretación sustantiva, es decir explicar la importancia relativa de las distintas variables, dentro del marco teórico.

## **5.2.2 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS**

Se utilizó el instrumento de medición elaborado y validado por Olson (1988) y aplicado también por Lansberg y Astrachan (1994) para medir la influencia de la relación familiar en la planeación de la sucesión de la dirección y entrenamiento del sucesor. Consta de 33 preguntas que se califican dentro de una escala de likert de 1 a 6, indicando 1 estar totalmente de acuerdo y 6 totalmente en desacuerdo. Las preguntas miden las seis variables que se maneja: la cohesión, la adaptabilidad, el compromiso familiar con el negocio, la relación propietario-fundador y sucesor, la planeación de la sucesión de la dirección y el entrenamiento del sucesor. (ver anexo 1)

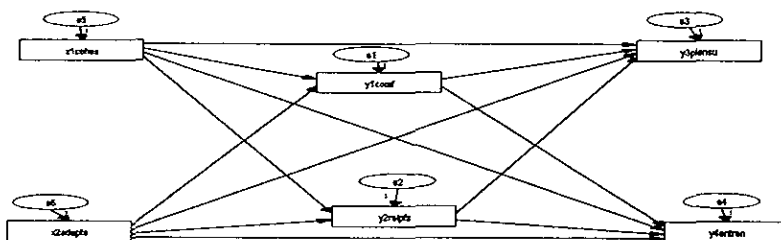
En el instrumento de medición, doce afirmaciones miden la cohesión familiar, seis la adaptabilidad familiar y otras seis, la relación del propietario-fundador/sucesor y tres afirmaciones respectivamente miden: el compromiso familiar con el negocio, la planeación de la sucesión de la dirección y el entrenamiento del sucesor.

## **5.2.3 DESARROLLO DEL MODELO DE TRAYECTORIAS**

### **5.2.3.1 MODELO DE ANÁLISIS DE TRAYECTORIA SATURADO**

Para la investigación se elaboró primero un modelo de trayectorias recursivo saturado, el cual no presenta efectos causales recíprocos y considera todas las relaciones unidireccionales de acuerdo a la metodología señalada, que se indica en el diagrama 5.1 Posteriormente se evaluó y se ajustó el modelo en consideración al criterio de que el peso de ciertas correlaciones que no era significativo. En atención a ello se eliminaron las correlaciones que se relacionan en el cuadro 5.5. Las correlaciones que se consideraron se presentan posteriormente en el diagrama 5.2.

Diagrama 5.1 Diagrama de trayectoria saturado



Cuadro 5.5 Correlaciones que se eliminaron del modelo

Correlación	Valor
x1.cohesión ----- y2 com.familiar	-0.031
x1 cohesión ----- y3 plan.sucesión	-0.044
x2 adaptabilidad --- y4 entren.sucesor	-0.067
y2 rel.pf/sucesor --- y3 plan.sucesión	-0.025

El ajuste del modelo posiblemente mejorará el grado de identificación del modelo, la correlación entre variables y el índice de correlación múltiple al cuadrado ( $R^2$ ) que nos explica el comportamiento de las variables.

### 5.2.3.2 MODELO DE ANÁLISIS DE TRAYECTORIA AJUSTADO

#### SUPUESTOS DEL MODELO

#### 1. RELACIÓN DE LA COHESIÓN Y DE LA ADAPTABILIDAD FAMILIAR CON LA RELACIÓN PROPIETARIO-FUNDADOR Y SUCESOR.

Considerando que el propietario fundador y el sucesor son miembros de la familia, la calidad de su relación esta directamente influenciada por la calidad de los lazos familiares, lo que posibilitará la alineación de las metas de ambos y un mayor grado

de empatía entre los mismos y como consecuencia la visualización de este proceso de sucesión como algo importante no sólo para ellos sino para toda la familia.

**2. RELACIÓN DE LA ADAPTABILIDAD FAMILIAR CON EL COMPROMISO FAMILIAR CON EL NEGOCIO.**

Un ambiente familiar que permite una convivencia abierta en donde se asimilan las situaciones cambiantes que se presentan en su entorno permite visualizar otras alternativas además del negocio por lo que disminuye en alguna medida el compromiso de la familia con la continuidad del negocio.

**3. RELACIÓN DEL COMPROMISO FAMILIAR CON EL NEGOCIO, CON LA PLANEACIÓN DE LA SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN Y EL ENTRENAMIENTO DEL SUCESOR.**

Un alto compromiso de los miembros de la familia con el negocio permite que el propietario-fundador reconozca que hay herederos que pueden estar interesados en perpetuar a la empresa y reconociendo que la sucesión de la dirección es posible el proceso de continuidad se tornará como algo natural y no planeado.

**4. CORRELACIÓN DE LA RELACIÓN PROPIETARIO-FUNDADOR Y SUCESOR CON LA PLANEACIÓN DE LA SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN Y EL ENTRENAMIENTO DEL SUCESOR.**

La empatía entre el propietario-fundador y el sucesor determinará que la sucesión de la dirección sea un proceso planeado y que se contemple como un aspecto importante el entrenamiento del sucesor para asumir las responsabilidades como futuro líder del negocio, donde ambos reconozcan que es necesario establecer un espacio de negociación donde se mantengan los logros alcanzados hasta la fecha y exista flexibilidad para establecer nuevos enfoques de manejo y dirección.

## DEFINICIÓN Y RELACIÓN DE VARIABLES

- *Cohesión*, unión y vínculo emocional que experimentan los miembros de una familia y de la familia en sí.
- *Adaptabilidad*, habilidad del sistema familiar para acoplarse a las situaciones cambiantes que se presentan en su entorno y a los cambios que pueden tener sus miembros por su crecimiento y desarrollo.
- *Compromiso familiar con el negocio*, grado de interés por la propiedad familiar que involucra a nuevas generaciones de los miembros de la familia.
- *Relación propietario-fundador y sucesor*, correspondencia mutua que existe entre estas dos personas.
- *Planeación de la sucesión de la dirección*, función administrativa que permite establecer los lineamientos que conducirán el proceso de transición de la empresa familiar de una generación a otra.
- *Entrenamiento del sucesor*, labor de preparación integral del futuro líder de la empresa.

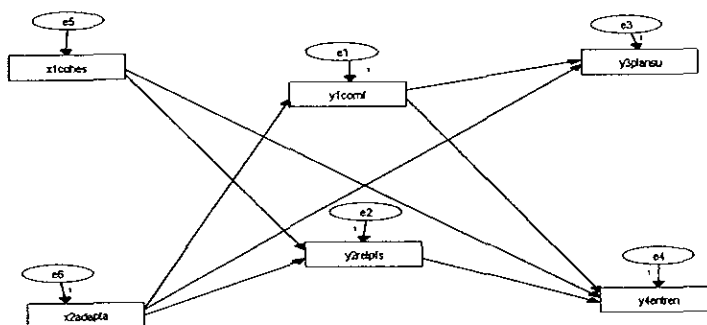
Se considera que *la cohesión y la adaptabilidad familiar son variables independientes o exógenas* que inciden en forma directa o a través del *compromiso de la familia con el negocio y de la relación del propietario-fundador y el sucesor en la planeación de la sucesión de la dirección y el entrenamiento del sucesor, variables dependientes o endógenas.*

**Cuadro 5.6 Relación de las variables**

Variables exógenas	Variables endógenas
x1 cohesión	y1 compromiso familiar con el negocio
x2 adaptabilidad	y2 relación propietario-fundador y sucesor
	y3 planeación de la sucesión de la dirección
	y4 entrenamiento del sucesor

## DIAGRAMA DE TRAYECTORIAS

Diagrama 5.2 diagrama de trayectorias ajustado



## ECUACIONES ESTRUCTURALES

Cuadro 5.7 Ecuaciones estructurales del modelo

Variable exógenas		Constructo endógeno		Error
$y1$	=	$b2x2$	+	$e1$
$y2$	=	$b1x1 + b2x2$	+	$e2$
$y3$	=	$b2x2 + y1b3$	+	$e3$
$y4$	=	$b1x1 + y1b3 + y2b4$	+	$e4$

### 5.2.4 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Los resultados obtenidos en el cuestionario fueron procesados utilizando el Paquete Estadístico SPSS+ (Statistical Package for the Social Sciences) versión 7.0 para computadora personal y el paquete Amos Release 3.6 para el path análisis.

## 5.2.5 RESULTADOS DEL MODELO DE TRAYECTORIAS

### 5.2.5.1 INDICES DE IDENTIFICACIÓN Y AJUSTE DEL MODELO

#### *Ji-cuadrada*

La Ji-cuadrada en el caso de estudio es igual a 13.884 con 7 grados de libertad (ver cuadro 5.8) y el nivel de probabilidad es de 0.053, índice que nos indica el grado de identificación del modelo, cuyo valor debe ser igual a cero para ser satisfactorio, en el caso es aceptable.

#### *Índice de bondad de ajuste (GFI)*

El índice de bondad de ajuste (GFI) es una medida de la variabilidad explicada por el modelo que se aplica al método de máxima verosimilitud (ML), puede oscilar de cero a uno. Se aproxima a uno en la media en que el ajuste es bueno y a cero en caso contrario. Es independiente del tamaño de la muestra y menos sensible que ji-cuadrado a las desviaciones de la normalidad. En el caso que nos ocupa es de 0.868, resultado que representa un ajuste alto por su aproximación a uno.

**Cuadro 5.8 Índices de identificación y ajuste del modelo**

Índices		Cálculo
Ji cuadrada	=	13.884
Grados de libertad	=	7
Nivel de probabilidad	=	0.053
Índice de bondad de ajuste (GFI)	=	0.868

### 5.2.5.2 CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES

#### *Coefficiente de correlación (coeficientes path)*

Este valor indica la intensidad de la relación especificada en el modelo entre dos variables; considerando tanto la relación directa como la incidencia global del modelo. En el caso de estudio los resultados obtenidos se indican en el siguiente cuadro:

**Cuadro 5.9 Coeficientes de correlación**

	Adaptabilidad x2	Cohesión x1	comp familiar y1	Rel pf/s y2	Entrenam y4	Plansu y3
x2 adaptabilidad	1.000					
x1 cohesión	0.000	1.000				
y1 complfamiliar	-0.181	0.000	1.000			
y2 rel pf/s	0.549	0.258	-0.099	1.000		
y4 entrenam	0.196	0.323	0.133	0.452	1.000	
y3 plansu	0.568	0.000	-0.406	0.312	0.058	1.000

Se observa que en *la cohesión*, característica de la relación familiar tiene una incidencia significativa sobre el entrenamiento del sucesor (0.323) y de menor significancia sobre la relación del propietario-fundador y sucesor (0.258).

*La adaptabilidad*, característica también de la relación familiar, tiene una correlación altamente significativa con la planeación de la sucesión de la dirección (0.568) y con la relación del propietario-fundador y sucesor (0.549); no siendo igual con el entrenamiento del sucesor donde su incidencia es de menor grado (0.196). La correlación de la adaptabilidad con la variable compromiso familiar con el negocio es inversa (-.181).

*El compromiso familiar con el negocio* tiene una correlación inversa significativa con la planeación de la sucesión (-.406) y tiene una correlación poco significativa con el entrenamiento del sucesor (0.133).

*La relación del propietario-fundador y sucesor* tiene una correlación significativa con el entrenamiento del sucesor (0.452) y es menor su significancia con la planeación de la sucesión (0.312).

#### *Correlación múltiple al cuadrado (R<sup>2</sup>)*

Para cada variable indica la intensidad de la relación especificada en el modelo para esta variable. Como se puede observar en el cuadro 6.6 la R múltiple al cuadrado para cada una de las cuatro variables endógenas, de acuerdo al modelo especificado, son respectivamente: y1 comf = 0.033; y2 relpfs = 0.368; y3 plansu = 0.418 y y4 entren = 0.280, valores que nos indican en forma porcentual que tan explicada cada variable endógena por el modelo.

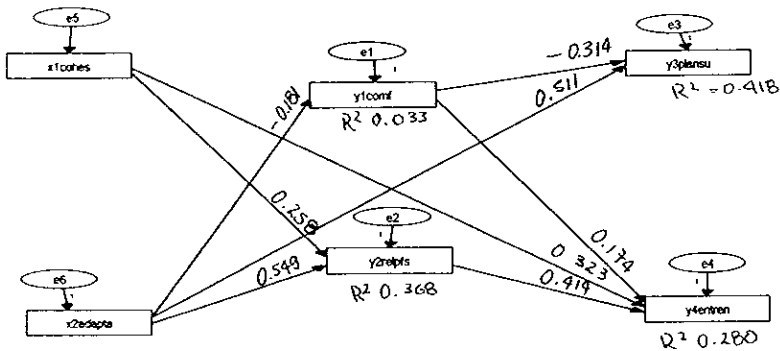


De estos datos se deduce que: la variable planeación de la sucesión está explicada en un 42%; la variable relación propietario-fundador/sucesor en un 36.8%; la variable entrenamiento del sucesor en un 28% y la variable compromiso familiar queda muy poco explicada en un 3.3%, resultados que nos indica que existen otros factores que están latentes y que inciden en comportamiento de las variables. (ver cuadro 5.10)

**Cuadro 5.10 Correlación múltiple al cuadrado**

Variabes endógenas	%
y1 compromiso familiar con el negocio	= 3.3
y2 relación propietario-fundador/sucesor	= 36.8
y3 planeación de la sucesión de la dirección	= 28.0
y4 entrenamiento del sucesor	= 41.8

**Diagrama 5.3 Resultados del diagrama de trayectorias ajustado**



En el diagrama anterior se indican los resultados obtenidos con respecto a la correlación entre las variables y a la explicación de la intensidad de la relación especificada en el modelo para cada variable endógena. El análisis de estos resultados aporta evidencia

a favor del planteamiento de esta investigación y de los supuestos considerados respecto a la incidencia familiar en la planeación de la sucesión de la dirección y del entrenamiento del sucesor.

### 5.2.6 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

El instrumento de medición aplicado a los miembros de la familia que laboran en las empresas objeto de estudio, fue sometido a una prueba de confiabilidad y de validez. Cabe recordar que el instrumento consta de 33 preguntas que corresponden a las seis variables definidas: doce afirmaciones miden la *cohesión familiar*, seis la *adaptabilidad familiar* y otras seis, la *relación del propietario-fundador/sucesor* y tres afirmaciones respectivamente miden: el *compromiso familiar con el negocio*, la *planeación de la sucesión de la dirección* y el *entrenamiento del sucesor*.

Para determinar la consistencia interna del instrumento se aplicó el cálculo de confiabilidad utilizando el procedimiento del *coeficiente de alpha*, el cual se muestra en el cuadro 5.11. En este sentido, los valores del coeficiente pueden oscilar entre 0 y 1. Un valor comúnmente aceptado es el de 0.70, aunque no se trata de un estándar absoluto. Los valores por debajo de 0.70, se han demostrado aceptables si la investigación tiene naturaleza exploratoria (Hair, 1999:638). Cabe señalar que en consideración del carácter del estudio y de la conformación de la muestra estos resultados son aceptables.

**Cuadro 5. 11 Análisis de confiabilidad ( Coeficiente de Alpha de Cronbach)**

	Variables	No. preguntas	Normal	Estandarizada
1	Cohesión	12	0.69	0.72*
2	Adaptabilidad	6	0.74*	0.75*
3	Rel PF/sucesor	6	0.87*	0.87*
4	Compromiso familiar	3	0.68	0.73*
5	Planeación de la sucesión	3	0.69	0.70*
6	Entrenamiento del sucesor	3	0.66	0.66

Valores > 0.70 aceptables

Se utilizó la prueba estadística paramétrica del coeficiente de correlación de Pearson, para establecer una comparación directa de los coeficientes dentro del modelo y que en el caso de estudio permite entender el patrón de las relaciones entre las variables. El coeficiente de Pearson puede variar de -1.00 a + 1.00 y el resultado indica la significancia de la correlación, ya sea a un nivel del 95 o 99% de confianza.

**Cuadro 5.12 Matriz de correlación de Pearson**

		COHESIÓN	ADAPTABI	RELPHSUC	COMPFAMI	PLANSUCE	ENTRESUC
COHESIÓN	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1,000	,618**	,536**	-,149	,337	,407*
ADAPTABI	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,618**	1,000	,652**	-,183	,569**	,403*
RELPHSUC	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,536**	,652**	1,000	,069	,320	,552**
COMPFAMI	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,149	-,183	,069	1,000	-,408*	,168
PLANSUCE	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,337	,569**	,320	-,408*	1,000	,101
ENTRESUC	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,407*	,403*	,552**	,168	,101	1,000

Número de casos 26

\*\* Correlación significativa a un nivel de 0.01

\* Correlación significativa a un nivel de 0.05

En la matriz anterior, los resultados indican que a un nivel 0.01 (99% de confianza y 1% de probabilidad de error) es significativa la correlación entre la variable cohesión con la variable adaptabilidad y con la variable relación propietario-fundador y sucesor. También es significativa la correlación entre la variable adaptabilidad y las variables relación propietario-fundador y sucesor, y planeación de la sucesión de la dirección, al igual que la correlación entre la variable relación del propietario-fundador y sucesor con el entrenamiento del sucesor.

Asimismo se indica a un nivel de 0.05 (95% de confianza y 5% de probabilidad de error) es significativa la correlación entre la variable entrenamiento del sucesor con las

variables cohesión y adaptabilidad. La relación entre la variable compromiso familiar y planeación de la sucesión de la dirección indica una correlación negativa significativa.

El instrumento de medición fue sometido a un análisis de fiabilidad y validez utilizando como técnica *el análisis factorial confirmatorio* ya que permite valorar hasta que punto los datos se ajustan a la estructura esperada (Hair, 1999:80).

El análisis factorial es una técnica estructural que trabaja con variables métricas, cuyo objetivo principal es resumir la información y representar de forma lógica las variables originales mediante características comunes a dichas variables, las cuales son conocidas comúnmente como *factores*. Un factor se define desde el punto de vista matemático, como una combinación lineal de las variables originales de la investigación. (De la Garza, 1995:29).

Utilizando como herramienta el paquete estadístico para computadora personal SPSS, las 33 afirmaciones fueron analizadas combinando el análisis factorial y la correlación de las escalas.

Se aplicó el método de extracción de los factores, que consiste en un análisis factorial común frente al análisis de los componentes principales, ya que se asume que la variación específica es tan pequeña, que se pudiese considerar como cero. Por tanto, la variación total se considera igual que la variación común.

Se obtuvo una *matriz no rotada* la cual brinda información referente a qué tanto se identifica cada variable con cada factor, medida que se conoce con el nombre de cargas de factores, que se define como la relación que llega a tener cada una de las variables con cada uno de los factores y se considera como una medida de correlación entre una variable y un factor (De la Garza, 1995: 34).

Posterior se obtuvo la *matriz rotada*, la cual permite determinar no sólo el número de factores sino la agrupación de las variables en dichos factores, tratando de obtener así una solución final lógica. Para la rotación de factores se utilizó como criterio el proceso *virimax*, mediante el cual se trata de identificar a un grupo de variables con un solo factor, es decir, buscando la máxima simplificación al generar tantos unos y ceros como es posible en la matriz. (De la garza, 1995:39)

La matriz rotada representa una redistribución de las afirmaciones en seis factores, que en el caso se determinaron de acuerdo al número de variables definidas en el modelo de Olson (1988) pretendiendo encontrar la misma reciprocidad entre ellas.

Uno de los resultados obtenidos en la corrida es el *porcentaje de variación explicada*, que representa la relación entre la variación explicada por el factor con respecto a la variación total máxima. Esta última es igual al número de variables ya que cada una de ellas tiene una variación de 1 por estar estandarizadas, por tanto, la mayor variación que se puede llegar a explicar sería la suma de las variaciones de cada factor. Un mayor porcentaje de varianza quiere decir que el factor está explicando mejor a la variable (De la Garza, 1995:43)

En el caso de estudio, de 33 afirmaciones de variación explicada máxima que se podrían obtener, se obtuvo un total de la variación de 22.026 conformada por: el factor 1 que explica 5.55; el factor 2 el 4.52; el factor 3 el 3.80; el factor 4 el 2.91; el factor 5 el 2.77 y el factor 6 el 2.48. De acuerdo a ello, se pierde una información equivalente a 10.94 (33 - 22.03).

**Cuadro 5.13 Matriz de factores rotada**

Factor	Total	% de Varianza	Comunalidades
1	5.55	17.34	17.34
2	4.52	14.13	31.47
3	3.80	11.87	43.34
4	2.91	9.09	52.43
5	2.77	8.66	61.09
6	2.47	7.73	68.83

En el cuadro anterior se observa en los resultados obtenidos que el factor que ha explicado más el conjunto de variables es el 1, luego el 2 y así sucesivamente hasta el 6. Esto es lógico, puesto que cada factor adicional explica menor cantidad, ya que cada vez queda menos por explicar. El porcentaje de variación explicada acumulada es de 68.83%, de un máximo por explicar de 100%. Cabe anotar que la variable mejor explicada es la que corresponde a la afirmación número 24, y la menos explicada es la número 12.

Para determinar en cuál factor se agrupa cada variable o afirmación, se analiza la matriz rotada buscando las cargas significativas, las cuales deben ser mayores a 0.5; valor

que indica la magnitud de la relación (De la Garza, 1995:45). Considerando estos resultados (ver anexo 4), se sometió nuevamente el instrumento de medición a una prueba de confiabilidad y de validez.

Se determinó la consistencia interna del instrumento con *el coeficiente de alpha*, el cual indica que tres factores tienen un índice de confiabilidad aceptable. Siendo el de mayor fiabilidad el factor 1 y el de menor, el factor 6 (ver cuadro 5.14). *La matriz de correlación* que se muestra en el cuadro 5.15, señala que a un nivel de 0.05 (95% de confianza y 5% de probabilidad de error), la correlación más significativa está entre el factor 1 y factor 2 y le sigue en importancia la correlación entre el factor 1 y el factor 6.

**Cuadro 5.14 Análisis de confiabilidad (Coeficiente de Alpha de Cronbach)**

Factores	No. preguntas	Normal	Estandarizada
1	10	0.86*	0.87*
2	7	0.88*	0.86*
3	5	0.78*	0.79*
4	4	0.60	0.65
5	3	0.58	0.59
6	3	0.37	0.37

Valores > 0.70 aceptables

**Cuadro 5.15 Correlación de factores (Coeficiente de Pearson)**

		FACTOR1	FACTOR2	FACTOR3	FACTOR4	FACTOR5	FACTOR6
FACTOR1	Pearson	1,000	,477*	,396*	,058	-,070	,412*
	Correlation Sig. (2-tailed)		,014	,045	,778	,736	,036
FACTOR2	Pearson	,477*	1,000	,408*	,281	,166	,361
	Correlation Sig. (2-tailed)	,014		,038	,164	,418	,070
FACTOR3	Pearson	,396*	,408*	1,000	,231	,005	,349
	Correlation Sig. (2-tailed)	,045	,038		,255	,980	,081
FACTOR4	Pearson	,058	,281	,231	1,000	,118	-,048
	Correlation Sig. (2-tailed)	,778	,164	,255		,565	,816
FACTOR5	Pearson	-,070	,166	,005	,118	1,000	,218
	Correlation Sig. (2-tailed)	,736	,418	,980	,565		,284
FACTOR6	Pearson	,412*	,361	,349	-,048	,218	1,000
	Correlation Sig. (2-tailed)	,036	,070	,081	,816	,284	

Número de casos: 26

\* Correlación significativa a un nivel de 0.05

De acuerdo a los resultados obtenidos, se pueden establecer las siguientes apreciaciones frente al instrumento de medición:

**Cuadro 5.16 Apreciaciones en el instrumento de medición  
(modelo teórico-resultado estadístico)**

Factor	Número de preguntas s/modelo	Número de preguntas s/resultados	Aciertos relacionados	Porcentaje %	Variable que puede explicar
1	12	10	4 de cohesión 4 de adaptabilidad 1 de relación PF/S 1 de entrena sucesor	83%	Cohesión y adaptabilidad
2	6	7	1 de cohesión 1 de adaptabilidad 3 de relación PF/S 2 de entrena sucesor	100% + 1	Relación PF/S
3	6	5	4 de cohesión 1 de plan sucesión	83%	Cohesión
4	3	4	1 de cohesión 2 de comp familiar 1 de entren sucesor	100% + 1	Compromiso familiar
5	3	3	1 de cohesión 1 relación PF/S 1 de plan sucesión	100%	Planeación de la sucesión
6	3	3	2 de adaptabilidad 1 de comp. familiar	100%	Adaptabilidad

En el cuadro anterior se observa que: la variable *cohesión* se identifica con el *factor 3*, el cual se explica en un 83% con las afirmaciones que corresponden a esta variable. La variable *adaptabilidad* se explica con el *factor 6* en un 100%. La variable *relación propietario-fundador y sucesor* se explica también en un 100% con el *factor 2* más una afirmación adicional de las que contempla el modelo teórico. La variable *compromiso familiar* se identifica con el *factor 4* y se explica también en un 100% más una afirmación adicional. El *factor 1*, tiene una carga significativa con las variables *cohesión y adaptabilidad*, y en menor grado con las variables *relación propietario-fundador y sucesor y entrenamiento del sucesor*, indicando que este factor puede estar explicando en su conjunto variable relación familiar en un 83%, del cual el 80% lo explica las variables que teóricamente se consideran que caracterizan la relación familiar. El resultado indica también que las diez afirmación consideradas por el modelo teórico definen a la variable. De acuerdo a las afirmaciones

que agrupa el *factor 5*, este factor explica la variable de la planeación de la sucesión, tanto en la parte de la sucesión de la dirección como en el entrenamiento del sucesor, aunque cabe señalar que sólo está considerando un 30% de las afirmaciones que el modelo teórico plantea para cada variable, resultado que refleja una explicación muy limitada de esta variables.

Cabe señalar que el análisis permite establecer que el instrumento de medición se constituye básicamente como una herramienta que aporta evidencias en favor del planteamiento sobre la influencia de la relación familiar en el proceso de sucesión de la dirección, apreciación que se confirma con la opinión de los encuestados que estadísticamente señala una relación entre los conceptos, definida a través de cargas factoriales del orden de dos a cinco, siendo éstas altas y significativas (ver cuadro 5.13)



## 5.7 ANEXOS: INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

### ANEXO 1. CUESTIONARIO GENERAL

El objetivo de este cuestionario es conocer generalidades de las empresas que conforman la población objeto de estudio y determinar de acuerdo a los parámetros definidos, los casos de estudio.

Nombre de la empresa:

Giro:

A qué sector económico pertenece la empresa

Industrial	
Comercio	
Servicios	

Más del 50% del capital de la empresa pertenece a la familia ya sea en cabeza de uno o varios de sus miembros? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Tiene la familia el mayor número de votos en las decisiones de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Información sobre miembros de la familia que trabajan en la empresa?

	Número	Cargo que ocupa		
		Directivo	Mando Medio	Operativo
Hombres				
Mujeres				

¿Se ha dado o se está dando en la empresa la transición de la dirección por lo menos de una generación a otra? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

## **ANEXO 2. FORMATO DE LA ENTREVISTA**

El objetivo de esta entrevista es conocer como se ha llevado acabo el proceso de sucesión de la dirección en los casos de empresas familiares estudiados, e identificar si existe o no una planeación previa del proceso.

### **LA EMPRESA**

1. Origen y desarrollo
2. El fundador (perfil, vinculación actual)

### **LA FAMILIA EN LA EMPRESA**

3. ¿Podría hablarnos sobre la vinculación familiar en la empresa: miembros de la familia que trabajan en la empresa, antigüedad, cargos, motivo de ingreso y participación en la toma de decisiones?
4. ¿Qué piensa la familia frente a la continuidad de la empresa en su carácter familiar,
5. ¿Cómo percibe la familia a la empresa?
6. Se ha pensado en algún miembro familiar en particular para que continuase en la dirección de la empresa?
7. ¿Qué perfil se busca en ésta personas (persona, académico, experiencia)?

### **LA PROPIEDAD**

8. Constitución legal de la empresa
9. Herencia y repartición de la propiedad

### **LA SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN**

10. ¿Qué acciones concretas ha realizado el propietario fundador frente a la sucesión: plan, acuerdos, documentos escritos, asesor externo, sesiones de trabajo, testamento, nombramiento de un sucesor, otros ¿

11. ¿Qué acciones concretas ha realizado la familia frente a la sucesión: plan, acuerdos, documentos escritos, asesor externo, sesiones de trabajo, testamento, nombramiento de un sucesor, otros
12. ¿Cómo se dio el proceso de sucesión de la dirección? Podría describirlo (factores claves, personas, tiempo y características) ¿Cuál sería su opinión sobre este proceso?
13. ¿Qué aspectos han dificultado llevar acabo el proceso de transición generacional. Existe alguna situación en particular que ha obstaculizado seguir adelante con dicho proceso.
14. ¿Qué sugiere usted para la transición de la dirección a las nuevas generaciones?
15. ¿Según su concepto, cuál sería el entrenamiento que debería recibir el futuro sucesor de la dirección de esta empresa?

### ANEXO 3: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA INCIDENCIA FAMILIAR EN LA SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN (OLSON, 1988).

El objetivo de este cuestionario es conocer en los casos de empresas familiares estudiados, la influencia de las relaciones familiares sobre la planeación de la sucesión y el entrenamiento de los sucesores. Califique el grado de los siguientes aspectos que con respecto a la relación empresa - familia se identifican con su caso, considerando la escala de:

(1) Muy de acuerdo ..... a (6) muy en desacuerdo

#### 1 *Cohesión familiar*

1. Para los miembros de la familia es mas fácil discutir los problemas con personas ajenas a la familia que entre ellos mismos.
2. Se organizan con frecuencia reuniones familiares.
3. Se expresa de igual forma el cariño a todos los hijos.
4. Las amistades de los miembros de la familia son conocidas por todos.
5. Los miembros de la familia tienen dificultad al pensar las cosas que tiene que hacer juntos.
6. Los miembros de la familia se sienten mas cercanos a otras personas que entre ellos mismos.
7. Los miembros de la familia se unen a las actividades que se desean hacer entre ellos.
8. A los miembros de la familia les gusta pasar su tiempo libre dentro del marco familiar.
9. Se evita la relación entre los miembros de la familia.
10. Los miembros de la familia comparten intereses y entretenimientos mutuos.
11. La familia realiza diferentes actividades juntos.
12. En la familia cada quien sigue su propio camino

#### 2. *Adaptabilidad familiar*

13. Es fácil para los miembros de la familia expresar su opinión.
14. Los miembros de la familia de menor edad participan en la toma de decisiones familiares.
15. En familia se discuten los problemas y se comparten las decisión.
16. La familia trata con dificultad los aspectos relacionados con la continuidad del negocio familiar.
17. En la familia se vive un ambiente flexible para compartir las responsabilidades.
18. Los miembros de la familia tienen temor a expresar sus ideas entre ellos.

### 3. *Relación del propietario fundador y el sucesor*

19. El Propietario-fundador y el sucesor tienen una mutua y cálida confianza como soporte de su relación.
20. El sucesor reconoce con facilidad las realizaciones logradas por el propietario-fundador.
21. Es fácil para el propietario-fundador y el sucesor expresar sus opiniones el uno al otro.
22. El propietario-fundador y el sucesor asumen una posición flexible frente al manejo de las diferencias.
23. El propietario-fundador reconoce con facilidad las realizaciones logradas por el sucesor.
24. El propietario-fundador permite al sucesor aprender de sus propios errores

### 4. *Compromiso familiar con el negocio*

25. Para el propietario-fundador ha sido importante el que sus hijos ingresen en el negocio
26. El propietario-fundador considera que el negocio es un patrimonio que debe conservarse en la familia
27. Si el sucesor de la dirección no pertenece a la familia sus miembros estarían decepcionados.

### 5. *Planeación de la sucesión de la dirección*

28. La sucesión no ha estado planeada explícitamente en la empresa.
29. La familia está comprometida con el futuro del negocio
30. Los criterios de selección para elegir al mejor sucesor, han sido desarrollados en forma explícita.

### 6. *Entrenamiento del sucesor*

31. El propietario-fundador ha jugado un papel activo en el entrenamiento y guía del sucesor.
32. El sucesor ha hecho carrera dentro de la empresa.
33. El sucesor ha sido específicamente capacitado para manejar la empresa.

**ANEXO 4: CARGAS SIGNIFICATIVAS DE LA MATRIZ ROTADA**

Variable o Afirmación	No.	1	2	3	4	5	6
Los miembros de la familia tienen dificultad al pensar las cosas que tiene que hacer juntos.	5	0,473					
Los miembros de la familia se sienten mas cercanos a otras personas que entre ellos mismos.	6	0,643					
Los miembros de la familia se unen a las actividades que se desean hacer entre ellos.	7	0,681					
Los miembros de la familia comparten intereses y entretenimientos mutuos.	10	0,548					
En familia se discuten los problemas y se comparten las decisiones	15	0,698					
La familia trata con dificultad los aspectos relacionados con la continuidad del negocio familiar	16	0,793					
En la familia se vive un ambiente flexible para compartir las responsabilidades	17	0,817					
Los miembros de la familia tienen temor a expresar sus ideas entre ellos	18	0,483					
El PF y sucesor tienen una mutua y cálida confianza como soporte de su relación	19	0,654					
Los criterios de selección para elegir al mejor sucesor han sido desarrollados en forma explícita	30	0,404					
Para los miembros de la familia es mas fácil discutir los problemas con personas ajenas a la familia que entre ellos mismos.	1		0,428				
Es fácil para los miembros de la familia expresar su opinión	13		0,541				
Es fácil para el PF y sucesor expresar sus opiniones el uno al otro	21		0,668				
El PF y sucesor asumen una posición flexible frente al manejo de las diferencias	22		0,645				
El PF permite al sucesor aprender de sus propios errores	24		0,795				
El PF ha jugado un papel activo en el entrenamiento y guía del sucesor	31		0,766				
En familia se discuten los problemas y se comparten las decisiones	33		0,814				
Se expresa de igual forma el cariño a todos los hijos.	3			0,586			
A los miembros de la familia les gusta pasar su tiempo libre dentro del marco familiar	8			0,771			

Se evita la relación entre los miembros de la familia	9			0,791		
La familia realiza diferentes actividades juntos	11			0,621		
La sucesión no ha estado planeada explícitamente en la empresa	28			0,721		
Se organizan con frecuencia reuniones familiares	2			0,514		
El PF quiere que sus hijos entren al negocio	25			0,78		
Si el sucesor no pertenece a la familia los miembros de la familia estarían decepcionados	27			0,582		
El sucesor ha hecho carrera dentro de la empresa	32			0,565		
Las amistades de los miembros de la familia son conocidas por todos	4				0,839	
El sucesor reconoce con facilidad las realizaciones logradas por el PF	20				0,601	
La familia esta comprometida con el futuro del negocios	29				0,518	
En la familia cada quien sigue su propio camino	12					0,63
Los miembros de la familia de menor edad participan en la toma de decisiones	14					0,631
El PF reconoce con facilidad las realizaciones logradas por el sucesor	23					0,541

## CAPITULO VI CONSIDERACIONES FINALES

### 6.1 DIMENSIÓN DEL CONCEPTO DE EMPRESAS FAMILIARES

El concepto de empresa familiar presenta una diversidad de definiciones, sin embargo, es importante establecer que existe un acuerdo general en cuanto a que las tres dimensiones fundamentales que contribuyen individual o conjuntamente a la definición de este tipo de empresa, son: *propiedad y dirección de los miembros de la familia, la implicación familiar y la transición generacional*.

La primera de ellas, *propiedad y dirección de los miembros de la familia* deriva de las definiciones de empresa familiar que están concebidas en torno a aquellas personas que ostentan la propiedad y la dirección de la misma enfatizándose el hecho de que el parentesco familiar entre propietarios y directivos incide en la toma de decisiones empresariales, con las consiguientes ventajas e inconvenientes asociados.

La segunda dimensión, relacionada con la *implicación familiar, sustentada en el planteamiento sistémico de la organización que considera la interacción de subsistemas interdependientes*, se basa en el supuesto de la posibilidad de que sus miembros tengan preferencia por las relaciones basadas en lazos familiares. Por tanto, las empresas familiares son únicas en estructura y propósito ya que existen miembros de la familia implicados en la empresa lo cual hace que impongan determinados objetivos a la misma. Esta caracterización basada en la interacción entre dos subsistemas cuyos objetivos se solapan, constituye la base sobre la que algunos autores han intentado explicar las ventajas de este tipo de empresa, tales como: el compromiso, los valores compartidos, la cultura y la confianza, que constituyen a lo que se puede denominar como *los recursos intangibles y capacidades* que pueden contribuir en su desarrollo.

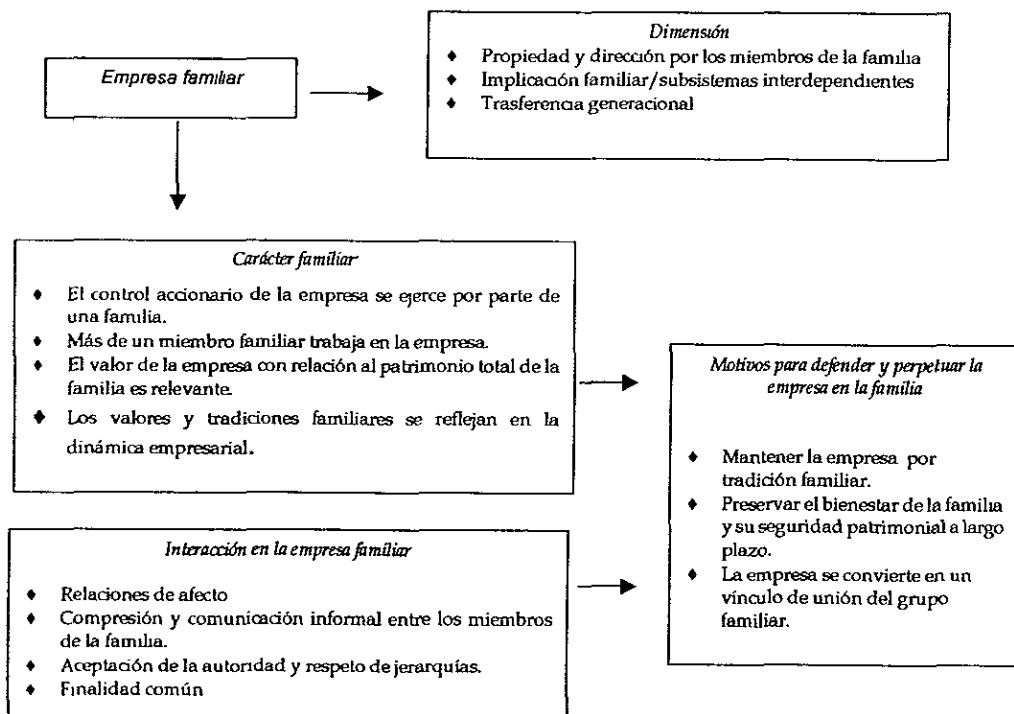
En tercer lugar, la dimensión de *transición generacional* hace referencia a la influencia que tienen los vínculos familiares en la determinación de un candidato a la sucesión directiva en la empresa.



### Aspectos importantes a considerar en la conceptualización de la empresa familiar

#### Definición

“Una empresa familiar es aquella cuya propiedad y dirección está en manos de los miembros de una familia, las relaciones de propiedad y control están basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro, una transferencia de la empresa a la siguiente generación de esa familia” (Cabrera y García, 1999)



## 6.2 CONCLUSIONES

Al finalizar la presente investigación donde se analizaron ocho casos de empresas familiares, los resultados nos permiten percibir que en el campo de estudio de esta disciplina es necesario consolidar dentro de la dirección contemporánea de las organizaciones, un estudio multidisciplinario que contemplen los aspectos propios de la familia y los de la gestión efectiva que requiere el marco empresarial.

No obstante, se trata de casos particulares que si bien los resultados no se pretenden generalizar a un universo tan heterogéneo que conforman, se desea con ellos aportar algunas evidencias que permitan conocer una realidad que cada día retoma mayor importancia y que preocupa no sólo a los participantes directos de dicha realidad, sino también, a investigadores y estudiosos del tema quienes al ser conscientes del vacío de conocimiento y de apoyo que existe en esta disciplina, han propuesto algunas alternativas y herramientas que permiten orientar la problemática particular que enfrenta la empresa familiar.

Si bien el entorno social, político y económico dentro del cual se encuentra una empresa afecta su desempeño, la empresa familiar no está exenta de ello, sin embargo, al realizar el trabajo se consideraron dos empresas extranjeras ubicadas en Colombia, realidad que difiere mucho de la realidad de este país, pero que permitió identificar esos aspectos particulares de empresa familiar que son afines a todas, en especial la problemática objeto de estudio de esta investigación, que surge en las empresas familiares cuando se presenta la transición generacional, concretamente el proceso de sucesión de la dirección.

El enfoque sistémico que se maneja en el estudio nos permite visualizar de una manera más objetiva esta realidad y determinar las zonas de traslape que generan conflicto en la interacción de los dos subsistemas que la conforman: *familia y empresa*, y fue el marco de referencia teórico que se utilizó para el planteamiento del análisis cualitativo y el sustento de la elaboración del modelo de trayectorias.

Al respecto, el modelo evolutivo tridimensional elaborado por Gersick (1997), que considera la interacción de *la propiedad, la empresa y la familia*, permite analizar con una visión integradora que acontece en la empresa familiar e identificar para el análisis el rol que juega cada persona involucrada, de acuerdo a su ubicación dentro de los siete sectores que se forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas, y considerar que de alguna forma los miembros de la familia estarán influenciados en la toma de decisiones por los intereses particulares, familiares o empresariales que caracterizan al rol que desempeñan.

Cabe mencionar que éste aspecto ocasiona mucho de los conflictos interpersonales que se presentan cuanto en estas empresas se debe asumirse alguna situación particular que los afecte.

Con relación al proceso de sucesión de la dirección, este modelo permite analizar esta problemática en forma integral, de acuerdo a su evolución en el tiempo, contemplando que las variables que influyen en este proceso, que básicamente caracterizan a las personas involucradas, también son cambiantes y se ajustan a las condiciones de tiempo y espacio que se esté viviendo, de ahí la importancia de que cuando se trate de elaborar un plan de sucesión de la dirección en la empresa familiar, sea necesario sensibilizar a los miembros de la familia con las situaciones que les atañe, no sólo con la continuidad de la empresa en su carácter familiar, sino también, con la permanencia de la misma familia como un grupo social que trasciende a nuevas generaciones.

Al desarrollar la parte cualitativa de esta investigación se pudo conocer además del desarrollo del proceso de sucesión de la dirección, la realidad misma de la interacción familia-empresa, contada como una historia en donde sus protagonistas compartieron sus experiencias frente a lo que ha sido su vivencia particular, el sentir humano, y la preocupación de sacar adelante un negocio dentro de sus limitaciones propias tanto a nivel personal, como de la empresa y de los acontecimientos sociales, políticos y económicos del entorno en el cual se han desarrollado. De igual forma, dejaron vislumbrar ese acontecer diario en donde la familia juega un papel fundamental, ya que es su convivencia diaria la que forma los patrones que caracterizan a la familia, los cuales se transmiten a las

siguientes generaciones con el deseo de preservar una tradición tanto de la familia como del negocio.

Respecto a uno de los principales protagonistas de este proceso, el *propietario-fundador*, en los casos objeto de estudio, el perfil que lo caracteriza fundamentalmente es el de ser un hombre arriesgado, audaz y emprendedor, lo que significa que poco le teme al riesgo y que se rige más que todo por eso que se llama *visión de los negocios*, que se puede definir como la capacidad natural de planear al corto, mediano, y largo plazo y la habilidad para actuar en el momento preciso y en el sitio adecuado.

Su familia lo describe como el patriarca, el hombre que formó una familia y a la vez creó un negocio con el deseo fundamental de poder otorgar un bienestar tanto económico como social; asimismo poder ofrecer a sus hijos mejores oportunidades de realización de las que ellos tuvieron en su niñez y en su juventud. Son personas muy trabajadoras y exigentes, que si bien se caracterizan por ser paternalista, tienen una tendencia a ser sobretodo muy autoritarios, tener el control y centrar en ellos toda decisión, posición que se confunde con el afecto y con el deseo de preservar la unidad familiar, los lazos afectivos y la estructura de mando.

Una constante de los casos de estudio, es que al fundador le cuesta reconocer el proceso de maduración de sus hijos y abandonar el carácter patriarcal, tanto en la empresa como en la familia, lo cual puede llegar a generar sentimientos de desmotivación, tensión y conflicto; realidad que limita las posibilidades de que la sucesión de la dirección sea un proceso planeado. De ahí que se observe que en la mayoría de los casos, el retiro del propietario-fundador ha sido forzado mas que todo por cuestiones de salud y de envejecimiento, en momentos en donde los posibles sucesores son adultos y han creado su propio destino. En los casos en que se encuentran miembros de la familia vinculados laboralmente con la empresa, la transición ha sido menos conflictiva y les ha permitido continuar, aunque con ello no se desconozca que en el empalme de trabajo de las generaciones se hayan presentado situaciones de conflicto.

La empresa ha sido un reflejo del carácter y del perfil del propietario-fundador, quien a puesto en ella su huella. Son empresas que han sido manejadas empíricamente y

que han crecido acorde a las circunstancias y a la proyección de su fundador; varias de ellas han pasado las etapas iniciales de crecimiento y de desarrollo y se encuentran hoy frente al reto de sobrevivir en un medio más competitivo.

Acorde con la teoría, las crisis de sucesión de la dirección se han presentado en las etapas de crecimiento, maduración y expansión de la empresa, ocasionando graves conflictos que no sólo han afectado el ambiente empresarial sino también el familiar, pero que se han resuelto en la medida en que la voluntad de las partes ha considerado conveniente continuar adelante, a excepción de uno de los casos, en donde la tercera generación no pudo llegar a ningún acuerdo.

Lo mencionado anteriormente permite responder a la interrogante planteada en la investigación, de cómo se ha llevado a cabo el proceso de sucesión de la dirección en las empresas familiares objeto de estudio, que en términos generales y en conformidad con lo que refleja la literatura sobre empresa familiar, se concluye que en la planeación de la sucesión de la dirección no se establece un proceso formal sino más que todo es un proceso natural que responde al envejecimiento o ausencia de las generaciones que están a cargo de la dirección. Si bien la sucesión de la dirección se ha dado de forma espontánea, la transferencia de la propiedad ha sido tramitada con suficiente antelación.

Cabe señalar que si bien no existe una planeación formal que considere las técnicas que proporciona el enfoque administrativo moderno, no se descarta de que el propietario-fundador como hombre visionario haya visualizado el futuro de su familia a través de la conformación de un patrimonio y de la vinculación de sus hijos a la empresa, la cual desea dejarles como legado para su prosperidad. En los casos se percibe una preocupación sobre el bienestar familiar, tanto con relación al aspecto económico como por una convivencia afectuosa entre todos sus miembros. Asimismo se percibe una actitud generalizada por preferir la continuidad del carácter familiar de la empresa, es decir, conservar la propiedad como un patrimonio familiar aunque se considera que su dirección puede estar en manos de una persona ajena a la familia.

En este sentido se puede considerar que los miembros de la familia como propietarios de la empresa deben prepararse para conformar algo más que un consejo de

administración, un grupo estratégico que oriente el desempeño futuro de la empresa y que establezca los lineamientos de dirección de la misma. Planteamiento que es compartido por muchos de los directivos familiares de las empresas entrevistados, quienes justifican en ello, el considerar como medida estratégica nombrar a un director o gerente externo.

Con respecto *al sucesor*, persona que ha asumido el liderazgo de la empresa, en algunos de los casos objeto de estudio se presenta que su nombramiento ha respondido a cuestiones de la vida que los forzó a ocupar el cargo de dirección, ya sea por la muerte repentina del propietario-fundador o porque el primogénito no respondió a las expectativas creadas por su padre. A pesar de ello, estas personas han recibido en algún momento de su vida una preparación para asumir la dirección de la empresa, ya sea en el mismo negocio o en otra empresa del mismo ramo. Todos recibieron una formación profesional y para la mayoría de ellos, su padre juega un papel muy importante en su proceso formativo como líderes de la empresa.

La mayoría de los entrevistados resaltaron la importancia de la relación que tuvieron con su padre, y del ambiente familiar en donde se formaron. Lo consideraron como un aspecto fundamental que ha incidido en la forma como se ha dado la sucesión de la dirección en su empresa. En los casos en que se identifica una relación conflictiva padres e hijos, han sido estas discusiones las que le han quitado claridad y objetividad al manejo de tales situación y de los acercamientos necesarios entre los miembros de la familia para tratar los temas de la empresa, situación que en algunos casos persiste y se ha acrecentado con la ausencia del padre.

La reflexión que al respecto cabe hacerse, es que el proceso de sucesión de la dirección en la empresa familiar debe venir acompañado de una evolución cultural en la familia, de manera que al madurar los futuros sucesores, vaya cediendo en su postura el propietario-fundador o la persona que haya asumido el liderazgo si se trata de una empresa de segunda o tercera generación, de forma tal que se abra camino al cambio inevitable y se permita una mayor interacción de las partes involucradas.

La ausencia de una comunicación abierta y directa, los conflictos familiares no resueltos, el traslape del rol desempeñado en los círculos que se interceptan en el sistema

de empresa familiar, la resistencia al cambio y el mantener estructuras rígidas de dirección centradas en el poder y la autoridad en una sola persona, así como, la carencia de elementos que permitan guiar la sucesión de la dirección, promueven una resistencia a la planeación formal de este proceso.

En contraste, aceptar el ciclo de vida como un proceso natural y cambiante en el cual cada persona tiene su momento, su crecimiento o su deterioro, su aportación o su retiro, promover una comunicación abierta y participativa que permita llegar al consenso e identificar claramente las diferencias del rol que se desempeña de acuerdo al espacio que se ocupe con relación a la interacción familia, empresa y propiedad, así como, el conocer y aplicar las herramientas que proporcionan la práctica administrativa, si bien no garantizan en su totalidad un proceso exitoso de sucesión de la dirección, por lo menos permite enfocar más objetivamente su proyección, y sobre todo, reducir la resistencia que los involucrados en el proceso puedan presentar.

La segunda interrogante está relacionada con establecer qué influencia tiene la relación familiar sobre la administración de los negocios familiares, en particular sobre la planeación del proceso de sucesión de la dirección y del entrenamiento del sucesor. En este sentido se encontró que la *relación familiar* es un aspecto que se debe considerar como el punto de partida o fundamento base de todas las influencias que se van a producir sobre el proceso de sucesión de la dirección y entrenamiento del sucesor, y que van a determinar en gran medida, los resultados de dicho proceso, tanto en términos objetivos como subjetivos, es decir lo relacionado con el efecto de la sucesión de la dirección en la eficacia, los resultados y la estrategia organizativa como los aspectos que tienen que ver con la satisfacción de los intereses y necesidades de los distintos participantes.

*La relación familiar*, caracterizada por la *cohesión* y la *adaptabilidad familiar*, va a determinar, por un lado, el grado de compromiso familiar hacia la empresa, y por otro, la calidad de la relación del propietario-fundador y el sucesor, aspectos fundamentales para que el proceso de sucesión tenga lugar en un ambiente que permita al *propietario-fundador*

proporcionar todos los elementos necesarios para la transición y *al sucesor* desarrollar todo su potencial, situación que no sólo beneficiará a los principales protagonistas de este proceso sino también, a la familia y a la empresa. Cabe señalar que la actuación del sucesor jugará un importante papel en los resultados del proceso de sucesión de la dirección.

En el planteamiento básico que se consideró para realizar el análisis de trayectorias, cuyo objetivo fue establecer un mecanismo cuantitativo que permita establecer la correlación de ciertas variables que pueden ser medibles, fundamentado en el impacto de la relación familiar - caracterizada por la *cohesión* y la *adaptabilidad* -, sobre la planeación de la sucesión de la dirección y el entrenamiento del sucesor y considerando que esta relación se puede dar en forma directa o mediada por dos factores que son *el compromiso familiar con el negocio y la relación propietario-fundador y sucesor*; se obtuvieron los resultados siguientes:

### **Cohesión**

El análisis de los datos sugiere que *la cohesión* ejerce una incidencia directa sobre el entrenamiento del sucesor, consideración que aporta evidencias a favor de lo expuesto en este trabajo, donde se plantea que en familias con un alto grado de cohesión, existe unión entre sus miembros y por tanto, una mayor interacción y cercanía que se refleja en una comunicación abierta y una disposición del propietario-fundador para facilitar el acercamiento y proporcionar una adecuada orientación al sucesor.

La cohesión no tuvo una correlación significativa con la planeación de la sucesión, resultado que lleva a considerar que el proceso de planeación es una función administrativa que el propietario-fundador de manera independiente puede realizar siempre y cuando, exista algún interés en particular por continuar con el negocio familiar, ya sea en términos afectivos y/o económico.



### *Adaptabilidad*

Respecto al comportamiento de la variable *adaptabilidad*, el análisis de los datos sugiere una correlación directa y significativa con la planeación de la sucesión, resultado que aporta evidencia a favor del supuesto de que en la planeación de la sucesión de la dirección incide el patrón de comportamiento que caracteriza a la familia, existiendo una mayor disposición a planear formalmente el proceso de sucesión en aquellas familias flexibles que optan por la participación y la toma de decisiones por consenso. Contrario a lo que sería una familia estructurada donde se impondrán y se darán por hecho, muchas decisiones, entre ellas, el sucesor sea su hijo primogénito.

### *Compromiso familiar con el negocio*

Está definido como el grado de interés por la propiedad familiar que involucra a las nuevas generaciones. En el comportamiento de esta variable se puede observar una incidencia negativa de la variable *adaptabilidad*, lo cual contribuye a la explicación del supuesto dos planteado en el modelo. En este sentido y considerando la realidad estudiada se puede expresar que en las familias más flexibles, el compromiso familiar con relación a ser parte activa del negocio es menor, ya que los miembros de la familia sienten la libertad de tomar el camino que les permite realizarse sin ser ello motivo de conflicto o peso afectivo.

El análisis de los datos sugieren también, una correlación negativa de esta variable con la *planeación de la sucesión*. En este sentido en la realidad se observa que no existe una tendencia a planear formalmente el proceso, aunque no por ello se desconozca que existe una planeación más elemental que caracteriza a varios de los casos estudiados, donde se han emprendido algunas acciones que pueden estimular el compromiso de los miembros de la familia con la continuidad del negocio.

El resultado de la incidencia del compromiso familiar con el negocio en el entrenamiento del sucesor, muestra una incidencia poco significativa.

Frente al compromiso de la familia con el negocio, un aspecto que resalta es el objetivo fundamental de salvaguardar la empresa, y de conservar la continuidad de la familia al frente de la empresa, como propietaria mayoritaria del negocio, patrimonio familiar que se desea conservar. Sin embargo se reconoce que si a nivel familiar no existe un sucesor preparado y apto para asumir el liderazgo, es preferible nombrar a un tercero. Se observa que ante situaciones impredecibles, la familia ha respondido en forma positiva y unida para continuar a cargo de la empresa, aunque después su dirección pase a terceros, aspecto que nos muestra que en situaciones de crisis el compromiso familiar con el negocio puede llegar a aumentar.

#### *Relación propietario-fundador y sucesor*

En la *relación propietario-fundador y sucesor*, los resultados del análisis indican que tanto la cohesión como la adaptabilidad familiar, tienen una correlación significativa sobre esta variable, lo cual favorece la hipótesis planteada y que corrobora la consideración de la relación familiar como la base de todas las influencias que van a incidir sobre la sucesión de la dirección y entrenamiento del sucesor, y que van a determinar los resultados de dicho proceso.

La relación propietario fundador y sucesor tiene una incidencia significativa sobre la variable *entrenamiento del sucesor*, resultado que aporta evidencia a favor del supuesto que se sustenta en que una comunicación abierta y participativa de los protagonistas del proceso constituye un factor importante para la formación integral del sucesor y su disposición para asumir las responsabilidades como futuro líder del negocio.

Existen algunos factores que no se han contemplado en el modelo. Estos factores pueden estar relacionados con la empresa y con el entorno. No se puede dejar por un lado, de que la empresa es parte de un sistema en donde interactúan determinadas fuerzas del entorno que también tendrán influencia en el desarrollo del proceso de sucesión de la dirección. En este sentido se puede plantear hasta que punto influye el entorno social y cultural en los patrones de comportamiento familiar y empresarial y en las formas de

interacción entre participantes que resulten del mismo. Es decir, circunstancias especiales que pueden influir como: una crisis económica, cuestiones políticas, tendencias del mercado etc.

A nivel de la empresa, aspectos económicos y financieros favorables, pueden generar un atractivo para que algunos familiares se incorporen a la conducción de la empresa y en este sentido representar potenciales sucesores de la dirección.

En el desarrollo de la parte cuantitativa de la investigación y de su aplicación estadística, se reconoce las limitaciones en el estudio y en el análisis realizado, ya que por tratarse de una muestra no probabilística que además esta conformada por un número reducido de casos, no permite el alcance que el modelo como tal pudiera tener. Asimismo, es de considerar que frente a la validez y confiabilidad del instrumento de medición, si bien los resultados obtenidos nos aportan evidencias a favor de los supuestos considerados en esta investigación, se reconocen los limitantes del mismo frente al número de afirmaciones para explicar cada variable y a la adaptación y traducción del instrumento de medición al idioma español.

### 6.3 RECOMENDACIONES

Considerando la importancia que tienen las empresas familiares y que la base de su continuidad está fundamentada en la relación familiar, en este sentido es necesario sensibilizar a los empresarios y por su conducto a los miembros de la familia en la importancia de que la sucesión de la dirección sea un proceso planeado con la inclusión de los elementos teóricos y prácticos que esta función de la dirección demanda.

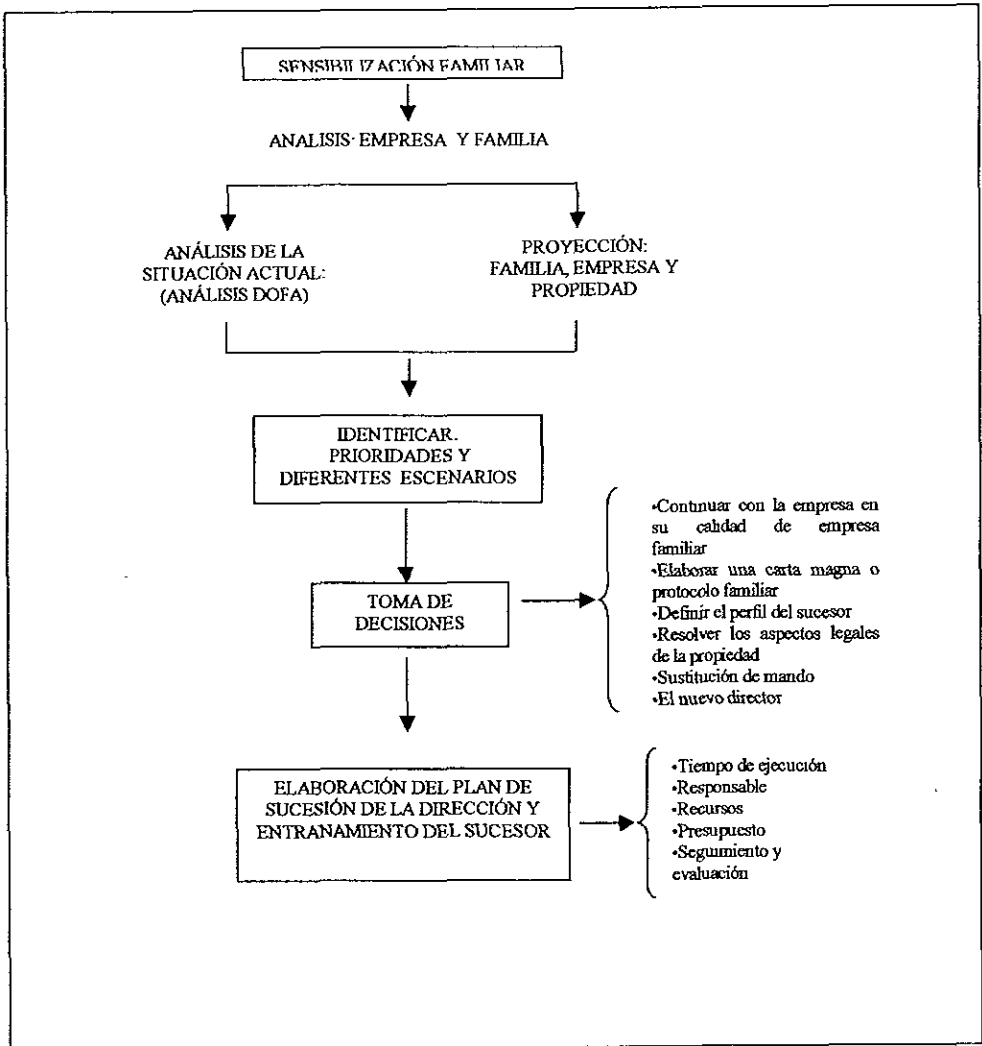
Se sugiere continuar con el proceso de la planeación estratégica de la sucesión de la dirección que se inició con las ocho empresas que integran los casos estudiados y en donde se puso a consideración la siguiente guía (diagrama 7.1) elaborada bajo el criterio de que en

una empresa familiar se debe visualizar la estructura de dirección acorde a las necesidades de la empresa, contemplando que planear la sucesión será una opción más benéfica tanto para la empresa como para la familia que dejar que el proceso tenga lugar de forma espontánea.

Incorporar el tema de planeación de la sucesión a los programas de capacitación y de investigación que sean diseñados para directivos de las pequeñas y medianas empresas, dentro de un enfoque integral de la dirección de la empresa familiar.

Se sugiere fomentar futuras investigaciones sobre el tema de empresas familiares y sobre los diferentes tópicos de su estudio, profundizar sobre aquellos aspectos que no fueron contemplados en el presente trabajo y que tienen alguna incidencia sobre la sucesión de la dirección, como: la sucesión de la propiedad, los factores empresariales, otros participantes del proceso de sucesión, los familiares políticos y el entorno social, político y económico en que se desarrolla la empresa familiar entre otros y la utilización del modelo desarrollado por Olson (1988) para estudios similares a una muestra en la empresa familiar.

Diagrama 7.1 Plan estratégico del proceso de sucesión de la dirección



## CAPITULO VII BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff L., Russell (1972): *Un concepto de Planeación de empresas*. Limusa-Willey, México.
- Ackoff L., Russell (1999): *Planificación de la empresa del futuro*. Limusa Noriega Editores, México.
- Ander, Egg Ezequiel (1987): *Técnica de investigación social*. El Ateneo, México.
- Aronoff, Craig E., Ward, John L. (1994): *Defining your family business*. Nation's Bussiness (ISSN:028-047x) U.S.A.
- Astrachan, J.H. y Astrachan, B.M. (1993): *Family Business: The challenges and opportunities of interprofessional collaboration*. Working paper, Kennesaw State College School of Business Administration, Marietta, G.A. U.S.A.
- Belausteguigoitia, Imanol (1996): *La relación familiar: característica más notable de las organizaciones en México*, *Adminístrate Hoy* No. 30, México.
- Belausteguigoitia, Imanol (2000): *Material del Diplomado en Administración de Empresas Familiares.*, Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM, México.
- Bisquerra, Alzina Rafael (1989): *Introducción conceptual al análisis multivariado, un enfoque informático con los paquetes SPSS-X, BMDP, LISREL YSPAD*, Volumen I y II, LCT-6 PPU, Barcelona, España.
- Bowen, M. (1978): *Family therapy in clinical practice*. New York: Arason. U.S.A.
- Cabrera, Suárez K. y García Falcón J. (1999): *Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la informática empírica*. InfoLatina, septiembre 1999, página Web. España.
- Carter C. Umbarger, (1997): *Terapia familiar estructural*. Amorrortu editores, México.
- David, Red R. (1987): *La gerencia estratégica*. Legis, Bogotá, Colombia.
- Davis, P. y Stern D. (1980): *Adaptation, survival, and growth of the family bussiness: An integrative business perspective*. Human relations, 30. U.S.A:
- De la cerda, G. José y Nuñez de la Peña, Francisco (1993): *La administración en desarrollo. Problemas y avances de la administración en México*, Instituto Internacional de capacitación y estudios empresariales, Segunda Edición, México.

- De la Garza, García, Jorge (1995): *Análisis de la información mercadológica a través de la estadística multivariante*. Alambra Mexicana, S.A. de C.V., México.
- Diario Oficial de la Federación, 30 de Marzo 1999
- Druker, Peter (1994): *How to save family business*. Wall Street Journal (Eastern edition) (ISSN:009-9660) U.S.A.
- Ducan, O.D. (1975): *Introduction to Structural Equation Models*. Nueva York: Academic Press.
- Dunn Barbara (1999): *Family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions*. Journal of the Family firm Institute "Family business review", Joseph H. Astrachan, editor, Volumen XII, No.1, U.S.A.
- Friedman, S. (1991): *Sibling relationships and intergenerational succession in family firms*. Family Business Review, 1, 3-21 U.S.A.
- Gallo, Miguel Angel (1992): *Material del seminario: Sucesión de empresas familiares*. Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE) Buenos Aires.
- Garza, Mercado A. (1995): *Manual de Técnicas de Investigación*. El Colegio de México, México. México
- Gersick, Kelin E., Davis John A., Mc Collom H. Marion, Lansberg, Ivan (1997): *Empresas familiares, generación a generación*. Mc Graw Hill, México.
- Ginebra, Joan (1997): *Las empresas familiares, su dirección y continuidad*. Panorama, México.
- Goldfedr y Aguilar (1997): *Planeación y administración, un enfoque integrador*. Trillas, México.
- Gómez Ceja, Guillermo (1994): *Planeación y organización de empresas*. Mc Graw Hill, octava edición, México.
- Grabinsky Salo (1999): *Material del seminario: Las reglas del juego en las empresas familiares*. Del verbo emprender. México.
- Grabinsky, Salo (1991): *Ideas para pequeñas empresas*. Del verbo emprender. México.
- Grabinsky, Salo (1994): *La empresa familiar, guía para crecer y sobrevivir*. Del verbo emprender, cuarta edición. México.
- Grabinsky, Salo (1999): *Las reglas del juego en las empresas familiares*. Del verbo emprender. México.

- Greiner L.E. (1972): *Evolution and revolution as organizations grow*. Harvard Business Review. U.S.A.
- Hair Joseph E., Anderson Rolph E., Tatham Ronald L., Black William C. (1995) *Multivariate data analysis*. Prentice Hall, New Jersey. U.S.A. Traducción: Análisis multivariante, quinta edición. Universidad Autónoma de Madrid. Esme Prentice, España, 1999.
- Hall, Richard (1992): *Organizaciones, estructura y procesos*. Prentice Hall, México.
- Handler, W.C. (1989): *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*. UMI Dissertation Services, U.S.A.
- Handler, W.C., y Kram K.E. (1998): *Succession in family firms: The problem of resistance*. Family Business Review, Joseph H. Astrachan, editor, Volumen I, U.S.A.
- Hernández Rodríguez, Sergio (1994): *Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico*. Mc Graw Hill, México.
- Hill W.L., Charles y Jones R., Gareth (1997): *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Mc Graw Hill, Colombia.
- Hubler Thomas (1999): *Ten most prevalent obstacles to family-business succession planning*, Journal of the Family firm Institute "Family business review", Joseph H. Astrachan, editor, Volumen XII, No.2, U.S.A.
- Ibarra, David (1991): *Los primeros pasos del mundo empresarial*. Noriega-Limusa, México.
- Irigoyen, A. Horacio y Puebla, A. Francisco (1997): *PYMES su economía y organización*. Ediciones Macchi, Buenos Aires- Argentina.
- Kast, Fremont E. Y Janmes E. Ronsenzweig (1988): *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw Hill Interamericana, 2da edición, México.
- Lansberg, Ivan (1999): *Succeeding Generations. Realising the dream of families in business*. rinted inthe United States of America, Harvard Business School Press,U.S.A.
- Lansberg, Ivan, Astrachan Joseph H. (1994): *Influence of family relationships on sucesion planning and training: the importance of mediating factors*, Journal of the Family firma Institute, "Family business review", Max S. Wortman, Jr, Volumen VII, No. 1 U.S.A.



- Lea James W. (1993): *La sucesión del management en la empresa familiar*. Garnica Vergara, Argentina.
- Leach, Peter (1993): *La empresa familiar*. Garnica Vergara, Argentina.
- Levin, Jack (1977): *Fundamentos de estadística en la investigación social*. Haria, México.
- Llano, Cifuentes Carlos (1995): *El nuevo empresario en México*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Lozano Posada, Melquicedec (1992): *Material del seminario: Obstáculos y oportunidades de la gerencia de empresas familiares*. ICESI, Cali-Colombia.
- Lozano Posada, Melquicedec (1999): *Material del seminario: Obstáculos y oportunidades de la gerencia de empresas familiares*. Asociación colombiana de pequeñas y medianas industrias, (Acopi) y Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), Cali, Colombia.
- Maza P., Antonio y Páez A., Alejandra (1998): *Causas de desaparición de la micro y pequeña empresa*. Fundación para el desarrollo sostenible en México, S.C., FUNDES, México.
- Mendenhall y Reinmuth (1978): *Estadística para administración y economía*. Grupo editorial Iberoamérica, México.
- Millán, Julio (1995): *Planeación para la continuidad y sucesión de la administración en una empresa familiar*. InfoLatina, septiembre 1999, Página Web, México.
- Millán, Julio (1996): *La micro y pequeña industria en el desarrollo económico*. InfoLatina, septiembre 1999, página Web, México.
- Mintzber, Henry (1993): *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2ª. Edición, México.
- Mintzberg, Henry, James B., Quinn y John Voyer (1997): *El proceso estratégico*. Prentice may Hispanoamericana. Ed. Breve. (The strategy process. Prentice may, 1995)
- Nacional Financiera (1999): *La economía Mexicana en cifras 1998*, 15ª. Edición, México.
- NAFINSA-INEGI (1992): *Encuesta de Nacional Financiera y del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática*, México.
- Olson, D.H. (1988): *The circumplex model of family systems VIII: Family assessment and intervention*. In D.H. Olson, C.S. Russell, y D.H. Sprenkle (Eds). The circumplex model: Systemic assessment and treatment of families. New York: Haworth.

- Olson, D.H. (1988): *The circumplex model of family systems VIII: Family assessment and intervention*. In D.H. Olson, C.S. Russell, y D.H. Sprenkle (Eds). *The circumplex model: Systemic assessment and treatment of families*. New York: Haworth, U.S.A.
- Pérez de la Torre, José Luis (1997): *Problemática actual de la micro, pequeña y mediana empresas*, México, InfoLatina, Marzo 2000, página Web, México.
- Poza, E.J. (1989): *Smart growth: Critical choices for bussiness continuity and prosperity*. San Francisco: Jossey-Bass. U.S.A.
- Reyes Once, Agustín (1971): *Administración de empresas. Teoría y práctica*. Limusa-Willey, México.
- Rodríguez, Valencia Joaquín (2000): *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. Ecafsa, México.
- Rossenblatt, P.C. de Milk L., Anderson R.M. y Johnson, P.A. (1985): *The family in business*. San Francisco: Jessey-Bass, U.S.A.
- Rueda P., Isabel (coordinadora) (1994): *Tras las huellas de la privatización, el caso de Altos Hornos de México*. Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Siglo XXI editores, México.
- Rueda P., Isabel (coordinadora) (1997): *Las empresas integradoras en México*. Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Siglo XXI editores, México.
- Rueda P., Isabel (1998): *México, crisis reestructuración económica, social y política*. Universidad Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Siglo XXI editores, México.
- Rueda P., Isabel y Simón Domínguez, Nadima (coordinadoras) (1999): *Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas. México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España*. Universidad Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Miguel Ángel Porrúa, México.
- Sampieri, Hernández Roberto (1994): *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill, México.
- Saris y Stronkhorst, L.H. (1984): *Introduction to causal Models in non-esperimental Research*. Amsterdam: Sociometric Research Fundtion. U.S.A.

- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (1994): *Programa para la modernización y desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana*. México, 1991-1994.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (1995): *Plan Nacional de Desarrollo, 1995-2000*, México.
- Selz, Michael (1994): *Family bussiness programs at university proliferate*. Wall Street Journal (Eastern edition) (iSSN: 0099-9660) U.S.A.
- Smith, K.K. (1989): *The movement of conflic in organizations*. The joint dinamics of splitting and triangulation. *Administrative Science Quarterly*, 34 -20. U.S.A.
- Sonnenfeld, Jeffrey (1989): *The parting patriarch of a family firm*, "Family Business Review". Joseph H. Astrachan, editor Volumen II, U.S.A.
- Tagiuri, R., and J.A. Davis (1982): *Bivalent attributes of the family firm*. Reprinted family business rewiev. Ix (2) U.S.A.
- Taylor, B. & Harrison, J. (1991): *Planeación estratégica exitosa*. Legis, México.
- Thompson, Arthur A. Y A.J. Strickland III (1998): *Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas*. McGraw Hill Interamericana, México.
- Valles, Miguel S. (1997): *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexiones metodológica y práctica profesional*. Síntesis, Madrid, España.
- Ward, J.L. (1987): *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability an family leadership*. San Francisco: Joseey-Bass. U.S.A.
- Weber Max (1992): *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Wortman, M.S. (1995): *Teoretical Foundations for Family-owned business: A conceptual and research-based paradigm*. *Family Business Review*. VII/1 U.S.A.
- Revista de Contaduría y Administración, Investigaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, varios números.
- Revista Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa, Facultad de Contaduría y Administración (FCA), UNAM, México, varios números.
- Paquete Amos Release 3.6 para path análisis
- Paquete estadístico SPSS versión 7.0 Inc. (1987) McGraw Hill.