

00661

**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**División de Estudios de Posgrado**



**Examen General de Conocimientos**  
**Trabajo escrito**

**“El Proceso de Cambio en la Empresa Familiar”**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Organizaciones**

**Presenta: Ing. Jorge Manzanera Iglesias**

**Tutor: Dra. Maria de Lourdes Álvarez Medina**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Examen General de Conocimientos**  
**Trabajo escrito**

**“El Proceso de Cambio en la Empresa Familiar”**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Organizaciones**

**Presenta: Ing. Jorge Manzanera Iglesias**

**Tutor: Dra. Maria de Lourdes Álvarez Medina**

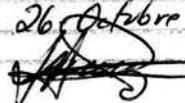
A mi madre adorada que ha sido el ejemplo más grandioso,

Como una muestra más de mi infinito afecto y

a mi queridísimo hijo Aldo, una hermosa y maravillosa persona con un potencial enorme.

Como una parte importante de lo que quiero enseñarle,

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e imprimir el contenido de mi trabajo recopional.

NOMBRE: Jorge Manzanera Iglesias  
FECHA: 26 de febrero 2004  
FIRMA: 

## **Agradecimientos**

A mi tutora, la Dra. María de Lourdes Álvarez, que siempre tuvo una gran actitud que me dio ánimos y una excelente retroalimentación.

A mis sinodales:

M.A Mario Gabriel Martínez Casas

M.A. Jesús Ponce de León Armenta

M.A. Luis Enrique Hernández Ruiz

M.A. Laura Elizabeth Cervantes Benavides

M.A. Rafael Rodríguez Castelán

Dr. Hugo Rodas Morales

que con su valiosa participación, contribuyeron a que este documento tenga una mayor calidad académica.

Al personal de la división de estudios de posgrado involucrado en darnos un valioso apoyo para completar los trámites de este logro académico

A mi alma mater, que me dio sólidas bases teóricas para poder hacer una profesional labor muy efectiva para mis clientes.

A mi familia, que siempre fue ejemplo y unidad para vivir valores que enaltecen a la vida, el trabajo y la familia.

A mis amigos y amigas, que siempre me han dado apoyo moral y varias comentarios para el desarrollo de este trabajo.

A mi empresa CEFAMex, que junto conmigo hemos logrado avanzar en desarrollar una considerable experiencia y múltiples conocimientos y herramientas para ayudar a empresas familiares, a las que estamos ansiosos de continuarles brindando nuestros servicios profesionales.

## **Antecedentes**

En los últimos años el término de Empresa Familiar se ha incorporado en el lenguaje cotidiano del mundo de los negocios. Esto ha sido consecuencia de factores como el alto porcentaje de negocios familiares, así como el reconocimiento de su problemática. El extenso y apasionante tema del cambio en las empresas familiares ha generado en forma directa e indirecta muchos cursos, programas en la universidades y libros escritos desde diferentes disciplinas y enfoques.

Mi interés en las empresas familiares se relaciona con mis antecedentes de vida ya que mi padre era director y principal accionista de una pequeña empresa familiar en la industria llantera. Sus problemas y preocupaciones nunca me fueron ajenos y en la crisis de 1982 cuando Luis Echeverría era presidente comenzó su rápido declive. Esta situación afectó nuestra situación familiar en muchos sentidos especialmente el económico y de salud. Desde entonces en mi familia el rol de empresario se relacionaba con riesgo.

Muchos años después, cuando realicé mis estudios de maestría en administración, encontré mi vocación de empresario-consultor. Hace unos años tuve oportunidad de establecerme en Guadalajara, Jalisco y fundar CEFAMex, empresa dedicada a la consultoría, que se ha especializado en Empresas Familiares. De esta forma he ayudado a decenas de empresas familiares particularmente en el estado de Jalisco en donde también he impartido numerosos seminarios sobre este tema, para Nacional Financiera y la Cámara Nacional de Comercio.

En forma paralela de atender a mis clientes, también completé el diplomado en programación neurolingüística en el Centro Mexicano de PNL, obtuve la certificación internacional en Coaching por Joseph O'Connors y en empresas familiares por Salo Grabinsky. He participado en varios talleres de Constelaciones Familiares y Empresariales. He tomado talleres y cursos con Robert Dilts, Steve Andreas, Harold Hohnen entre otros. He sido interprete traductor para el CMPNL con Joseph O'Connors, Andrea Lages y Suzi Smith. Estos antecedentes influyeron la selección del tema que desarrollo en este trabajo.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>- 6 -</b>
<b>CAPITULO 1. LA EMPRESA FAMILIAR: DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS, Y MODELOS.....</b>	<b>- 9 -</b>
1.1 DEFINICIÓN .....	- 9 -
1.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES .....	- 9 -
1.3 ¿CUALES SON LOS OBJETIVOS QUE UN EMPRESARIO FAMILIAR PERSIGUE TÍPICAMENTE? .....	- 12 -
1.4 GENOGRAMA .....	- 13 -
1.5 MODELOS DE EMPRESA FAMILIAR .....	- 14 -
1.6 EL DERECHO Y LA EMPRESA FAMILIAR .....	- 17 -
1.7 FUERZAS Y DEBILIDADES EN LA EMPRESA FAMILIAR .....	- 19 -
<b>CAPÍTULO 2. DINÁMICA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....</b>	<b>- 21 -</b>
2.1 DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	- 21 -
2.2 ENFOQUE SISTÉMICO .....	- 23 -
2.3 VALORES Y PATRONES DEL SISTEMA EMPRESA FAMILIAR .....	- 25 -
2.4 LA CULTURA DEL SISTEMA EMPRESA FAMILIAR .....	- 30 -
2.5 LA COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO .....	- 31 -
2.6 RELACIÓN PADRE FUNDADOR – HIJO SUCESOR .....	- 33 -
2.7 LA MUJER Y LA EMPRESA FAMILIAR .....	- 37 -
<b>CAPÍTULO 3. EL CAMBIO EN LA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>- 41 -</b>
3.1 RESISTENCIA AL CAMBIO .....	- 43 -
3.2 CARACTERÍSTICAS DEL CAMBIO.....	- 45 -
3.3 CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	- 46 -
3.4 AGENTES Y PROMOTORES DEL CAMBIO.....	- 47 -
3.5 IMPULSAR EL CAMBIO .....	- 49 -
3.6 MODELOS DE CAMBIO EMPRESARIAL .....	- 50 -
3.7 LA CURVA DEL CAMBIO.....	- 51 -
3.7 OTRAS PROPUESTAS .....	- 58 -
3.8 ANÁLISIS DEL CAMBIO.....	- 62 -
3.9 PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL).....	- 67 -
3.10 NIVELES NEUROLÓGICOS .....	- 69 -

**CAPÍTULO 4. LAS ESTRUCTURAS DE CAMBIO EN LA EMPRESA FAMILIAR.....- 73 -**

4.1 JUNTA DE LOS ACCIONISTAS.....	- 73 -
4.2 EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....	- 74 -
4.3 EL CONSEJO FAMILIAR .....	- 77 -
4.4 EL PLAN DE SUCESIÓN .....	- 79 -
4.5 EL PLAN DE RETIRO .....	- 83 -
4.6 EL PLAN TESTAMENTARIO .....	- 86 -
4.7 EJERCICIO PARA VALORAR EL TIEMPO.....	- 86 -
4.8 ENVEJECER .....	- 87 -
4.9 EL PROTOCOLO FAMILIAR O CARTA MAGNA .....	- 89 -
4.10 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	- 90 -
4.11 LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	- 98 -
4.12 MANEJO DE CONFLICTOS.....	- 98 -
4.13 MEDIACIÓN .....	- 99 -
4.14 PROFESIONALES EXTERNOS PARA LA EMPRESA FAMILIAR:.....	- 101 -

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....- 105 -**

**BIBLIOGRAFÍA .....** - 109 -

## Introducción

A nivel macroeconómico, nuestra economía está sustentada en las empresas familiares, aproximadamente nueve de cada diez empresas en México corresponden a este rubro (Bealustegugoitia, 2003). El impacto que esto tiene en la creación de empleos, en la educación, en el Producto Interno Bruto (PIB) es muy importante. La perspectiva de la empresa familiar es novedosa porque incluye el análisis de la influencia que los lazos de sangre ejercen sobre la empresa. Las empresas familiares son generalmente micro y pequeñas pero también existen empresas familiares que han crecido hasta llegar a ser verdaderos conglomerados. Por ejemplo, Cemex, Bimbo, Televisa, entre otras.

El gobierno presta importancia a impulsar al sector empresarial a través de diversas organismos e instituciones como la Secretaria de Economía, la Secretaria de Promoción Económica, las cámaras empresariales, Nacional Financiera. Del plan nacional de desarrollo se desprenden instrumentos y múltiples programas particularmente para las Micro, Pequeñas y Mediana Empresa (MiPymes). El gobierno esta realizando esfuerzos para apoyar a los empresarios con programas diversos, entre los que destaca el Programa de Consultoria Empresarial (PCE) con reglas de operación muy parecidas al reconocido Programa de Asistencia a la Capacitación (PAC), administrados por la Secretaria de Promoción Económica (SEPROE) a nivel estatal. Estos programas permiten apoyar a las empresas (MiPymes) con un reembolso de hasta el 50% de su inversión en Consultoría (PCE) o Capacitación (PAC). Sin embargo, no tiene establecidos programas especialmente diseñados y dirigidos a las empresas familiares.

El empresario en México debe enfrentar un medio ambiente adverso con un sinnúmero de problemas. Además, debe enfrentar el problema de las relaciones interpersonales familiares. El tema y el reconocimiento de la problemática es reciente, por lo que las experiencias en la resolución exitosa de estas situaciones ha sido poco investigada.

Al empresario familiar le corresponde enfrentar la mayor parte de la responsabilidad de desarrollar a su sistema empresa-familia, lo cual debe atender con mucho trabajo e

inteligencia, de él depende que sus empresas prosperen. Si agregamos el éxito de muchos se conforma el importante pilar del empleo y el desarrollo de nuestro país.

El fracaso de sólidas empresas familiares al cambiar de generación es un fenómeno conocido. Al pasar esto se pierden fuentes de empleo, se pierde infraestructura y tecnología de manufactura y comercial, es decir se reduce nuestra economía. Este tipo de empresas presentan también, una enorme resistencia al cambio, no siente la necesidad de un cambio interno, y están mas bien esperando y deseando un cambio externo, es decir fuera de su espacio. A esto hay que agregar muchos hábitos nocivos en la operación y dirección de las empresas familiares.

Belausteguigoitia (2001), sostiene que los negocios familiares suelen estar económicamente subdesarrollados en el sentido de que no son tan grandes como podrían ser. Esto ocurre en muchos casos por el enfoque y la necesidad del empresario de sangrar al negocio generando que en efecto, en México existan principalmente empresarios ricos y empresas pobres. La empresa familiar se vuelve particularmente frágil cuando hay participación intergeneracional, a menos de que se cuente con un detallado plan de sucesión, entre otros aspectos clave, que comentaremos en este material. En el ámbito mundial la mayor parte de las empresas son familiares; de cada 100 empresas familiares, el 75 están en la 1ª generación, 16 en la 2ª, 8 en la 3ª y solo 1 en la 4ª. (IESE Gallo 1998).

En esta investigación se consultaron artículos en revistas especializadas, ponencias en congresos o conferencias, y libros de diferentes disciplinas, como son administración de capital humano, psicología, programación neurolingüística, planeación estratégica, y coaching, entre otros.

En este trabajo se busca contestar: ¿qué es el sistema empresa familiar?, ¿qué modelos lo describen?, ¿cuál es su dinámica con respecto a la cultura, valores y relaciones interpersonales?, ¿en que consiste y cómo se da el proceso de cambio? y ¿cuáles son las estructuras que soportan estos cambios? Para lograrlo, el trabajo se estructuró de la siguiente manera:

En el primer capítulo comenzamos con los conceptos básicos en torno a la empresa familiar, como son: su definición, sus características, la herramienta del genograma, algunos modelos teóricos de la empresa familiar, y finalmente las fuerzas y debilidades de la empresa familiar.

El segundo capítulo, explica la dinámica de las empresas familiares, y aquí se resumen conceptos sobre el enfoque sistémico, las relaciones entre los diversos elementos del sistema, y particularmente la relación generacional entre padre e hijo.

En el tercer capítulo entramos al tema del cambio, en donde se exploran aspectos como las características del cambio, cómo catalizar los cambios, cuáles son algunos modelos de cambio empresarial, la curva del cambio, y algunos conceptos básicos de la programación neurolingüística.

En el último capítulo describo brevemente las diversas estructuras de cambio en la empresa familiar, o sea aquellas estructuras, conceptos o herramientas que favorecen a generar un cambio sólido y favorable, como son: la junta de accionistas, el consejo de administración, el consejo familiar, el protocolo familiar o carta magna, la planeación estratégica, la planeación de sucesión y de retiro, el concepto del tiempo y del envejecimiento,

Finalmente, expreso algunas de las conclusiones y recomendaciones que emanan de este trabajo y de mi experiencia como consultor de empresas familiares.

## Capítulo 1. LA EMPRESA FAMILIAR: DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS, Y MODELOS.

*"Las familias crecen más rápidamente que las empresas"*

*Gersick 1999*

### 1.1 Definición

Las empresas familiares han sido definidas de diferentes formas por numerosos autores, a continuación presentamos algunas de estas definiciones.

Aronoff, Astrachan y Ward	"Una empresa familiar es aquella que incluye a dos o más miembros familiares que tienen el control financiero de la empresa".
Litz	Es una empresa en la cual la propiedad y la administración están concentradas en una célula familiar y en la que sus miembros buscan perpetuar o elevar el nivel de involucramiento de la familia.
Imanol Belausteguiguotia	"La empresa familiar es aquella que se caracteriza fundamentalmente porque una familia es propietaria y controladora del capital, y porque varios miembros de ésta, intervienen en su gestión"
Manuel Díaz Salazar	Es un negocio a cuya administración o propiedad, el dueño o socio mayoritario pretende incorporar, o ya incorporó, a hijos, hermanos u otros familiares, con la intención de que obtengan un beneficio económico y puedan continuar con el negocio a la muerte o retiro del dueño.
Alcorn	"Organización lucrativa operada y controlada por una familia"
Lansberg, Perrow, Rogolsky	"Una organización en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad."
Stern	"Una organización controlada y operada por miembros de una o dos familias."
Ward	"Una organización que pasará a la siguiente generación para su dirección y control."

**Tabla 1: Algunas definiciones de Empresa Familiar**

### 1.2 Características de las empresas familiares

Una vez habiendo revisado la definición de empresas familiares, me gustaría que analizáramos algunas de las características generales de las empresas familiares.

Generalmente pensamos que las empresas familiares son aquellas como la miscelánea de la esquina, es decir negocios muy pequeños donde los empleados son los mismos dueños de su

negocio familiar. Con frecuencia todos los empleados de una empresa familiar son familiares!.

Las empresas familiares han sido forjadas a partir del sueño de una persona visionaria que logró concretar su idea. Cuando se inicia con una empresa, lo primero que surge es una idea, que esta presente y viva en la mente del fundador, a veces por años. Esta es la semilla de la empresa, y en función del esfuerzo, del equipo y por supuesto de la viabilidad de esa idea de negocios, el fundador, logra que esa idea germine hasta la realización de una empresa.

Una empresa es un proyecto, es decir es una idea de negocios, que busca desarrollarse con el esfuerzo acumulado de varias personas (accionistas y empleados) que invierten tiempo y dinero persiguiendo el logro de sus objetivos.

Empresa de 1ª, 2ª y 3ª generación:

Una empresa de 1 generación pura significa que la empresa esta en manos de la generación que la formo, y la fundó. Al paso de tiempo, una empresa se vuelve de 2ª generación cuando incorpora de alguna forma a los hijos del fundador. A esta generación también se le llama generación de hermanos. Finalmente, una empresa en la 3ª generación involucra a sobrinos o nietos y se le conoce como una generación de primos,

A medida que se avanza hacia generaciones posteriores, se produce en las empresas familiares los que se llama como fragmentación accionaria. Es decir en una sociedad de primos el capital de la empresa tiende a estar distribuido entre varios primos.

En la casi totalidad de las empresas familiares, los dueños de mayor participación son también directivos, con frecuencia sin tener los estudios pertinentes, ni una actitud de modernización o adecuada comunicación. El tener a uno o varios familiares trabajando en la dirección general, o en alguna otra área como comercialización, finanzas, manufactura, y operación, presenta enormes desafíos.

Al igual que con las personas, cada empresa familiar tiene una personalidad única, con una personalidad jurídica y estratégica. Es decir es como si la empresa se volviera un miembro mas de la familia, creando relaciones muy complejas y frágiles. Aparte el sistema empresa familiar se encuentra inmerso en un entorno económico, político, social de carácter local y

global.

El ser dueño de toda o parte de una empresa familiar implica muchas responsabilidades. Los miembros de la familia que son miembros de los consejos de administración deben entender y ejecutar su responsabilidad con disciplina y efectividad. Esto favorecerá a conformar el destino económico y tecnológico de su empresa familiar, afrontando y superando los altibajos y circunstancias que puedan surgir.

Muchos empresarios han comprobado que la participación adecuada de la familia en la empresa puede significar un caudal de calidad, experiencia y cohesión gerencial.

Cuando los familiares que están al frente de una empresa familiar asumen la responsabilidad de guiar el sistema empresa familiar adecuadamente, se logran efectos y objetivos de gran trascendencia, como por ejemplo:

- La familia juega un papel importante en los propósitos y metas del propietario.
- La familia es vista como un activo más de la empresa
- La empresa se beneficia de la lealtad y la productividad de los familiares
- La existencia de una historia familiar colorea la cultura gerencial.
- La empresa y la familia están unidas por un destino económico común
- La planificación empresarial y personal se traslapan.
- Hay conflictos sin embargo es capaz de resolver las diferencias.
- Mantienen un equilibrio entre la flexibilidad y la estabilidad
- Se adaptan fácilmente al cambio sin llegar al caos.
- Se adhieren a principios compartidos sin mostrarse rígidas
- No se preocupan en su estructura sino en funcionar bien y en alcanzar las metas en común.
- Hacen énfasis en la cooperación, buen humor y eficacia.
- Tienen libertad de comunicación

Una empresa familiar involucra a familiares en tres posibles funciones, cualquiera de estas tres funciones implica para cada miembro familiar un alto grado de responsabilidad hacia la

empresa y hacia la familia (Salo Grabinsky, 1992):

- Como accionistas:  
Son dueños en cierto porcentaje de las acciones, es decir del capital. Como accionistas familiares. Tendemos a creer que ser dueño solo implica derechos, y que por lo tanto es una sencilla labor, sin embargo, cada una de estas funciones implica una serie de obligaciones de diversa índole.
- Como empleados familiares  
Los empleados son contratados por los directivos que son contratados por los dueños, y a cada uno se le asigna un puesto y una responsabilidad determinada.  
Es muy común que al inicio de operaciones, los empleados familiares sean los únicos que trabajan en el negocio familiar. Al crecer los negocios, los empleados familiares cubren puestos de mayor responsabilidad. Es común que esto suceda sin una formación adecuada para estos ejecutivos, y que esto vaya en perjuicio de la empresa familiar. Los ambientes de trabajo (Comunicación, Dirección, Estructura Organizacional, etc.) en las empresas familiares son con frecuencia complejos e inadecuados, afectando el desempeño y las relaciones laborales y familiares de todos en la empresa
- Como acreedores familiares  
Los acreedores normalmente son los bancos, pero en nuestro particular ambiente de negocios de México, el sistema bancario no es tan versátil. Y muchos financiamientos en las empresas familiares son hechos entre los mismos parientes.  
Es común en las empresas familiares que muchos de los apoyos financieros que se dan entre los familiares no se le de la formalidad necesaria, propiciando problemas de pagos que afectan enormemente las relaciones familiares.

### **1.3 ¿Cuales son los objetivos que un empresario familiar persigue típicamente?**

Las metas básicas de los propietarios de una empresa familiar nada tienen de misterioso. Ellos quieren primeramente, que su negocio sea rentable, es decir que les permita a su familia tener un buen nivel de vida, y estar seguros que valor de su negocio vaya aumentando.

También quieren una familia integrada, llena de afecto, respeto y amor

Coincide pues, que la mayoría de los empresarios exitosos tienen en mente ciertos deseos y desarrollan planes para la consecución satisfactoria de sus objetivos.

Entre los objetivos más típicos en las empresas familiares destacan:

- Tener una administración eficiente
- Tener un agradable clima de trabajo y de familia
- Tener una alta productividad
- Tener una sólida y creciente cartera de clientes
- Tener una buena rotación de almacén
- Tener ventas con buenos márgenes
- Tener más dividendos
- Incorporar planeación estratégica
- Institucionalizar la empresa familiar
- Integrar a la siguiente generación

#### 1.4 Genograma

Para poder documentar el sistema empresa familiar se cuenta con una herramienta muy útil llamada genograma. Este nos permite recopilar información de la familia y mostrarla en forma gráfica (árbol genealógico) y a través de reportes especiales. En el genograma, se registran numerosos datos de por lo menos tres generaciones de la familia y de las relaciones existentes entre ellos.

Es decir un genograma puede incluir:

- Los nombres, el género y las edades de los miembros de la familia,
- Fechas importantes como: nacimiento, matrimonio, separación, divorcio, muerte, etc.
- La actividad o puesto que los miembros desempeñan en la empresa,
- Los antecedentes académicos
- El estado de salud,
- Fotografías, etc.

El genograma también puede incluir información sobre las relaciones entre algunos miembros familiares. Es decir, con el genograma podemos documentar no solo los lazos biológicos entre los familiares, también podemos documentar las características y los patrones conductuales propios de la familia e identificarlos a través de las generaciones.

El proceso de realizar un genograma puede alentar a los miembros de la familia a contemplar las cuestiones familiares de nuevas maneras, e invita a un interesante proceso de levantamiento y procesamiento de información.

Una vez que ha sido completado, el genograma puede ser actualizado con mucha facilidad y de nuevo compartido con familiares, y empleados.

Con un genograma los asesores de empresas familiares pueden analizar y generar una gran cantidad de información, a través de una simbología desarrollada y aplicada a nivel internacional.

(Whiteside, Aronoff y Ward, 2000, Pag. 43)

La computadora es sin duda una herramienta muy poderosa e importante que nos permite observar y actualizar nuestro árbol genealógico.

Existen varios programas de cómputo para el desarrollo de genogramas. Entre ellos destacan son:

- Genoware Inc <sup>1</sup>
- Genopro<sup>2</sup>

## 1.5 Modelos de Empresa Familiar

Para poder analizar el sistema empresa familiar los estudiosos y expertos han desarrollado un marco teórico amplio. En este marco destacan algunos modelos que revisaremos brevemente:

### 1.5.1 Modelo de la empresa familiar de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982) elaborado en la Universidad de Harvard

Este modelo describe el sistema de empresas familiares con tres subsistemas independientes pero sobrepuestos.

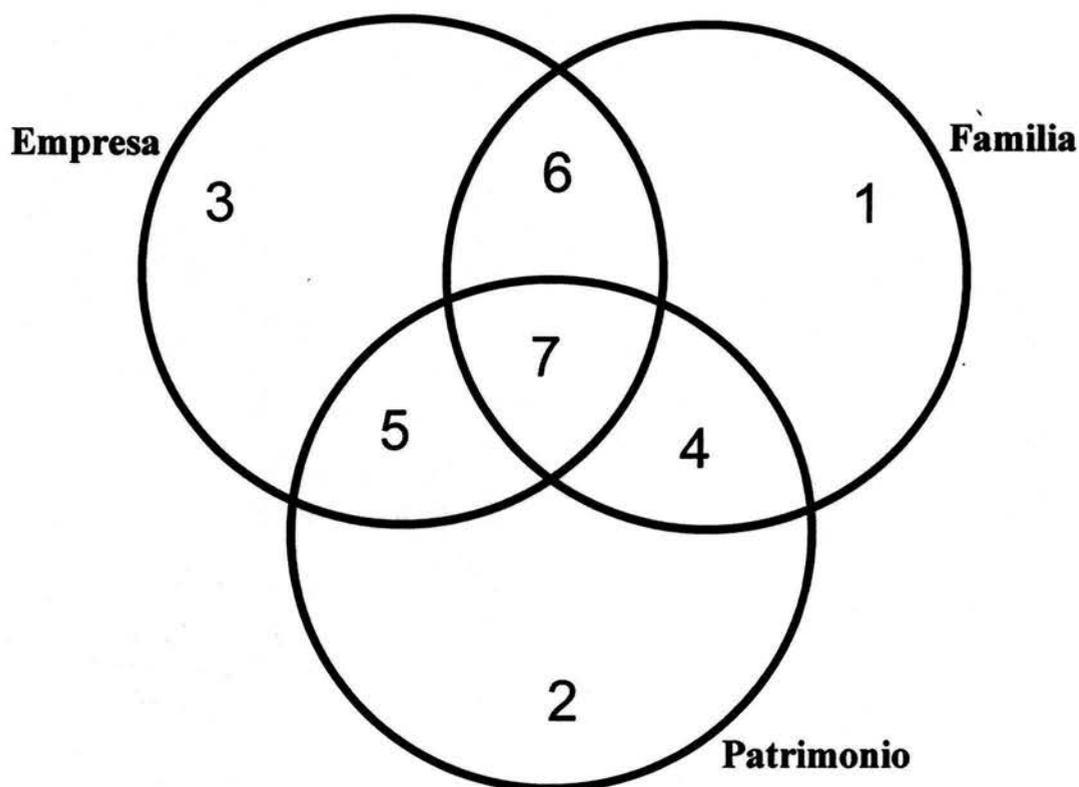
- Empresa
- Familia y

---

<sup>1</sup> [www.genogram.org](http://www.genogram.org)

<sup>2</sup> [www.genopro.com](http://www.genopro.com)

- Patrimonio



**Figura 1: Modelo de Davis y Taiguri**

Cualquier individuo que forma parte del sistema (accionistas, empleados, familiares) tiene una ubicación específica pues pueden ser colocados en solo uno de los siete sectores que se indican en la figura 1

Grupo	Descripción
1.	Solo familiares, es decir no son ni empleados ni accionistas
2.	Solo Accionistas, es decir no son si familiares ni empleados
3.	Solo Empleados, es decir no son familiares ni accionistas
4.	Familiares con participación accionaria, sin ser empleados
5.	Empleados con participación accionaria, sin ser familiares
6.	Familiares que laboran en la empresa, sin ser accionistas.
7.	Familiares que laboran en la empresa y que también son accionistas

Al separar a todos los integrantes del sistema en estos grupos, logramos entender mejor al sistema. Muchos de los conflictos que se viven en las empresas tienen su explicación en este modelo, pues se puede ver claramente que en cada uno de estos grupos se crean intereses

específicos que no necesariamente ayudan a todo el sistema. Por ejemplo, los empleados quieren un aumento de sueldo, y los accionistas quieren mayores dividendos, y los familiares quieren disponer de más tiempo con los ejecutivos familiares. Estas son algunas de las situaciones que podemos encontrar, que generan un conflicto natural pues persiguen intereses diferentes.

Estos 7 grupos están claramente definidos en la empresa, y conviene incluir los nombres de todos sus integrantes, y conocer muy bien sus inquietudes, pues estos grupos bien dirigidos pueden ser excelentes equipos de trabajo.

Este modelo ha tenido una gran aceptación porque combina la explicación teórica con una aplicabilidad inmediata. Sin embargo, este modelo no contempla el paso del tiempo, solamente nos da información del sistema en un momento determinado, y no permite una explicación dinámica.

#### 1.5.2 Modelo Evolutivo Tridimensional de Gersick y Davis (1977)

En este modelo los autores integran el factor tiempo, Consiste en tres ejes de tiempo perpendiculares: El eje X representa el paso de tiempo en la empresa, el eje Y representa el paso de tiempo en la familia, y finalmente el eje Z el efecto del tiempo en la propiedad.

En el Eje de la empresa (Eje X) podemos ver que hay tres etapas que se refieren al desarrollo del negocio. Estas son el Arranque o inicio del negocio, después la etapa de Expansión / Formalización, en la que el negocio se desarrolla con agilidad. Y finalmente la etapa de la Madurez. Contrario al ciclo de vida de las personas (Nacen crecen se reproducen y mueren), el ciclo de una empresa familiar puede permitir que una empresa en su etapa de madurez no se termine y pase a las siguientes generaciones.

En el Eje de la familia (Eje Y) se inicia con la etapa en la que la familia propietaria del negocio es joven, cuando nacen los hijos y crecen hasta el tiempo en que la 2ª generación ingresa en el negocio, y con el trabajo conjunto llegan los nietos y eventualmente, se cede la batuta.

En el Eje de la propiedad (Eje Z), vemos que el factor tiempo en el desarrollo de la empresa familiar hace que se pase de un Propietario controlado (1ª generación), a una sociedad de hermanos (2ª generación) y finalmente a un Consorcio de primos (3ª generación o mayor.)

Los autores de este modelo afirman que la naturaleza intrínseca de la empresa familiar está relacionada con el traspaso de una generación a otra.

1.5.3 El Modelo de Beckhard y Dyer (1982). Sugiere que el sistema completo de Empresa Familiar consiste en cuatro subsistemas o entidades que son como diferentes personalidades y que pueden ser analizadas por separado. Cada una de ellas tiene su propia esencia y su vida propia, Esto la hace entrar en conflicto y/o colaboración con las otras personalidades.

- La empresa como entidad
- La familia como entidad
- El fundador como entidad
- Otras entidades de enlace como El consejo de administración, el Consejo Familiar

Con este modelo se puede trabajar en forma independiente en cada subsistema. Es muy útil para realizar tanto el diagnóstico del sistema, como para prepararlo para el proceso de cambio. El análisis de cada elemento es complejo, y debe ser cuidadosamente documentado.

## 1.6 El Derecho y la Empresa Familiar

Manuel Díaz Salazar (2001), hace una breve analogía de cómo un sistema empresa familiar sano es una simbiosis entre la empresa y la familia. Menciona que la empresa debe ser capaz de generarles riqueza y utilidades a sus accionistas además de proporcionar sueldos bien remunerados a los directivos y los empleados de toda la organización. Nadie pone una empresa con la intención de perder dinero, aunque tristemente, a muchos les acaba pasando así.

Y agrega que la empresa familiar también involucra otras motivaciones aparte del aspecto económico, tienen una dosis de amor y fraternidad, y busca ser un pilar que de fortalecimiento y unión a la familia.

“La empresa debe y quiere ser factor de unión (no de discordia) de la familia, a la vez que ésta (la familia) busca facilitar (no estorbar) la buena marcha de la empresa.”

- “Hacer negocios en familia es muy diferente a solo hacer negocios.
- “Los negocios familiares tienen particularidades que no se presentan en empresas de capitales de socios no parientes.
- “El manejo adecuado de esta problemática no se enseña en las escuelas y universidades de negocios. Por lo que es importante desarrollar algunas habilidades.

Díaz Salazar nos explica como la empresa y la familia tienen un origen diferente. En el caso de la Familia, se tiene un enfoque emocional en las decisiones, Existen fuertes sentimientos de: amor y solidaridad. También existe una orientación hacia el interior. A pasar tiempo juntos. Las familias frecuentemente presentan aceptación incondicional a las personas y a las circunstancias incontrolables de la familia. En la familia existe una mayor resistencia al cambio: pues históricamente la familia no ha tenido variaciones drásticas desde sus orígenes,

En cambio, en la empresa, el enfoque racional, y la rentabilidad del negocio son determinantes. La orientación de la empresa es hacia el exterior, pues esta enfocada a clientes y proveedores. Su cambio es más acelerado por lo que presenta una constante evolución. Las decisiones son condicionadas a rendimientos y a la normatividad de la empresa

A veces, el traslape de lo emocional con lo racional nos hace ser en nuestro negocio familiar, demasiado emotivos ante un problema de naturaleza empresarial, o por el contrario demasiado empresarios ante una circunstancia familiar.

El derecho para la empresa familiar se vuelve complejo, pues involucra al derecho familiar y al derecho mercantil. El Derecho Familiar es para proteger a las personas y a la familia, y el Derecho Mercantil norma relaciones entre empresarios. Es muy importante que el empresario conozca algunos aspectos básicos entre los cuales el Lic. Díaz destaca 10 puntos que conforman una cultura jurídica básica, estos son:

1. La Propiedad
2. La Familia y el Parentesco
3. La Patria Potestad

4. El Matrimonio y el Divorcio
5. Los Poderes de la Familia
6. La Incapacidad Mental
7. Los Contratos en la Familia
8. El Fideicomiso
9. Las Opciones para la Organización de la EF
10. La Sucesión, la Herencia y el Testamento

### **1.7 Fuerzas y Debilidades en la Empresa Familiar**

Un día le pregunte a un empresario familiar de segunda generación que enfrentaba todo el tiempo enormes dificultades en su negocio: ¿Que ventajas y fortalezas son características de las Empresas familiares? Ante esta pregunta, sin titubeos dijo: “¿Cuáles fortalezas?....., ¡Las empresas familiares no tienen mas que debilidades!!.”

Esta situación, es vivida con mucha frecuencia, entre nuestros empresarios. Aunado a las difíciles circunstancias actuales se da con frecuencia un estado de cansancio y frustración de empresarios.

Por lo pronto, cabe destacar que hay claras fortalezas, cada una de éstas debe ser analizada y reforzada, algunas son: (Aronoff,Astrachan,Ward 2002)

- Grado de lealtad de los empleados y accionistas familiares.
  - La confianza que existe entre familiares es mucho mayor que la que existe con empleados aun con los de mayor confianza.
  - Mas entregados a su responsabilidad ante el desarrollo y crecimiento de la empresa
- Unión familiar
  - Dedicación al trabajo
  - Mucha flexibilidad para adecuaciones a corto plazo.
  - Trabajo en equipo
- Mas sensibilidad a un buen ambiente de trabajo
  - Intereses y perspectivas comunes a mayor plazo que empresas no familiares
- Gozan de mas prestigio en su mercado

Es importante también destacar algunos de los principales problemas que enfrentan las empresas familiares: (Aronoff, Astrachan, Ward 2002)

- El problema de la sucesión
- El problema del retiro
- La falta de Planeación estratégica
- Resistencia al cambio y a la modernidad
- Inadecuada estrategia financiera
- Nepotismo
- Falta de talento administrativo y de disciplina
- Falta de compromiso de la 2ª generación y de empleados
- Menor nivel de escolaridad en las generaciones anteriores
- Los propietarios son reacios a delegar el control.
- Consejo de administración ineficiente y en la mayor parte, inoperante
- Falta de comunicación eficaz (importancia de la mediación y negociación)
- Conflictos familiares

Es importante mencionar que algunas de las debilidades que tengamos, si se trabaja en ellas con efectividad y constancia, pueden lograr convertirse en fortalezas clave. Esto siempre requiere de un gran esfuerzo y compromiso tanto individual como de un equipo bien integrado y asesorado.

## Capítulo 2. DINÁMICA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

*"El futuro de la sociedad se fragua en la familia"*

*Juan Pablo II*

Una empresa que no se mueve, esta destinada a desaparecer. Los tiempos modernos exigen que las empresas sean muy dinámicas.

Resulta una realidad evidente: .... los acelerados cambios tecnológicos, políticos y económicos que nos rodean crean valiosas oportunidades, sin embargo, solo aquellas empresas que están bien preparadas las puedan aprovechar adecuadamente.

Como prepararnos para aprovechar esas escasas y atractivas oportunidades de negocio en nuestro entorno específico?

### 2.1 Desarrollo de la Empresa Familiar

Las empresas nacen de una simple idea. En su etapa inicial son un sueño o proyecto, que se gesta en la mente de su creador, y así van madurando. Estas ideas maduran de diversas formas y generan acción. Entonces, los dueños invierten su tiempo, dinero y energía para la realización de sus ideas.

Al principio la estructura organizacional es mínima e informal, generalmente recayendo en familiares. Los procedimientos se establecen y modifican conforme vayan necesitándose. En esta etapa generalmente hay un gran optimismo y todo parece mucho más sencillo de lo que en realidad es.

Después de desarrollar la idea de iniciar operaciones, desgraciadamente solo una minoría de las empresas logra desarrollarse y completar su paso por lo que Grabinsky (1992) llama "la Etapa Heroica", esta comienza cuando el empresario inicia propiamente sus nuevas actividades, es decir abre las puertas de su negocio.

Durante esta fase el negocio empieza a buscar clientes y a venderles sus productos o servicios. Establece su relación con proveedores, identifica las fortalezas y debilidades de sus competidores, adecua sus instalaciones, y desarrolla los procesos más comunes

Esta fase puede durar varios meses, o incluso uno o dos años. Se caracteriza porque los números son muy pequeños, con frecuencia son números rojos. Y la realidad no se ve tan optimista como en la etapa de la concepción.

La participación y la influencia de la familia del fundador es crítica durante esta difícil fase. La mayoría de los empresarios en esta fase de sobre vivencia, esperan con ansia que el negocio despegue, pues consideran que entonces ya no será un problema administrarlo. Sin embargo, esto no sucede pues el éxito y el crecimiento los enfrenta a otros problemas.

Al término de esta fase la empresa ya ha logrado llegar al un punto de relativa estabilidad en relación a sus clientes y proveedores, su equipo de trabajo, sus procesos y sus finanzas.

Una vez que se concluye la etapa heroica la empresa ya opera en números negros, aunque probablemente tenga diversos pasivos. También cuenta con una activa cartera de clientes, un buen conocimiento de la industria, una adecuada relación con proveedores, así como una tecnología administrativa y operativa en la empresa lo que también conocemos como el "Know How".

Del adecuado uso de estos y otros recursos la empresa comienza la etapa de crecimiento, en la que solidifica su posición en el mercado, logra diferenciarse de su competencia, y crece en tamaño y en participación. Su operaciones se vuelven mas complejas al ampliarse a otros mercados geográficos, o al incorporar mas productos y servicios.

Un negocio bien conducido ante un mercado activo, comienza a desarrollarse, en ocasiones con enorme velocidad. Y los empleados y directivos se enfocan a atender el aspecto operativo del negocio, y o urgente. En ocasiones sin percatarse que están dejando a un lado un aspecto muy importante para lograr que su negocio pueda desarrollarse sanamente y con menor incertidumbre y riesgo.

Cuando una empresa familiar exitosa tiene el liderazgo óptimo, que la lleva a un crecimiento sano y a aprovechar consistentemente oportunidades del mercado, logra consolidarse. Sin embargo, cuando la empresa ha estado operando con éxito un cierto tiempo, y no se ha modernizado ni adecuado a las siempre cambiantes circunstancias corre un enorme riesgo de empezar un deterioro, que de no atenderse, puede volverse un círculo vicioso, hasta llegar a su venta o desaparición.

## **2.2 Enfoque Sistémico**

En la empresa familiar interactúan dos sistemas sociales: la Empresa y la Familia, y así se conforma un sistema más complejo, conocido como el Sistema Empresa Familiar, que el de las empresas no familiares.

Aplicar el enfoque sistémico a las empresas familiares nos permite comprender el efecto e interacción entre múltiples elementos y aspectos, tanto en lo individual como en lo colectivo.

La teoría general de sistemas (Robbins,Coulter, 2000) refuerza la visión de que es necesario dirigir nuestra atención a la interacción de diversos elementos en el sistema y que no puede ser comprendido si se analizan los elementos individualmente.

El enfoque sistémico establece que el todo es más que la suma de sus partes, propone que los múltiples elementos están entrelazados y entretnejidos, formando relaciones complejas entre ellos. Por eso cambios en un área, pueden generar fuertes cambios y consecuencias en otras áreas. Muchas veces nos enfocamos en un elemento de un sistema, y se nos olvida que forma parte de un conjunto. Esto puede llegar a producir mas daño que mejora!

Ludwig von Bertalanffy fue el primero en articular los principios de la teoría general de sistemas (1950), Definió a un sistema como: “un conjunto de elementos que se mantienen en interacción” Después Katz y Kahn fueron los primeros en aplicar la teoría de sistemas abiertos en las organizaciones en el año de 1966.

La teoría de sistemas es uno de los instrumentos conceptuales mas poderosos que hay disponibles para la comprensión de la dinámica y del cambio en las organizaciones. Cuando

se toma un enfoque de sistemas, se empieza por identificar las partes individuales y después se trata de comprender la naturaleza de su interacción colectiva.

Los sistemas organizacionales abiertos tienen propósitos y metas, que son las razones de su existencia. Una característica importante de los sistemas abiertos es la capacidad de estado estable o homeostasis, esto explica en parte porque las organizaciones se resisten al cambio.

La teoría de sistemas considera que todo lo que pasa, es decir, los problemas, o acontecimientos, o fuerzas e incidentes no se consideran como fenómenos aislados, sino que se deben analizar en relación con otros problemas, acontecimientos y fuerzas

El enfoque de sistemas fomenta el análisis de los acontecimientos en términos de múltiples causalidades, más que de una sola causalidad, pues casi todos los fenómenos tienen múltiples causas.

Un principio básico de la teoría de sistemas es que no es posible cambiar una parte del sistema sin influir en las demás partes en alguna forma. Para cambiar un sistema no solo debe trabajarse en los elementos sino también en su interacción

Todos los subsistemas están interconectados. Podríamos decir que somos la interacción de nuestros subsistemas. El cuerpo, la mente y el espíritu, son parte del mismo sistema. Cada pensamiento que tenemos, impacta a cada célula del cuerpo

No se puede modificar algo en una parte del sistema sin afectar las otras partes. Todo sistema tiene pérdidas, desgaste o desperdicios, que se deben compensar por medio de reservas, renovaciones, innovaciones, etc.

Para obtener cambios estables en una parte del sistema es necesario obtener cambios complementarios de apoyo o refuerzo.

Los individuos o subsistemas tienden a apoyar el cambio si han participado. La gente apoya lo que contribuye a crear y bloquea aquello en lo que no participa.

### **2.3 Valores y Patrones del Sistema Empresa Familiar**

Los actuales líderes empresariales entienden con claridad como el éxito económico y financiero de una empresa descansa sobre su cultura y valores

Los valores se definen como los principios más arraigados en las personas. (Aronoff, Whiteside, 1999) son el pegamento invisible que une a las familias y sus negocios a través del tiempo, proveen una guía de lo correcto e incorrecto, de las prioridades, de la dirección a seguir y de las relaciones, del valor del trabajo, de la contribución a la sociedad, del servicio, de la calidad, etc.

Las familias unidas y exitosas están apoyadas en sus principios, creencias y valores, estableciendo fuertes lazos de sangre, de amistad, y de entendimiento. Los valores y la historia que se comparte entre los miembros familiares, producen orgullo y significado de vida. Esto es un gran motivador a sumar esfuerzos para metas comunes.

Es importante revisar que la cultura empresarial esté realmente fundamentada en los valores de sus accionistas familiares. Cuando se desarrolla una cultura empresarial que integra y respeta los valores del fundador y de los dueños, el negocio consolida su personalidad, como si cobrara vida.

Los valores se convierten en un pilar que ayuda a darle fortaleza y estructura a la familia misma. Permitiendo atender y resolver muchos conflictos inherentes a la empresa familiar.

La familia es una unidad única y total que posee su propia estructura, creencias y patrones de asociación.

A través del tiempo, los valores deben ser reexaminados y reinterpretados para que permanezcan relevantes entre el rápido cambio del negocio y la familia. A veces solo cambia su prioridad, otras veces los valores se transforman en otros.

Este importante aspecto generalmente enciende un proceso constructivo y positivo de iniciativas de planeación, que pueden ser de gran valor y aplicabilidad.

John Ruskin (1997) escribió que los valores inspiran a la gente para hacer cosas que son difíciles, en hacer los compromisos que requieren disciplina y en sujetarse a los planes hacia el largo plazo.

La estructura familiar impacta en el modo en que las familias trabajan o resuelven sus problemas, debido a que su actuar es cotidiano. La dinámica de la estructura familiar son las formas en que los patrones o esquemas conductuales de la familia se relacionan y se organizan. Conviene revisar los paradigmas y los patrones familiares.

Los paradigmas familiares son principios básicos o patrones de acción que reflejan la esencia de una visión global compartida por cada uno de los familiares, la forma de relacionarse con el mundo exterior y de enfrentarse a presiones o emociones. Los paradigmas son necesarios, y nos ayudan porque ponen un cierto orden y estructura en nuestras vidas.

Los paradigmas están presentes en varias áreas de nuestra actividad diaria, no son permanentes, y conviene renovarlos con cierta frecuencia. La conducta de cada individuo refleja la influencia del sistema familiar.

Un ejemplo de paradigma es el de las fuerzas y debilidades. Mi experiencia en las empresas muestra que con frecuencia el empresario familiar evade el afrontar sus problemas y sus debilidades, y entonces ni siquiera las reconoce, ni las define, y mucho menos trabaja en superarlas. También es naturaleza humana que descuidemos nuestras fortalezas pues las damos por permanentes y si no las mantenemos en actividad empiezan a debilitarse. Es decir con este típico proceso logramos que nuestras fortalezas adquieran debilidades y nuestras debilidades adquieran fortaleza. En vez del prospero proceso de fortalecer nuestras fortalezas y debilitar a nuestras debilidades.

Los patrones que se integran en la familia son trazados por las generaciones anteriores y forman una base para las generaciones venideras. Muchos de estos patrones son muy positivos, y algunos muy perjudiciales, por lo que vale la pena analizarlos con el apoyo de algún experto.

La estructura familiar puede poner barreras en la comunicación por lo que es necesario desarrollar habilidades para que las relaciones con los demás familiares se vuelvan estrechas y auténticas. Cuando esto se logra, este logro se refleja hacia toda la organización, mejorando así la comunicación y el ambiente de trabajo.

Muchos patrones multigeneracionales inciden en la conducta de los familiares son en su mayoría, inconscientes. (Hellinger 1995) Cuando estos patrones se encuentran fuera del campo de conciencia de los familiares, su poder aumenta en forma vasta.

Cuando la gente no está consciente de las influencias del pasado, no puede reconocer las opciones u oportunidades de cambio y, en consecuencia, tiene mayor probabilidad de quedar atrapada en los viejos patrones.

La mejor manera de usar los patrones familiares de manera ventajosa es reconocerlos y comprenderlos para así tener un mayor control sobre su conducta.

En las familias integradas o unidas, los miembros familiares dependen unos de otros para atender sus necesidades, y con frecuencia buscan el consejo de los demás familiares en decisiones importantes para su vida, en un ambiente de afecto y respeto. Ward y Aronoff (1999) nos dicen que las familias integradas tienden a:

- Fomentar un sentido de lealtad
- Promover la interdependencia
- Cultivar la empatía
- Compartir los mismos intereses
- Pasar la mayor parte juntas
- Comunicarse entre sí
- Dar a conocer mutuamente sus sentimientos

Mientras que las familias desunidas tratan de:

- Tolerar las diferencias

- Fomentar un sentido de independencia y aislamiento personal
- Respetar los diferentes puntos de vista
- Cultivar la confianza en sí mismas
- No tomar en cuenta los sentimientos o deseos de los demás
- Cerrar la comunicación en ciertos temas
- Evitar el contacto cercano

Los valores son los cimientos de la cultura familiar y empresarial. Desde antes de que empiece la empresa, la familia ya cuenta con numerosos valores que son transmitidos y revividos en la empresa. En la medida del tiempo, las empresas y las familias evolucionan. Y eso nos confronta con la pregunta: ¿Cómo queremos ser?, y nos invita a la congruencia,

Los valores apoyan a una visión de largo plazo, y esto influye enormemente en la toma de decisiones y en la formulación de planes. Proveen de consistencia a nuestros planes y modelos.

La coincidencia en los valores permite la integración eficaz de equipos de trabajo y nos inspira hacia la excelencia, y fortalecen nuestra actividad diaria. Los valores nos apoyan y nos dan recursos que podemos aplicar para cambios positivos. Nos dan alternativas creativas ante el pensamiento convencional. Nos ayudan a mejorar nuestra comunicación y nuestras relaciones internas y externas.

Así pues, los valores rodean todas las interacciones de la gente dentro de un sistema. Los valores nos dan una parte importante de nuestra personalidad tanto del pasado, del presente y hacia el futuro.

Los valores en las personas determinan como serán interpretados la información que reciben y los eventos que vivencian, y por eso afectan todas nuestras decisiones y relaciones.

Los padres comienzan a comunicar y transferir valores a los diferentes miembros familiares desde el nacimiento de sus hijos, y esto se extiende durante toda la vida. Este proceso no se detiene. Algunos aspectos de este aprendizaje están en la mente consciente sin embargo, la

gran mayoría corresponden a la mente inconsciente.

Debe haber una disposición de los familiares y dueños de poner los valores por encima de los intereses o necesidades personales.

Los valores al vivirlos, nos motivan a la acción con un comportamiento congruente. Los valores pueden dar a los dueños y directivos de las empresas familiares, el sustento para iniciar con pasos hacia lo nuevo e incierto. De esta manera los valores se vuelven como una brújula, que los guía aun en la oscuridad y en la tormenta.

Los seres humanos hacemos las cosas impulsados por motivos. En algunas ocasiones, tal vez no tendremos claro cuál ha sido el motivo por el que hemos hecho algo, pero siempre hay uno, cuando no varios. Si nos enfocamos a aquellos valores que impulsan nuestro desarrollo personal y familiar lograremos tener combustible para lograr realizarnos en nuestro recorrido a lo largo de la vida.

Así como los valores compartidos entre los dueños puede fortalecer una empresa familiar, la diferencia sustancial entre ellos puede debilitarla y hasta destruirla. John Kotter y Hames Keskett (1999), descubrieron en un estudio de valores en más de 200 empresas de Estados Unidos que tomó más de 11 años llegar a completarlo, pues se midieron algunos de los efectos de tener una visión a largo plazo.

Los resultados de esta investigación muestran que aquellas empresas que tenían claros sus valores corporativos hacia sus clientes, accionistas, empleados y proveedores, y que incentivaban el liderazgo entre los gerentes de todos niveles; lograron un éxito mucho mayor: Aumentaron en promedio más de cuatro veces el desarrollo de las que solo tenían visión a corto plazo, y por esto crearon empleos mas de 7 veces mas.

Las familias que tienen claros valores y una sólida cultura, cuentan con una ventaja competitiva muy especial y muy poderosa.

Es importante identificar plenamente la cultura y los valores en una empresa familiar. Se dice

fácil, pero el proceso requiere de mucha colaboración de todos. Esto generará un ambiente sólido y de cordialidad para optimizar la comunicación y generar un ambiente de participación positivo.

#### **2.4 La cultura del sistema empresa familiar**

Dyer (1997) determinó varios tipos de cultura en la empresa familiar:

- **Paternalista** Es la más común, se caracteriza por relaciones jerárquicas y por una autoridad centralizada. Los líderes, generalmente miembros de la familia, toman todas las decisiones importantes y ejercen una estrecha supervisión sobre los empleados. En resumen, el fundador tiene el control de todo lo que pasa, toma las decisiones, siente que no puede delegar las cosas, y su carácter tiende a ser autocrático y exigente.
- **Laissez-Faire** o de no interferencia. A los empleados se les considera personas confiables y se les permite tomar decisiones. El dirigente es muy tolerante, delega sin una supervisión cuidadosa, tiene mucha confianza en su equipo. La familia decide lo que se hará y los empleados cómo realizarlo.
- **Participativa** Esta es una variedad especial de la empresa familiar. Está orientada al grupo, estructurada para favorecer la intervención de otros. Reduce el poder de la familia y estimula el crecimiento y desarrollo de los empleados. El dirigente integra y capacita a su equipo de trabajo.
- Este tipo da paso al último tipo de cultura: **La Profesional**. Generalmente se encuentra en organizaciones que contratan a gerentes profesionales externos. El dirigente de la empresa no es familiar.

La cultura de cualquier grupo puede verse en varias dimensiones: La primera es la de los aspectos tangibles. Normalmente cuestiones físicas como la manera de vestir, lenguaje, rituales, son las manifestaciones más visibles de la cultura. Este nivel puede considerarse como la representación simbólica del siguiente nivel.

En la segunda dimensión de la cultura, conviene revisar las perspectivas sociales compartidas del grupo en cuestión. Entendiendo a una perspectiva como un conjunto de ideas y acciones que una persona utiliza para enfrentar una situación problemática. Son reglas específicas aplicables a situaciones determinadas.

Los valores de la cultura del sistema empresa familiar significan una dimensión más amplia, como honestidad, servicio al cliente, servicio a la comunidad, etc., pueden ser formales o informales, y se ven reflejados en la filosofía de la empresa. Incluye a las premisas en aspectos profundos como la naturaleza humana, el aspecto espiritual, la trascendencia, etc.. Es en esta dimensión donde los grupos basan su forma de ver la vida y responder ante ella.

## **2.5 La Comunicación y el Liderazgo**

Uno de los problemas más serios y frecuentes a los que se enfrentan los integrantes de una empresa familiar, es el de la comunicación. Por desgracia, la mayor parte de las personas, no son muy efectivas en su comunicación y no tratan de hacer nada para cambiarlo, pues normalmente culpan a los demás ante las dificultades y barreras de su comunicación.

Como menciona Oltra (2003): Nos enseñaron a leer y escribir, pero no a escuchar, y saber escuchar es la clave de una comunicación efectiva. Lo cierto es que demasiadas veces juzgamos y condenamos sin dejar hablar a la otra parte, porque ya tenemos formada la opinión a trabes de los chismes que hemos oído de los que nos circundan, familia o no familia.

Es importante en las relaciones con los demás, escuchar antes de hablar y pensar antes de actuar. La escucha activa implica hacer preguntas y escuchar las respuestas, es decir nos conduce a descubrir lo que la gente desea y por que lo desea.

Para escuchar se necesita una actitud paciente, de esfuerzo físico y de autocontrol. Quiere decir que hay que prestar atención de forma selectiva para lograr entender lo que el otro esta diciendo, de modo que podamos comprender el mensaje.

Muchas veces ocurre que cuando estamos escuchando a la otra parte, en vez de prestarle atención, estamos pensando lo que vamos a decir nosotros en nuestra próxima intervención, originando la sensación en la otra persona de que al no haberle escuchado activamente, no hemos captado con fidelidad el contenido de la misiva, produciéndole un malestar. Por eso los expertos comunicadores parafrasean continuamente.

La comunicación es particularmente importante ante los cambios. Cuando se va a realizar una acción o cuando hay un cambio en proceso, comunicarse adecuadamente es fundamental para que lo nuevo pueda producirse y sostenerse.

En una relación hay al menos, dos puntos de vista separados, es importante tomar y analizar ambos en cuenta para entender la dinámica de la relación así como el grado de confianza entre los miembros, y otras características como el respeto y su sentido de pertenencia y de propiedad.

Uno de los problemas de la comunicación es que si no sabemos lo que quiere una persona, estaremos dando golpes en la oscuridad. Cuando sabemos con claridad lo que quiere la otra persona, estamos más cerca de generar un cambio, que favorezca a ambas partes. Esto fortalece y armoniza las relaciones interpersonales.

Las faltas de comunicación están por todos lados, es muy fácil tenerlas. Es común que la respuesta inicial a cierta dificultad sea cierto tipo de ceguera inconsciente. En ocasiones se ponen de manifiesto puntos ciegos dentro de la persona, a través de los cuales el conflicto se agrava aún mas, puesto que el individuo no logra darse cuenta del efecto perturbador que ocasiona su comportamiento. Ya estamos acostumbrados a nuestra realidad, y por eso a veces ni siquiera somos capaces de darnos cuenta y evaluar la situación actual.

Este es un mecanismo de defensa que crea negación o indiferencia, también es ocasionado porque no sabemos que hacer o tenemos mucho miedo y eso nos obstaculiza.

Este mecanismo de defensa también puede ocultar el que seamos muy críticos hacia fuera y no hacia adentro. O que no sepamos escuchar y analizar. Sin embargo, el precio que hay que pagar por una mala comunicación puede ser altísimo, sobre todo si la factura es para alguien cercano. Algunos de los efectos que produce la mala comunicación es el cansancio combinado con frustración, esto produce resentimientos o en muchos casos indiferencia y aislamiento.

La mala comunicación es un bloqueo importante en las relaciones humanas que requiere de ser

atendido cuanto antes. Esto abre un enorme campo para el manejo y la mediación de conflictos.

El tema de liderazgo también está íntimamente relacionado con el tema de cambio. En su sentido más amplio, el liderazgo puede ser definido como la capacidad para influir en otras personas para la consecución de algún objetivo. Las habilidades de liderazgo constituyen uno de los conjuntos de capacidades más importantes que nuestro mundo requiere para generar los cambios que necesita.

El liderazgo eficaz es la clave para el éxito. Solo las visiones que son bien compartidas con personas comprometidas, llegan a realizarse.

¿Que hacen los líderes eficaces? De acuerdo con diferentes estudios, los líderes eficaces tienen las siguientes características:

- Crean visión
- Movilizan el compromiso
- Motivar e influir
- Reconocen necesidades
- Establecen objetivos SMART (Specific, Measurable, Achievable, Resources, Time)
- Tienen la actitud mental
- Están comprometidos
- Tienen una excelente comunicación
- Tienen el comportamiento adecuado
- Pasan de la visión a la acción
- Aseguran una estrategia

## **2.6 Relación padre fundador – hijo sucesor**

Es muy importante explorar los aspectos generacionales en la empresa familiar y revisar como las relaciones humanas y las tensiones generadas en ambientes laborales afectan no solo el clima laboral sino que también afecta enormemente al nivel de comunicación y de hostilidad dentro de la familia, especialmente entre padres e hijos.

En la empresa familiar, la situación de la empresa se lleva a la familia y la situación de la familia se lleva a la empresa.

Davis y Tagiuri (1992) describen al conflicto generacional más común y grave en la empresa familiar que se desarrolla entre padre (fundador) e hijo (sucesor).

¿Como es la relación padre-hijo a lo largo de la vida? Hay muchos tipos de padres, .....y de hijos.....así que para contestar esa pregunta no nos queda mas que hablar de aspectos muy generales.

La relación padre-hijo representa la díada más común en una empresa familiar, y la calidad de sus relaciones laborales esta fundamentada en cuatro dimensiones:

1. La facilidad de interacción laboral
2. El gusto por trabajar con el otro
3. Los logros producto de su relación laboral
4. El aprendizaje por trabajar con el otro.

A continuación describo un sencillo modelo que desarrollé para comparar edades y situaciones entre Padre e Hijos, en el se presupone una relación adecuada típica. (Manzanera, 2003)

La relación típicamente, de un padre con su hijo, comienza desde que recibe la noticia del embarazo de su mujer, y continúa mas allá de la muerte de alguno de los dos, típicamente el padre.

Analizando esta relación podemos observar que el tiempo avanza muy rápido, particularmente para el hijo, pues en tan solo 13 años cruza por 5 etapas de su vida, y muchos coinciden en que inclusive es la etapa mas importantes de su vida. Mientras que, .... durante este mismo periodo, el padre permanece en una o dos de sus etapas, y además con cambios menos significativos. Tristemente, cada vez es más raro que los padres estén muy presentes y muy involucrados en esta crucial etapa de sus hijos, por exceso de trabajo. Casi siempre, es la madre la que en estas etapas esta mucho mas cerca de su hijo.

Durante la compleja etapa de la adolescencia, es muy importante el entorno y las relaciones con amigos y familiares. Tantos cambios en el hijo, hace que la relación del padre con el hijo se vuelva muy cambiante y un tanto frágil e incierta. Es común que la comunicación de adolescentes con sus padres sea muy limitada, y con numerosos conflictos y resentimientos.

En ocasiones encontramos mucha disposición y amor por el lado de los padres que se ven frustrados y decepcionados ante un rebelde y confundido adolescente. Por otro lado, cuando un padre no dedica suficiente tiempo a su hijo se genera un distanciamiento creciente, y cada vez hay menos momentos y aspectos que se compartan.

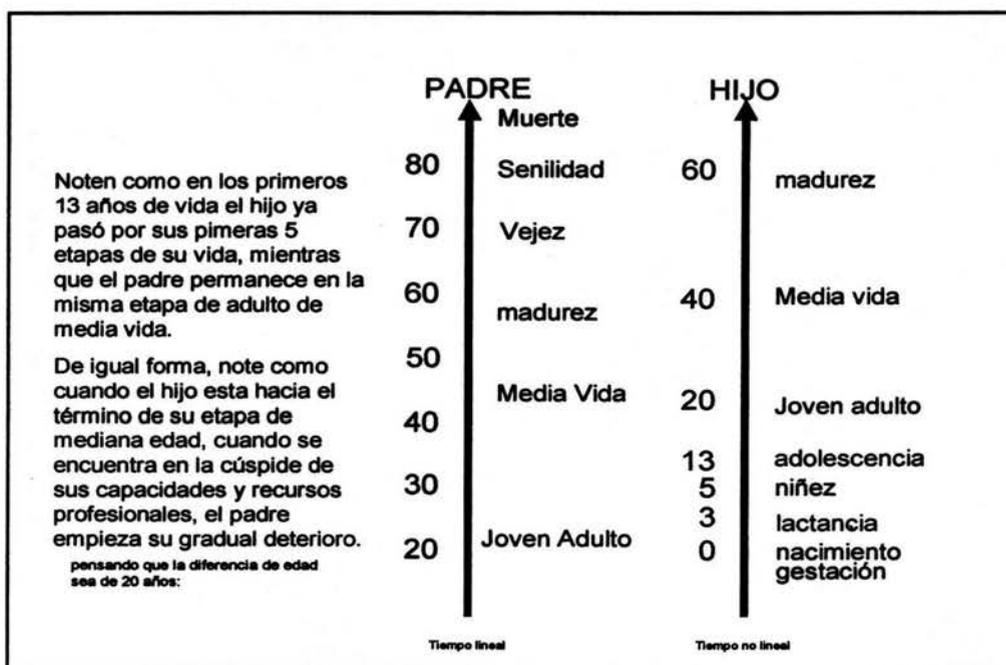


Figura 2: Relación Intergeneracional Padre - Hijo

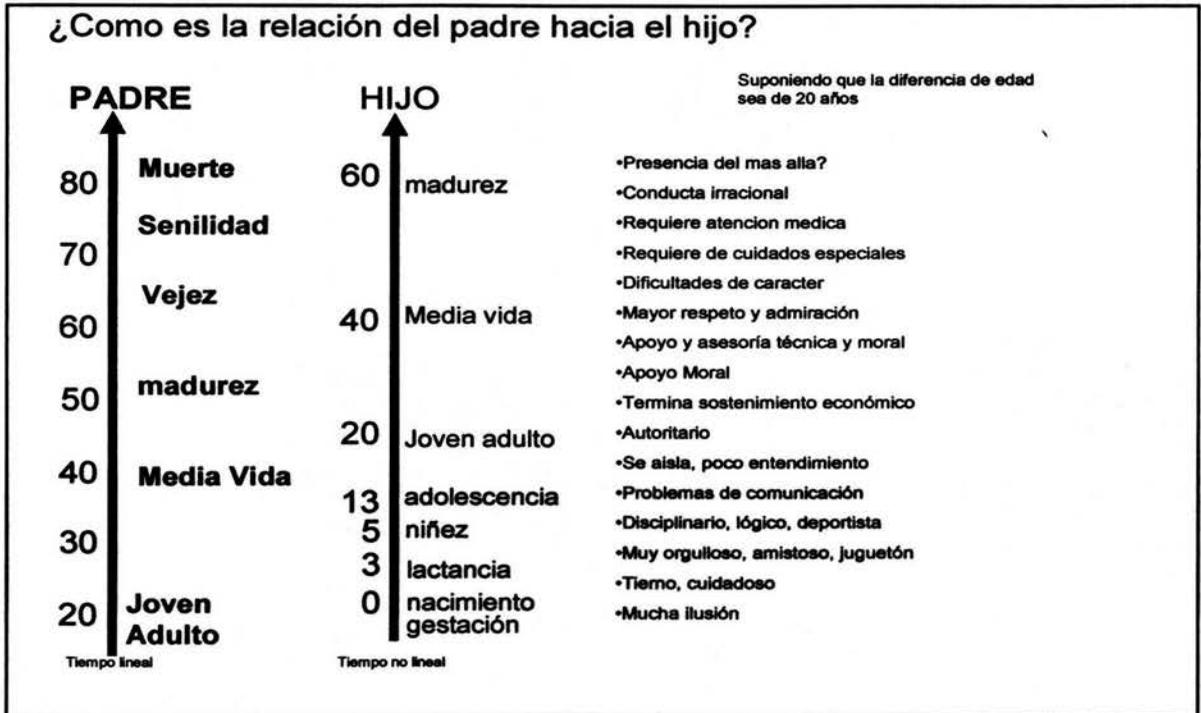


Figura 3: Relación temporal del padre hacia el hijo

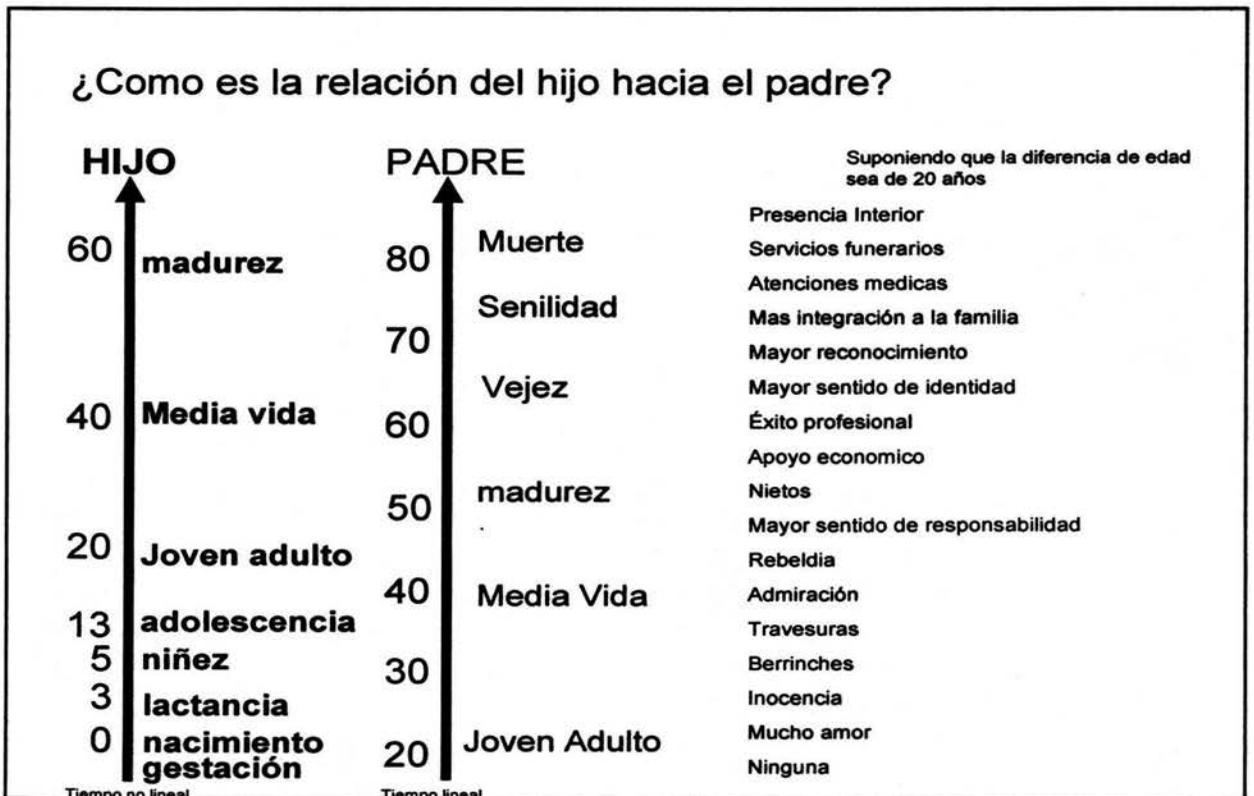


Figura 4: Relación temporal del hijo hacia el padre

Los estudios de Robbins (1994), confirmaron que los padres que experimentan satisfacción en su trabajo y gozan de relativa independencia, suelen ser menos autoritarios con sus hijos y los apoyan más, tanto en empresas grandes como pequeñas. Esto favorece a que padre e hijo mantengan una buena relación, tanto en el trabajo como en la familia.

Louis B. Barnes (1988) estima que las hijas y los hijos menores que se convierten en líderes de empresas familiares deben enfrentar el cambio de expectativas de sus roles familiares y el rediseño de su propia identidad.

Las consecuencias de no lograr desarrollar y mantener una buena relación entre padre e hijo se resienten directamente y con gran efecto tanto en la empresa como en la familia. Esta situación se vuelve crónica, y para muchos de los involucrados pareciera no tener solución, creando bombas de tiempo que pueden llegar a tener consecuencias dramáticas en el sistema empresa familiar.

El fundador y su familia deben saber que son ejemplo para todos sus trabajadores.

Conviene poner todo el esfuerzo y los recursos necesarios tanto internos como externos para reducir el conflicto y la presión en nuestras relaciones familiares. En la gran mayoría se observa una sustancial mejora y en muchos casos se llega a una total solución.

## **2.7 La Mujer y la Empresa Familiar**

Es muy valiosa la contribución de las mujeres en el negocio familiar, sin embargo, generalmente su esfuerzo pasa desapercibido, y rara vez son contendientes en el proceso de sucesión. (Dumas 1989)

Aún en nuestros días, las oportunidades para la mujer en la empresa familiar se ven reducidas por el papel que se les confiere como madres y amas de casa. Separarse o independizarse de estos roles es muy difícil, y tiene un costo social y familiar.

La mujer con frecuencia teme al éxito por la consecuente imagen de masculinidad y de

confrontación y tiene dudas de cómo proceder (Freudenberger, Freedheim and Kurtz 1989) Esto ha empezado a cambiar aunque con lentitud.

Ahora en los países desarrollados, en muchos casos se reconoce una mejor relación para la sucesión del padre con la hija que del al padre con el hijo. Uno de los factores es que las hijas tienden a cuidar de su padre a la vez que cuidan el negocio. (Dumas 1992)

Es importante hacer visible el potencial que también en las empresas familiares mexicanas, tienen las hijas dentro de la empresa familiar con puestos de gran responsabilidad.

Es muy adecuado que los directivos y accionistas les den su reconocimiento oficial con un título específico y mantenerlas informadas y participando.

Un problema que a veces se observa en la empresa familiar es el “Síndrome de la Viuda Súbita”, en el cual la esposa del fundador, ante una muerte sorpresiva de su esposo queda de pronto ante una enorme responsabilidad a la que no sabe como responder. Esta reacción puede tener muchos componentes tanto por el lado de la familia como son el duelo personal y familiar ante la perdida de su pareja. Al mismo tiempo, en ocasiones hay una enorme presión y responsabilidad de atender los trámites funerarios y los aspectos familiares que corresponden.

Ante este escenario, esta persona requiere urgentemente, crear un equipo de trabajo, (algún externo seria muy adecuado) para proceder con la toma de decisiones. Esto reduce los riesgos en forma sustancial y reduce el riesgo de manipulación por algunos miembros de la familia. En esta circunstancia o alguna similar es imprescindible recibir asesoría profesional experta.

Ward (1999) describe los diferentes roles que desempeñan los individuos de una familia. En ocasiones los roles están determinados por el orden de nacimiento Es una tendencia que afecta las funciones que la persona lleva consigo a lo largo de su vida y que depende de la posición que ésta ocupa dentro de la secuencia de nacimiento de los hijos de la familia.

El orden cronológico puede ser una ventaja para la empresa familiar, ya que fomenta una rica variedad de estilos y rasgos característicos de personalidad que se necesitan para dirigir una compañía.

También pueden estar determinados por la relación entre hermanos, parientes o cónyuge. La rivalidad fraternal es una tendencia encaminada al conflicto entre dos o más hermanos. Surge cuando compiten desde edad temprana y puede prolongarse durante su vida adulta.

En cierta medida la rivalidad fraternal contribuye al desarrollo de la creatividad y al crecimiento personal, pero puede tener un impacto dañino para la familia si llega a los extremos.

Los roles familiares se desarrollan a lo largo de los años, incluso a través de generaciones y están asociados a un estilo de conducta. Por ejemplo en la función de género – Los hombres no se involucran en conversaciones referentes a expectativas y sueños emocionales. y las mujeres son excluidas de los asuntos de negocios.

Sucede con frecuencia, que algunos miembros de la familia asumen roles basados en su personalidad, ejemplos: oveja negra, el bufón, el mediador, el exitoso, el pasivo, el socialista, ....

Una situación de alejamiento o separación puede crear una ruptura de vínculos emocionales. Puede ser que existan ajustes emocionales no resueltos a la que se incorpora una persona debido a lo que hay entre ella y sus familiares, típicamente los padres,

El que un sujeto quiera reiniciar su vida para conformar una nueva generación generalmente es percibido como una manifestación de independencia pero solo es el reflejo de problemas emocionales existentes entre la persona y su núcleo familiar.

El compromiso a los valores y a su educación y congruencia es una de las mayores contribuciones al éxito de la empresa familiar. Una cultura basada en fuertes y positivos valores guía la toma de decisiones, e inspira a los directivos a un alto desempeño motivando a su vez a los demás empleados dándoles significado a su empleo. Una empresa con esta congruencia de valores fortifica la planeación estratégica, y la implementa, generando clientes leales dándole su importancia y lugar a la familia.

Mientras más pronto empiece la dirección de la empresa familiar a descubrir, organizar y utilizar el potencial y la fortaleza de los valores compartidos, mas probabilidades de lograr la armonía y el éxito.

### Capítulo 3. EL CAMBIO EN LA EMPRESA FAMILIAR

*El éxito actual de la empresa es la mejor razón para cambiar las cosas*

*Toyota*

La empresa familiar esta permanentemente sujeta a la presión de cambio. La forma de reaccionar dicta en gran medida el desenlace.

Jane Allan (1990), escribe que una gerencia realista necesita saber cómo introducir el cambio. Las consecuencias de un cambio mal implementado son dolorosas y de una u otra forma todos las hemos experimentado. Esto es particularmente aplicable a la empresa familiar, que en su interacción diaria, solo reaccionan ante diferentes circunstancias, pudiendo generar situaciones muy graves.

Las razones para temerle al cambio son:

- La incertidumbre causada por los cambios, genera en las personas un efecto de confusión y desorientación.
- Cambio significa perdida de control, no mas conocimiento detallado del sistema hasta esfuerzos considerables.
- Pone en riesgo nuestra capacidad, solamente los payasos profesionales quieren aparecer como tontos. Todos los demás tememos enormemente a la humillación, y por ende reducimos nuestra exposición al cambio y solo nos enfocamos a lo mas necesario. “Aún el individuo más capaz se cree vulnerable”
- “Lo que el animal humano no sabe, tiende a atemorizarlo, si algo lo atemoriza, lucha contra eso”.
- Implica mas trabajo. Cambio casi siempre significa mas trabajo, cuando menos hasta que el nuevo sistema se ha entendido perfectamente.

Es decir, es perfectamente sano y hasta adecuado que resistamos al cambio, pues esto nos da la posibilidad de poder analizar y anticipar diversos detalles y sus efectos, y así poder realizar acciones mas acertadas, para el logro de nuestros objetivos.

Para evitar o reducir a un mínimo la resistencia del sistema ante el cambio, es muy importante: hacer participar a la gente que respalda el cambio en la toma de decisiones.

- Introducir el cambio implica haberlo preparado, pues el sistema requiere de ir conociendo y evaluando los cambios es decir educarse y prepararse para el cambio.
- Dar entrenamiento previo a la introducción del cambio en varias áreas involucradas al cambio.
- Si todos los miembros clave aceptan que el cambio es fundamental para el desarrollo de la empresa familiar, su realización será mucho mas efectiva.

Cambio simplemente significa que algo es diferente. El cambio es la alteración o variación de una situación existente.

El cambio es complejo y siempre tiene un elemento de incertidumbre, uno puede describirlo en forma ordenada solo hasta después de ocurrido, convirtiéndose en un relato.

Hay muchos escenarios para el cambio: Social, Económico, Familiar, Nacional, Internacional, Bélico, Político, Personal.

El cambio es un fenómeno natural, lo sentimos todos los días. En nuestra acelerada sociedad actual el cambio se realiza a una tasa de velocidad creciente, es decir, las cosas ahora cambian mas rápido.

Por el contrario, en tiempos remotos, por ejemplo la edad media, los cambios eran muy lentos, tardaban varias décadas e incluso siglos para desarrollar la tecnología y la infraestructura, aun los cambios en la música y en el arte eran muy lentos.

Desde fines del siglo XX y en solo unas cuantas generaciones hemos experimentado grandes desarrollos científicos y tecnológicos lo que ha producido cambios drásticos y repentinos en todos los aspectos, desafortunadamente, algunos positivos y muchos negativos.

El cambio es una palabra que a ciertos individuos probablemente les evoque ansiedad y temor, mientras que para otros individuos el cambio es un sinónimo de reto y épocas emocionantes por venir.

En el contexto de cambio, gerencia significa anticipar, responder e iniciar para asegurar que el cambio y los procesos de cambio ocurran en forma tal que sirvan de apoyo al convenio y logro de los objetivos.

### **3.1 Resistencia al cambio**

Todos cometemos errores, y la cuestión no es si algo fracasó en el pasado. Es necesario adquirir una nueva actitud en la que la consideración clave sea ¿que hay que hacer hoy diferente para que no se fracase?, a veces las diferencias serán muy drásticas y en otros muy sutiles. Hay que estar listos al fracaso, y desarrollar las habilidades y la motivación para ajustar las acciones y lograr nuestros objetivos.

Uno de los problemas en relación al cambio es que es muy común que muchos empresarios y directivos evadan el tema del cambio. A veces los empresarios tomen posturas extremas en relación al esfuerzo requerido para lograr cambios en su empresa.

Las Empresas familiares en muchas ocasiones no pueden cambiar porque no son conscientes de sus supuestos, principios, valores y prejuicios sobre los aspectos fundamentales de la familia y la organización.

Ninguna organización planifica un cambio integral hasta no ver amenazada su existencia y generar un sentido de la urgencia.

Suprimir el cambio afecta negativamente a la solución de problemas, el crecimiento personal y el ambiente familiar y de trabajo. (olla express), en cambio, el conflicto de ideas, en un clima de clara comunicación y de respeto a las diferencias individuales, es saludable.

Toda organización seguirá haciendo en forma deficiente lo mismo, hasta que no cuestiones

seriamente sus actuales conceptos, sobre principios, valores y prejuicios de la familia y del negocio.

Algunos minimizan la importancia del cambio a tal grado que lo hacen sentir como si el cambio no fuera adecuado, como si no requiera de ninguna atención, y otros exageran al grado, que se paralizan, y los postergan indefinidamente. La actitud que tomamos ante el cambio, hace toda la diferencia. La supervivencia y el crecimiento dependen de la adaptación a un ambiente variable, es decir a cambiar.

En general, los empresarios mexicanos y particularmente los de Jalisco esperan resultados a corto plazo y sin mucho sacrificio. Simplifican las cosas en grado extremo, y no logran dimensionar su problemática en forma completa, por lo que no están dispuestos a un verdadero sacrificio.

En algunas ocasiones cuando los empresarios empiezan a sentir su nivel de incompetencia, están interesados en contratar a un consultor, para que le presenten las alternativas mas adecuadas,. Casi siempre el reporte del diagnóstico y el proyecto mismo se quedan en un cajón y difícilmente logró generar algún cambio.

En la gran mayoría de los casos, las alternativas presentadas por consultores diversos, por adecuadas que sean, rara vez son implementadas, y con frecuencia el proceso parece haber sido una perdida de tiempo y dinero.

Aun cuando muchos de estos reportes de consultores sean excelentes e incluyen una detallada estrategia, el proceso de cambio no se logra. Y entonces el problema se vuelve crónico, y en vez de resolverlo nos enfocamos a poder tolerarlo, a poder acomodarnos. Perdemos la conciencia de estos problemas, que vemos como parte de nuestra vida diaria.

Muchos de estos problemas tienen solución sin embargo se requiere de un esfuerzo y un compromiso sólido y real.... El cambio es complejo y difícil

### 3.2 Características del cambio

El cambio puede ser tanto deliberado (planeado) como accidental (no planeado). Otras variables son La magnitud (grande, pequeño), La rapidez (abrupto, lento, evolutivo). Su alcance (a cuantos afecta o involucra), finalmente los cambios pueden ser: Fundamentales (o de segundo orden) o Incrementales (de primer orden)

Además, en ningún caso son claros los efectos y las consecuencias de un cambio, pues poder evaluarlas requiere contemplar y comparar la otra alternativa, es decir aquella que no sucedió.

El cambio es constante, podemos imaginarlo como una cadena donde un cambio te lleva otro, es decir, las consecuencias y efectos del cambio conducen a mas cambio. Por esto casi nunca, se pueden decir que los cambios están completos.

Otras características son

- El cambio es inevitable
- El cambio es un proceso y no un evento.
- El cambio tiene un costo complejo Económico, Temporal, Familiar, Social, etc.
- Puede ser planeado o no planeado
- Puede ser voluntario o involuntario
- Puede ser conciente o inconsciente
- Puede ser favorable o desfavorable
- Puede ser directivo (de arriba hacia abajo) o participativo (abarcando a todos)
- El cambio puede ser paulatino o drástico
- El impacto del cambio no es del todo predecible, por lo que su análisis requiere de mayor esfuerzo

La información presentada hasta aquí nos lleva a la conclusión de que el cambio es un proceso complejo que debemos de conocer mejor, y que proceso de implementar el cambio es la parte más compleja y más difícil de lograr, por lo que es en esta crucial etapa puede ser muy valioso contar con apoyo externo.

### 3.3 Cambio organizacional

Una gran compañía no es aquella que no tiene que cambiar!, eso seria imposible en el increíble ambiente de competencia actual. Entonces una gran compañía hacia el futuro es aquella que no teme cambiar!!

Según Daniel Duck (2001) las empresas exitosas hacia el futuro serán aquellas empresas acostumbradas al cambio, Donde el cambio se considera como una evolución más que una revolución. Aquellas empresas que aprenden a manejar el cambio, .... esas son las que triunfarán.

Este aprendizaje no surge por accidente, es resultado de que se fomente y implementen programas diversos para el manejo del cambio. En el que se requieren de excelentes habilidades de comunicación, de negociación, de creatividad, de proactividad, de planeación estratégica, etc.

Las empresas familiares que desean tener éxito en el futuro, deben crear una organización de aprendizaje. Y afrontar el reto del cambio ya sean grandes o pequeñas. o industriales, comerciales o de servicios. El aprendizaje es generado por el cambio y al mismo tiempo el aprendizaje es también consecuencia del cambio

Jim Stewart (1991) expone un marco teórico alrededor del cambio. El cambio puede ser positivo o negativo El positivo genera desarrollo, crecimiento, progreso, oportunidades, etc. , mientras que el negativo genera crisis, decadencia, problemas, mala comunicación, etc.

El cambio sigue a la intención, y podríamos ver dos extremos. En uno una actitud negativa, de pesimismo, de ansiedad y miedo ante los cambios sorpresivos que pudieran afectarnos. El cambio no se debe considerar como ruina y tristeza!!!

Y la segunda, una actitud positiva provista de energía, entusiasmo, y trabajo en equipo. El recibir el cambio con una actitud positiva contribuye enormemente a lograr los objetivos que nos proponemos.

Algo muy importante es que la actitud hacia el cambio es una decisión totalmente personal. ¡Usted puede decidir cual de estas posturas tomar!.. ¿Cual cree usted que resulte mas adecuada? Usted decide.....

Es importante asumir la responsabilidad ante el cambio. Siempre es posible culpar a otros, y eso con frecuencia nos lleva a una cómoda posición de víctimas, que nos limita y nos justifica a no atender la problemática que vivimos.

A continuación muestro una lista de preguntas que hay que formularse para lograr cambios efectivos. (Maristany 1998)

- Están bien planteados los objetivos?
- Cual es el compromiso y la actitud ante el cambio de cada individuo involucrado
- Cual es la estrategia
- Quienes conforman los equipos de trabajo para el cambio
- Cual es el programa de trabajo de cada equipo?
- Como se les dará seguimiento?
- Diagnóstico - donde estamos ahora?
- Cuales son los hábitos y los procesos actuales
- Como es el entorno físico y humano para el cambio
- Cuales son los recursos económicos y materiales asignados para el cambio

### **3.4 Agentes y promotores del cambio**

Los agentes de cambio en la empresa familiar pueden ser internos a la familia, internos a la empresa, o externos. Jim Stewart muestra que la función de capacitación y desarrollo deben estar íntimamente relacionada con el cambio organizacional. El cambio inicialmente surge en forma interna, lo ideal es que se vea apoyado con agentes de cambio externos, como son consultores especializados en herramientas como la programación neurolingüística y el coaching ejecutivo, que pueden contribuir enormemente a que dueños y directivos desarrollen una función proactiva en la ejecución y en el manejo del cambio

A veces sentimos que los cambios son muy lentos, que aparentemente no pasa nada, sin embargo, “siempre hay un flujo de cambio” Me gusta la analogía de que el cambio es un flujo que tiende a depositarse en dos formas dependiendo del tipo de cambio a que se refiera. La primera es como en una olla express, que almacena el cambio negativo. Esta olla al continuar acumulando este flujo de cambio, aunque sea en forma muy lenta, la presión se le eleva, y en ocasiones puede estallar, creando fuertes crisis, y situaciones dolorosas.

La segunda es como un si este flujo se almacenara en un lago, este es un deposito enorme en el que mientras más agua haya, mas admiramos su magnificencia, y representa a los cambios positivos que hemos generado. Por eso es importante hacerse las siguientes preguntas: ¿Estamos satisfechos del cambio acumulado?, ¿Hay consecuencias positivas y a la vista?, Es este tipo de cambio el que provee de hermosas realidades.

Los promotores del cambio pueden ser situaciones que generan presión, El grupo de investigación gerencial Ashridge (2001), han identificado diversos promotores del cambio, estos pueden ser económicos como pérdidas financieras, comerciales como una mayor competencia. Sociales, tecnológicas, etc.

Algunos promotores del cambio son:

- Perdida de participación en el mercado
- Industria en recesión
- Desarrollo tecnológico
- Utilización del personal

Y en las empresas familiares podríamos agregar:

- Conflictos familiares
- Salud mental y física de accionistas y directivos familiares
- Situación Patrimonial familiar
- Muerte y enfermedad

Hasta aquí hemos mencionado promotores de cambio que no se ven muy favorables o envidiables, pues no vislumbran situaciones positivas. A continuación se comentan aquellos promotores del cambio que procuran el cambio planificado, que debe verse como un proceso

iterativo

- Pro actividad
- Habilidad para manejar el cambio
- Mucha curiosidad
- Mucho análisis
- Mucha creatividad
- Trabajo en equipo, entre otras muchas cosas.
- Capacitación y desarrollo bien planificado y profesionalmente lograda
- Aprendizaje

### 3.5 Impulsar el cambio

A veces el empresario familiar debe hacerse esta pregunta: ¿Porque impulsar el cambio? Una ligera reflexión debe encontrar poderosas razones y motivaciones para perseverar en su misión de impulsar el cambio.

Algunas de las respuestas que podría haber son:

- Para que el cambio sea planeado,
- Para solucionar los problemas organizacionales
- Para adaptarse en forma sistemáticamente proactiva a los cambios del entorno.
- Para hacer realidad la visión ideal de la organización.

Otras características del cambio planeado son:

- El cambio debe ser **Voluntario**
- Los cambios no suceden de la noche a la mañana, es **Paulatino**
- El cambio siempre sucede, es **Constante**
- El cambio traerá fuertes beneficios, es **Benéfico**
- El cambio involucra a todos los elementos, es **Sistémico**
- El cambio requiere de formalidad y procesos, es **Sistemático**
- El cambio debe ser **Analizado**
- El cambio debe ser **Bien Comunicado**

Es frecuente que aquellos que participan en el cambio, requieran un cambio de actitudes

También requiere de objetivos bien definidos, de un plan eficiente, y sobretodo requiere de compromiso, y debe ser deseado

El cambio es Primero directivo y después participativo, es decir requiere ser planeado. La responsabilidad de planear le corresponde principalmente a los directivos, mientras que la implementación le corresponde al resto de la organización y por eso debe ser participativo.

El cambio debe ser liderado por un grupo pequeño de trabajo, que se enfoque al mejoramiento continuo, que este orientado a la acción

Después de un adecuado proceso de cambio existe una última parte que es Arraigar el cambio. Esto ocurre al final, y es un elemento crucial para poder consolidar el aprendizaje y los beneficios que generó el cambio.

Nótese que digo adecuado proceso de cambio, pues son solo aquellos cambios benéficos los que queremos arraigar. Es por eso que los resultados deben ser positivos.

Este proceso requiere de mucha comunicación, puede implicar rotación de personal

Además se sugiere una constante retroalimentación para evitar que la vieja cultura vuelva a infiltrarse.

### **3.6 Modelos de cambio empresarial**

Todas las teorías y los modelos de cambio desarrollados por investigadores y académicos parecen tener una cosa en común: el énfasis en las interrelaciones e interactividad entre las diferentes etapas que se pueden distinguir y rotular. Ningún esfuerzo de cambio llegará muy lejos a menos que alguien situado en lo más alto de la organización habitualmente el ejecutivo operativo de mas alto rango, sienta verdadero anhelo y tenga aptitud para el cambio.

En este libro la Vicepresidente de la prestigiosa firma internacional de consultoría: The

Boston Consulting Group, Jeanie Duck (2001) comparte muchas de las razones por las que los cambios fracasan en cambios grandes.

Para que una iniciativa de cambio tenga éxito, hay que abordar los aspectos emocionales y de comportamiento con la misma dedicación que los operativos.

Hay demasiados ejecutivos que se centran sólo en los aspectos operativos del cambio, pero para incorporar nuevas formas de trabajar la gente tiene que empezar a pensar y a actuar de manera distinta.

### **3.7 La curva del cambio**

Los aspectos emocionales del cambio son vitales. Si los líderes de las empresas no tienen en cuenta los datos emocionales, entonces, ni toda la información operativa, ni todos los datos numéricos del mundo serán suficientes para darle la vuelta a una empresa familiar

Pues cambiar una organización es, inherente e inevitablemente, un proceso emocional humano.

Cuando una organización se embarca en un cambio importante, sus líderes suelen pensar que se enfrentan a una serie de tareas operativas, que si se ejecutan con éxito, tendrán como resultado un nuevo estado de cosas.

Las emociones son datos que tienen tanta o más importancia como los referidos a las ventas, presupuestos, beneficios y otros aspectos medibles. Recopilar y afrontar los datos emocionales no solo es posible, sino imperativo.

Es posible abordar los datos emocionales con rigor y racionalidad, identificando y definiendo las emociones, analizando como afectan al rendimiento y desarrollando estrategias y tácticas para afrontarlas.

El cambio se desarrolla en una serie de fases dinámicas conocida como la curva del cambio, que es bastante predecible y controlable, es mas un proceso dinámico que una sucesión de

eventos.

No hay que ser negativos ante los procesos de cambio, pues pueden ser emocionantes y sacar a la luz el mejor trabajo de nuestras vidas. Recuerden que de los cambios más radicales nacen los resultados más positivos.

Una comprensión del fenómeno de la curva del cambio le ayudará a enfrentarse a los problemas que se le presenten de una manera mas fácil y clara, alcanzando los resultados deseados.

El primer paso es aceptar el reto: El proceso de cambio suele ser complicado, exigir mucho tiempo y estar lleno de dificultades., pero también puede ser el trabajo mas pleno de satisfacciones, retos, oportunidades y entusiasmo de toda su carrera profesional.

Cuando el equipo acepta el reto las relaciones interpersonales del grupo se abrirán o se estrecharán, y se extenderán mas allá.

Viajar por un territorio nuevo es una buena metáfora de lo que se experimenta con un gran cambio. Por mucho que se prepare o sea un viajero experimentado, se encontrará en situaciones inesperadas y ante incidentes extraños.

Viajar por destinos nuevos intensifica las emociones. Sus sentidos están más despiertos su mente plenamente activa, y se siente mas vivo.

La curva del cambio, es una especie de mapa del territorio del cambio, que muestra cinco fases:

- 1.- El estancamiento

En la analogía del cambio con un monstruo, esta fase de estancamiento corresponde a El monstruo en Hibernación El estancamiento puede producirse debido a muchos factores, por ejemplo: estrategia deficiente, falta de liderazgo, cambios en el mercado, falta de

calidad, falta de nuevos productos, escasez de recursos, ignorancia, falta de motivación, etc.

Las señales externas del estancamiento son bastante evidentes, algunas son: Disminución de las ventas, y de la participación en el mercado, productos o servicios desfasados, deserción de los clientes y pérdidas de talentos.

En la primera parte de esta hibernación se producen tan pocos cambios que la gente se siente cómoda y segura, no se percibe ninguna amenaza, sin embargo se hallan en un estado engañoso. Existe en ellas la fe implícita de que la empresa y los puestos de trabajo que ofrece, seguirán existiendo para siempre. Si se percibe alguna amenaza se le considera un fantasma, y se deja pasar.

Mas adelante en la organización estancada la dirección se da cuenta y sabe que necesita el cambio, pero no logra determinar que hay que cambiar o como abordarlo.

Finalmente se siente el estancamiento como la calma que reina poco antes de la tormenta. Como una sensación de nerviosismo y de pesimismo, como de que algo grave esta por pasar.

Con frecuencia a las organizaciones deciden no ver sus problemas u oportunidades ignorando los datos emocionales y financieros. Esta actitud de negación y de rechazar ayuda es típica del estancamiento.

Cuando los problemas de la organización son emocionales es común que se perciba un nivel de energía muy bajo, toda la gente esta cansada, descorazonada. No se observa ajeteo ni muchas conversaciones, hay pocas risas, todo mundo esta contando los minutos para salir.

Las empresas estancadas suelen ser depresivas En las empresas deprimidas, el ambiente se halla impregnado de una aterradora sensación de tedio. La organización no tiene sentido de la dirección, sino que mas bien parece vagar sin objetivo, con pocas o ninguna

finalidad.

En ocasiones las empresas pueden pasar por hiperactivas, al hacer muchas acciones en la empresa, es decir se toman muchas decisiones que entran en conflicto y que generan problemas diversos.

Cuando una empresa está estancada, los líderes tienen que reflexionar mucho sobre las estrategias que deben seguir y planear. Transformar una empresa es algo que no se puede tomar a la ligera. Es posible que se tengan que alterar o rediseñar por completo muchas cuestiones.

La primera tarea que debe realizar una empresa estancada es dejar de negarlo y analizarlo. En este sentido, el estallido de una crisis puede ser una herramienta muy útil para los líderes capaces de reconocer el estancamiento de la empresa. La amenaza de aniquilación hará que la gente se una y trabaje con renovado vigor....El Temor es un excelente estimulante.

No basta con reconocer que una empresa está estancada. Los líderes tienen, además que diagnosticar meticulosamente la situación. Tienen que determinar cuáles son las causas del estancamiento y valorar su gravedad.

El diagnóstico puede verse obstaculizado por el hecho de que los líderes presuman que ya conocen lo que afecta a su organización. Casi todos los ejecutivos aseguran saber a la perfección “como están realmente las cosas aquí”, aunque en la mayoría de los casos conocen menos de lo que se cuece en sus empresas de lo que creen.

De hecho el proceso de cambio revela lo poco que sabían realmente acerca de sus propias organizaciones. “Creía saber como funcionaban las cosas aquí – dijo un directivo-, pero cuando empecé a realizar el cambio, vi que en realidad no tenía ni idea”

El periodo de estancamiento termina con una enérgica demanda de cambio por parte de alguien que ocupe un puesto de poder y autoridad. El presidente ejecutivo, el consejo, un

accionista importante, etc.

Las empresas que evitan el estancamiento cambian constantemente de forma planificada, premeditada y productiva, antes de llegar a situaciones de crisis.

A veces se sugiere una vigilancia de antiestancamiento, esta es una habilidad que particularmente necesitan desarrollar las empresas tecnológicas que se mueven con rapidez.

Los empleados de estas compañías aprenden a vivir con cambios constantes en el mercado, la competencia, los modelos de negocio, la dirección, la base de clientes, y los inversionistas,

- 2.- La preparación

La preparación se inicia cuando se toma la decisión del cambio.

Durante esta fase los líderes tienen que sintetizar el plan de cambio.

Durante esta fase el monstruo del cambio, que estaba hibernando durante la fase de estancamiento, despierta bruscamente de su profundo sueño y se energiza provocando reacciones emocionales a lo largo y ancho de la organización.

Durante la fase de preparación, tanto los líderes como los empleados experimentarán una dosis considerable de ansiedad acerca de lo que les depara el futuro.

Esta fase de planificación y preparación comienza en cuanto se toma la decisión de cambiar y se mantiene hasta que se inicia la ejecución de los planes.

Para entonces la gente se siente razonablemente esperanzada en que la iniciativa de cambio saldrá bien.

Durante la preparación los líderes deben intentar crear una ansiedad productiva y un deseo de cambio. La ansiedad positiva es cuando se le añade esperanza a la incertidumbre.

Durante la preparación los líderes se enfrentan tres grandes tareas:

1. El equipo de dirección debe estar alineado y lleno de energía por lo que respecta a la visión y la estrategia

2. La visión tiene que estar articulada y el plan general lo suficientemente detallado como para que otros lo comprendan y lo ejecuten.
3. Entre el personal se tiene que generar una saludable insatisfacción con el status quo y un genuino anhelo por el cambio. Se deben establecer expectativas apropiadas acerca de lo que ocurrirá y de lo que se puede conseguir.

La causa más habitual del fracaso en los grandes esfuerzos de cambio procede de la existencia de líderes no alineados. Esto fue lo que descubrió un estudio del BCG.

La causa más habitual de fracaso no es la falta de compromiso por parte de los mandos intermedios (como se cita a menudo) sino la falta de alineación por parte de los líderes.

Hay que asegurarse que esta etapa no dure demasiado para que no se vuelva en otro proceso de estancamiento, pues estaría cargado de incertidumbre y de tensión.

- 3.- La implantación

Si hacemos una analogía del cambio planeado con un viaje exótico, podríamos decir que durante la preparación, se realizan actividades que van desde la decisión del viaje, preparando todos los detalles operativos hasta descender del avión en el lugar del destino.

La implantación inicia con la aventura, es decir al empezar el viaje. Cuando empieza la aventura, se siente una sensación de irrealidad. Existe una incertidumbre estimulante. Durante la implantación, depende de los líderes que su gente llegue a comprender el plan general, pues se deberá persuadir a todos de que funcionará, y motivarlos a participar en su concreción. También incluye la supervisión del trabajo de sus grupos y comprobar con ellos que se ejecuta adecuadamente.

El cambio no es solo el proyecto de una nueva estructura, también exige cambiar las mentalidades y las prácticas laborales de la gente.

- 4.- La determinación,

Es la fase más crítica del proceso de cambio. Pues es en esta fase que se corre el mayor

peligro de ver fracasar la iniciativa. La retirada es una particular amenaza durante toda esta fase.

Es muy común que uno quiera descansar o diferir ciertos objetivos. Sin embargo, hay que tener cuidado de que esto no sea el inicio de una retirada, en ocasiones subconsciente. La retirada sabe disfrazarse de apatía, desesperanza o cinismo.

Si las fases anteriores se han completado con éxito, suele pasar que la dirección piense que la transformación ya ha terminado y que dirija su atención a otra parte, justo en el momento en que se necesitan los mayores refuerzos.

Es aquí donde los las iniciativas de cambio se deslizan tranquilamente hacia el cementerio de los programas fracasados y se regresa en buena medida al status quo.

La fase de determinación permite que en ella se empiecen a producir los resultados de todos los esfuerzos acumulados. Aquí la organización comienza a sentir la fatiga del cambio.

No hay que ceder!, pues a estas alturas del partido, ya estamos a punto de llegar a la gratificante etapa de la CONSECUCION

- 5.- La Consecución.

En esta etapa se obtienen las recompensas de las largas horas de duro trabajo.

Ahora, repentinamente, el lugar parece diferente. Los empleados experimentan seguridad en si mismos, se muestran optimistas y llenos de energía. Resuelven mejor los problemas y en menos tiempo.

Los líderes del cambio enseñan a la organización a cambiar y a adaptarse continuamente, y ayudarla a encontrar la voluntad para hacerlo.

Cada organización experimenta las fases de manera diversa.

### 3.7 Otras propuestas

Dentro de una población dada afectada por un cambio, podemos observar tres respuestas posibles: (Maristany 1998)

1. La de los innovadores, que verán con buenos ojos y acogerán el cambio casi inmediatamente
2. La de los perezosos, que se resistirán al cambio hasta lo último y quizás nunca lo adopten, entre estos dos extremos
3. La mayoría, que van ajustándose con lentitud al cambio

La distribución estadística de estas poblaciones se acerca mucho a la distribución estadística normal, y ofrece algunas pautas útiles para la ejecución del cambio planificado. Nos dice que

- Siempre habrá innovadores y perezosos
- También indica que son las minorías.
- Los innovadores pueden ser altamente efectivos para influir en que los demás adopten el cambio. Es muy común que estos innovadores sean líderes de opinión.

Algunos consultores de cambio organizacional sugieren que las estrategias de cambio siempre deben diseñarse sobre el principio de trabajar con la nueva ola y hacer caso omiso de la vieja guardia.

Aunque es posible convertir perezosos en innovadores a través de la participación, este principio sugiere no perder tiempo y esfuerzos con individuos o grupos que van a resistir hasta lo último y tal vez no cambiarán nunca. Es decir, se debe trabajar con aquellos que más fomenten el cambio en la empresa familiar y desarrollar una estrategia de cambio que maximice la influencia e impacto de los innovadores y que minimice los efectos de los perezosos.

Kurt Lewin introdujo dos ideas acerca del cambio en 1940. La primera idea afirma que lo que está ocurriendo en cualquier momento, es una resultante en un campo de fuerzas opuestas. Es decir que lo que ocurre es un punto de equilibrio en un campo de fuerzas, que corre entre las fuerzas impulsoras, y podemos imaginarlas hacia arriba siempre tratando de ayudar a mejorar la situación actual, y las fuerzas restrictivas haciendo presión hacia abajo, siempre limitando el

poder de las fuerzas impulsoras.

En su segunda idea Lewin propone un modelo de tres etapas para el proceso de cambio:

En la etapa 1 de descongelamiento. Descongelar se refiere a crear una atmósfera que favorezca el cambio, generar una sensibilización en aquellos involucrados en la transformación.

En la segunda etapa de reestructuración, se implementa el cambio mediante una reestructuración cognoscitiva. En la tercera etapa de congelamiento, se vuelve a crear un ambiente de estabilidad, que permita que el cambio realizado se implante en forma definitiva. Este modelo es muy rígido, pues no permite ver al cambio con un ciclo constante.

Warner Burke clasificó los cambios en primero y segundo orden. El cambio de primer orden o cambio transaccional es un cambio evolutivo y de adaptación en el cual cambian las características de la organización o de la familia, pero su naturaleza fundamental sigue siendo la misma.

El cambio de segundo orden o cambio transformacional es un cambio revolucionario y fundamental en el cual se altera en formas significativas la naturaleza de la organización o la familia.

Según French & Bell (1996) existen cuatro niveles del cambio:

1. La organización
2. El grupo o equipo
3. La familia
4. Y el individuo

Manejar el cambio es ubicar las diferentes circunstancias en estos cuatro niveles y anticiparse. Esta división no quiere decir que sean mutuamente excluyentes o que uno sea más importante que otro. En realidad es difícil separarlos o trabajar en una área separada de los otros tres. Además se recomienda la integración de los cuatro niveles.

Keith Denton en 1997, estableció siete actividades a realizar para crear una adecuada atmósfera para el cambio organizacional:

1. Definir los objetivos específicos de los cambios.  
La dirección debe comprender el propósito estratégico del cambio
2. Crear insatisfacción con el estado actual de las cosas  
Esto reduce la resistencia natural de las personas al cambio. Si la insatisfacción es baja entonces es conveniente reexaminar la propuesta de cambio, así como sus beneficios. Y luego compartir cualquier información que ayude a crear mayor insatisfacción. Cuando el nivel de insatisfacción es grande, entonces las personas estarán más dispuestas e interesadas al cambio.
3. Reducir el temor al cambio.  
Muchas personas y grupos se resisten al cambio por temor a ello.  
El temor puede ser ilógico e irracional  
El temor inhibe el cambio  
Los empleados y administradores dejarán de resistirse y las personas cambiarán si hay un sentido de confianza, dialogo y negociación.
4. Descubrir los beneficios del cambio  
Es probable que los empleados no apoyen el cambio a menos que crean que el futuro tendrá menos obstáculos y más beneficios que el status quo.  
Los líderes del cambio deben informar como serán afectados los empleados
5. Proporcionar apoyo para el cambio  
Es decir, que la gente participe apoyada por la gerencia y dirección.
6. Medir las mejoras  
Es importante identifica cuales son las variables que están involucradas en la mejora y luego tener un medición adecuada de estas variables.  
Antes de iniciar con los cambios, es importante medir el estado actual. Base y referencia para las mediciones posteriores.
7. Cambio en forma incremental  
Lo mas apropiado es introducir las actividades de mejoramiento en forma incremental y con objetivos concretos.

Lippitt describió el proceso de cambio en 7 etapas:

1. Desarrollo de necesidad para el cambio.
2. Establecer relación de cambio
3. Diagnostico del problema
4. Establecimiento de metas e intenciones de acción
5. Transformación
6. Estabilización del cambio
7. Terminar relación cliente-consultor.

El modelo de cambio de Kilmann es un programa complejo e integral que abarca al sistema total. Puede durar entre 1 a 5 años, y las fases son:

- Iniciar el programa
- Diagnosticar los problemas
- Programar las trayectorias
- Implementar las trayectorias
- Evaluar los resultados.

Kilmann introduce en su modelo cuatro trayectorias:

- La trayectoria de la cultura
- La trayectoria de las habilidades gerenciales
- La trayectoria de la creación de equipos
- La trayectoria de la estrategia-estructura
- La trayectoria de las recompensas.

Modelo de Cummings y Worley para la administración del cambio. Cummings y Worley identifican 5 series de actividades requeridas para una administración efectiva del cambio.

1. Motivación del cambio
2. Creación de una visión,
3. Desarrollo de un apoyo político
4. Administración de la transición
5. Mantenimiento del ímpetu.

Schein (1981) analiza las fuerzas de cambio que operan dentro de las organizaciones. La respuesta de una organización a un ambiente determinado, demanda cambios internos. Schein sostiene que las organizaciones deben lograr continuamente adaptación externa e integración interna al cambio y resume claramente: “El cambio no es nuevo, lo nuevo es la tasa y la velocidad del cambio, junto con una mayor complejidad en su crecimiento. En la actualidad el cambio debe verse como un sistema de vida.”

Belbin identifica posibles papeles del equipo basados en tipos generales de personalidad. La premisa principal de la teoría de Belbin dice que un equipo efectivo necesita estar equilibrado desde el punto de vista de los papeles realizados por sus miembros. Esencialmente, un equipo requiere que se adopten todos los papeles para que se realicen todas las funciones requeridas.

### **3.8 Análisis del Cambio**

Los doctores John Ward, y Craig Aranoff, (1999) mencionan que las empresas familiares que han logrado pasar de generación a generación, son aquellas que no solo han aprendido a responder y a adaptarse a un ambiente muy cambiante, sino que también, han aprendido a tomar la iniciativa y generar el cambio.

El que los empresarios desarrollen la habilidad de requerir cambios, no viene en forma intuitiva, generalmente es más común resistirse al cambio. Para desarrollar esta habilidad se requiere visión y liderazgo para ayudar a la empresa a que institucionalice el cambio como una parte permanente de la estrategia de negocios.

Ojalá logren las empresas familiares hacer del cambio una tradición, esto representa un reto que dará el enorme beneficio de preservar lo mejor del pasado, y al mismo tiempo creando un entorno que sea capaz de aceptar e iniciar cambios, que ayuden al desarrollo de la empresa.

El cambio es una certeza, es un hecho en nuestras vidas y empresas, solo que ahora el ritmo de cambio es el más acelerado en la historia de la humanidad y esto ocasiona, entre muchas otras cosas, una aparición de competidores, cada vez más rápida. Cambios políticos, económicos y

sociales, cada vez mas globales, y complejos, y ciclos de vida de productos, cada vez menores,

El cambio nos da la oportunidad de ser mejores!!

Para iniciar cambios es importante primero estar preparado, esto implica que hay cambios para el cambio, que nos permitirán estar preparados, algunas preguntas que atienden esto son:

- ¿ Que recursos requerimos ?
- ¿ Quienes somos y a que nos comprometemos ?
- ¿ Que actitud se requiere en lo individual y en lo colectivo ?
- ¿ Que capacidad tenemos para generar nuevos paradigmas ?

La sabiduría popular sugiere que las empresas familiares son mas flexibles, mas innovadoras y dan una respuesta a los cambios del entorno con mayor rapidez, que las empresas no familiares, exploremos esto con mayor detalle:

Cuando se refiere a cambios, las empresas familiares presentan una paradoja: En muchos aspectos es mas fácil que cambien las empresas familiares, y en muchas otros, es mucho mas difícil.

En principio, se sabe que las empresas familiares pueden cambiar con mayor facilidad pues los dueños pueden tomar decisiones más rápidamente, además las empresas familiares son típicamente mas pequeñas y mas ágiles.

Sin embargo hay ciertos aspectos que hacen que el cambio sea mas difícil en las empresas familiares: Por ejemplo, la dirección o cabeza de la empresa familiar es un puesto de mucho menor rotación que en las no familiares. Esto puede tener ventajas en muchos aspectos, pero a menos que el dueño haya establecido una cultura de cambio, esta situación representa una barrera al cambio.

Otro punto es el amor, el respeto y la lealtad que están presentes en las empresas familiares. Esto no siempre favorece a que se analicen y se presenten nuevas alternativas, y si acaso sucede, con frecuencia no son recibidas con agrado.

Otro aspecto es que la tradición y los éxitos pasados, también son una barrera al cambio, pues es común que la tradición se interprete como la manera de hacer negocios.

La inercia de estos procesos hacen que los cambios sean como sueños a largo plazo, y que no logran siquiera una clara visualización. Es así como la tradición detiene el avance del negocio, que eventualmente genera efectos nocivos,

La cultura de la familia también limita o alienta los cambios. Esto en algunos casos, sucede por evitar o generar posibles conflictos y posturas de poder vigentes. Generalmente identifican la estrategia y definición del negocio como algo del pasado, algo que ya está dado.

En ocasiones ni siquiera pueden detectar la necesidad de cambios, aunque estos salten a la vista a muchos otros espectadores. Los ejecutivos no familiares, generalmente han llegado a esa posición clave a través de muchos años de lealtad y tolerancia, por lo que es difícil que puedan ser agentes de cambio, pues consideran que ponen en riesgo hasta su mismo empleo.

Finalmente, los cambios generalmente los ven como si fueran costosos. Y con frecuencia cualquier gasto que requieran se ve como innecesario, por lo que de nuevo se ven bloqueados.

Estas dificultades, cuando se vuelven crónicas generan un estado de aceptación / frustración que conocemos como complacencia. Hay que tenerle cuidado a la complacencia pues puede reducirnos o incluso eliminarnos la energía y la convicción para lograr los cambios que requerimos

En su reciente y ágil libro “El Cambio es cosa de todos” Pat McLagan (2002) establece que todos podemos asumir nuestro poder de cambio, y desplegarlo de modo que nos ayude a crear un mundo mejor y compartido. Independiente de la función que desempeñemos en el trabajo o en la casa, todos somos una fuerza de cambio en nuestro entorno.

El poder de cambio es mucho mayor cuando el cambio sucede de adentro hacia fuera, es decir

desde adentro y eso genera que el cambio sea relevante en todos los aspectos de nuestra vida.

Todos tenemos enorme potencial para dirigir cambios. Algunas habilidades requieren ser desarrolladas para fortalecer su poder de cambio, que sin duda le permitirá ser más poderoso en todo lo que haga.

Para trabajar en el poder personal del cambio es necesario analizar las “*creencias poderosas*” pues estas dirigen nuestros actos y moldean nuestra visión del mundo.

Como mencionaremos con mayor detalle en la sección de PNL, las creencias conforman uno de los 6 niveles neurológicos.

Es común que durante nuestras vidas hay muchos periodos en los que les estamos haciendo frente a montones de cambio. Sobre todo si integramos a nuestra familia y nuestra empresa. Es normal que esto nos apanique, nos paralice, o nos agobie.

Normalmente pensamos que la resistencia y las respuestas emocionales al cambio sabotean el cambio, sin embargo, la resistencia y las respuestas emocionales tienen siempre una intención positiva, y son un llamado para prestar atención.

Entonces podemos concluir que la resistencia y las respuestas emocionales al cambio no son malas. Solo requieren de un tratamiento adecuado pues son muy poderosas. Son una fuerza temible, pueden llegar a derrumbar emporios.

La resistencia propia o de otros es una señal de cosas que hay que tomar en consideración. Es un recordatorio para respetar las fortalezas y elementos positivos que vienen del pasado y que están en el presente. Contiene experiencia y sabiduría, y puede aportar mucho hacia el futuro.

Lo que sugiere Pato McLagan es procuremos la estabilidad bailando con el cambio. Así la resistencia solo es una voz en un diálogo interno y externo muy importante, que nos ayuda a un mejor análisis, a la reflexión y a la toma acertada de decisiones.

No hay una fórmula para saber cuando decidir apoyar o resistir a un cambio. Lo importante es que se este abierto a explorar la información, y desarrollar nuevas formas de pensar. La creatividad le dará formas que talvez había dado por descontadas desde su infancia. Analice las situaciones con calma y reemplace las viejas creencias por algo más vital para su futuro.

Algunas de las preguntas que conviene hacerse son:

- ¿Como somos ante el cambio?
- ¿Nos preparamos lo mejor posible para aprovechar las oportunidades que se nos presentan?
- ¿Cuáles son las señales de resistencia y negatividad en uno y otros?
- ¿Cual es la intención positiva de la resistencia?
- ¿Que esta en riesgo ante el cambio?
- ¿Cuales serán los beneficios a corto mediano y largo plazo?

En general la gente piensa que el cambio empieza cuando lo planeamos, o cuando estamos obligados a actuar. Sin embargo Pat McLagan nos explica que el cambio empieza antes de que lo veamos.

Los cambios fundamentales empiezan mucho antes de que advirtamos algo. Piense por ejemplo en la salud, Los problemas de salud casi siempre empiezan antes de que se les reconozca. Algunos incluso existen como tendencias genéticas presentes antes de que usted nazca.

Los síntomas que nos indican que algo esta diferente, aparecen mucho después de su gestación. De la misma manera pasa con otros aspectos en nuestra empresa, familia, personalidad, etc.

Los grandes cambios del mañana ya existen hoy, se están gestando y se manifestaran pronto. El cambio empieza sutilmente, por lo que hay que estar alerta a los diferentes indicadores.

Pat McLagan también nos habla de la posibilidad de los fracasos, y ante ellos nos da la clara

recomendación de calmarse y analizar las siguientes preguntas:

- Que esta cambiando alrededor de usted?
- Como le esta afectando personalmente?
- Sobre que siente que no tiene absolutamente ningún control?
- En cuales aspectos puede influir?
- Cuales cambios son pasos a nuevas etapas de su vida?
- Que cambios esta tratando que sucedan?
- Que cambios lejanos impactan su vida?

### **3.9 Programación NeuroLingüística (PNL)**

La PNL es un generador de cambio para individuos y su entorno. Favorece al desarrollo personal, y de grupo por lo que muchos conceptos de esta poderosa herramienta son usados en el manejo del entorno de la empresa familiar.

La PNL tiene que ver como pensamos (Neuro), y como nos comunicamos interna y externamente (lingüística) y con crearnos nuestros programas cerebrales (programación).

Estos programas los podemos actualizar y cambiar para así tener el SW mas efectivo dentro de nosotros y optimizar nuestras vidas. Con el uso de la PNL podemos cambiar nuestra vida.

Robert Dilts, uno de los autores mas reconocidos y prolíficos en el tema de la Programación Neurolingüística, nos comenta en su libro de Cambio de Creencias algunos puntos relacionados.

Una vez que alguien a fijado claramente un objetivo, habrá puesto en marcha el proceso de cambio. Porque el cerebro es un mecanismo cibernético. Esto quiere decir que una vez la persona en cuestión tenga claro el objetivo, su cerebro organizará el comportamiento inconsciente de manera que pueda alcanzarlo. En otras palabras, la persona empezará a recibir automáticamente señales auto correctivas que la encauzaran hacia su objetivo.

En 1953 se presento una tesis doctoral acerca de la fijación de objetivos en estudiantes



notoriamente refractarias a la lógica. Cuando tenemos que darle explicación a algo, tiene que formarse una creencia. Es un asunto de fe. Y es difícil cambiarlas. Su función no puede coincidir con la realidad.

Por ejemplo el efecto placebo se presente cuando un apersona responde positivamente a una “droga” que carece de actividad fisiológica. En general se sabe que las drogas producen tanto un efecto farmacológico con un efecto de expectativa. Y que en muchas ocasiones la expectativa es el elemento mas importante.

### 3.10 Niveles Neurológicos

Robert Dilts inspirado en los trabajos del antropólogo Gregory Bateson (1972) desarrollo y documento varios niveles fundamentales de aprendizaje y de cambio, que se conocen como “Niveles Neurológicos”.

Cada uno de ellos es más abstracto que el inmediato inferior y ejerce asimismo un mayor grado de influencia en el individuo o el sistema. A continuación presento un pequeño resumen de los niveles neurológicos.

	Nivel	A que corresponde
1	Entorno	Restricciones y oportunidades
2	Comportamiento	Acciones y reacciones
3	Capacidades y habilidades	Percepción y dirección
4	Valores y Creencias	Motivación y autorización
5	Identidad	Papel y Misión
6	Espiritual	Visión y Propósito

**Tabla 2: Niveles Neurológicos en PNL**

- El primer nivel y el más externo, es el del entorno. Muchas cosas conforman un entorno, generalmente podemos cambiarnos de un entorno a otro con relativa facilidad, es mas, lo hacemos cada vez que nos movemos de un lugar a otro. Ejemplos de entornos: El Hogar, El trabajo, La escuela, La calle, Los viajes, Un hospital, Un

velorio, etc. Note como cada entorno tiene sus particularidades.

La mayor parte de un entorno no depende de nosotros. Solo somos capaces de modificar un entorno muy cercano, como por ejemplo la distribución de nuestros muebles, nuestra decoración, nuestro material de trabajo. El entorno abarca pues todas las condiciones externas.

Es en este nivel donde están las oportunidades y se manifiestan las restricciones. Es decir es el medio ambiente en cada momento.

- El segundo nivel reaccionando hacia el entorno se encuentra el nivel de comportamiento. Siempre estamos inmersos en un entorno que afecta tanto positivamente como negativamente a nuestro consciente y subconsciente. Así entramos en el segundo nivel neurológico, el de los comportamientos.

Tenemos ciertos comportamientos dependiendo del entorno en que nos encontremos, es decir nuestras conductas dependen enormemente del entorno en el que estamos, pero no exclusivamente, prueba de eso es que cada quien reacciona diferente aun en el mismo entorno. Por ejemplo ante el mismo evento, unos ríen, otros lloran otros son indiferentes, otros no lo toleran, unos incluso se enferman..

Nuestras relaciones se encuentran enormemente afectadas por este nivel, o sea por nuestros comportamientos. Si nuestro comportamiento es adecuado nuestras relaciones serán muy sólidas.

El comportamiento que tengamos también depende de los otros niveles, por ejemplo del estado en que nos encontremos, nuestro comportamiento será muy diferente si estamos sensibles, cansados, optimistas, etc.

Por último, nuestras conductas también dependen de las decisiones conscientes que tomamos, aunque la gran mayoría de nuestro comportamiento proviene del subconsciente.

- El tercer nivel se encuentra dándole apoyo al comportamiento y es el nivel de capacidades y habilidades

Aquí se aloja mucho del aprendizaje. Tanto nuestro parte consciente como nuestro subconsciente están muy activos en este nivel. El proceso del aprendizaje de acuerdo a la PNL tiene cuatro fases:

1. Incompetencia Inconsciente
2. Incompetencia Consciente
3. Competencia Consciente
4. Competencia Inconsciente

En este nivel tenemos la facultad de seleccionar, y adaptar nuestro comportamiento de acuerdo a nuestros objetivos personales.

- El cuarto nivel le da personalidad moral a nuestras habilidades y capacidades y es el nivel de Valores y Creencias

Este nivel nos permite definir nuestra manera de pensar, esta íntimamente relacionado con la educación que recibimos en nuestro hogar.

Aquí se determinan cuales son los principios que rigen nuestro comportamiento

- El quinto nivel nos lleva a la realización personal, y es el de identidad.

Aquí se consolida nuestro sistema completo de creencias y valores. Y es donde en forma consciente e inconsciente Respondemos a la pregunta: ¿Quién soy?

En este nivel entendemos nuestra responsabilidad en forma integral, y nuestro rol en la vida. Así podemos constantemente explorar nuestra misión en la vida

- El sexto nivel nos conecta con la divinidad y es el de la espiritualidad.

Explica nuestra razón de existir, así como nuestra concepción del universo. Atiende cosas como nuestra alma y destino final, es decir aspectos que van más allá de nuestro ser

Es importante destacar que nuestros niveles neurológicos deben estar alineados.

Cuando esto se logra entonces decimos que existe congruencia entre los niveles. Por ejemplo si alguien desea dejar de fumar, deberá realizar trabajos en cada uno de los niveles, desde el alejar los cigarrillos físicamente, en el nivel del entorno, hasta ver como ese mal hábito afecta mi esencia espiritual

Hay herramientas específicas en Programación NeuroLingüística que permiten realizar esta tarea.

Es interesante observar que a medida que subimos a los niveles neurológicos superiores, estos se vuelven mas complejos, mas vastos y mas personalizados. Integran cosas de mayor trascendencia

## Capítulo 4.

### LAS ESTRUCTURAS DE CAMBIO EN LA EMPRESA FAMILIAR

*Si los líderes quieren que la empresa familiar perdure,  
deben ayudar a sus hijos a prepararse para revitalizarla.*

*John L. Ward*

#### 4.1 Junta de los accionistas

Cuando los intereses legítimos de los dueños carecen de un foro donde expresarse, las cuestiones muy delicadas concernientes al control y al rendimiento sobre el negocio surgirán en la familia o en la empresa en forma inadecuada. Las estructuras que brindan esa oportunidad son las juntas de los accionistas y los consejos de administración o asesores y el consejo familiar

La junta de accionistas se compone exclusivamente de accionistas, o sea no incluye ni a exaccionistas, ni a futuros accionistas, ni a las cónyuges de los accionistas. Gersick, (1997)

En las empresas micro y pequeñas donde el grupo de accionistas es muy reducido, es común que la junta de accionistas este conformada de uno o dos personas, en cuyo caso se sugiere la participación de algún asesor experto.

En empresas medianas y grandes rara vez los accionistas de una empresa se reúnen más de una vez al año. Normalmente su reuniones son de tipo informativo.

La función mas importante de la junta es nombrar el consejo de administración.

Las juntas de accionistas no representan un buen instrumento para intentar administrar la dinámica de la empresa ni de la familia.

Es común que las mismas personas asistirán a las juntas del consejo y a la de los accionistas. De cualquier forma es importante separar las funciones de ambos grupos.

Funciones de la Junta de accionistas:

Según Manuel Díaz Salazar () algunas de las funciones de una junta efectiva de accionistas son:

- Establecer principios que rijan la cultura empresarial, las metas y las asignaciones de capital, los derechos y responsabilidades de los accionistas.
- Determinar los objetivos generales
- Priorizar el crecimiento, la rentabilidad, el apalancamiento o los dividendos.
- Principios que regirán la asignación de fondos entre accionistas
- En qué medida el capital se destinará para expandir la compañía, premiar a empleados, satisfacer necesidades de los parientes?
- Decidir la estructura del consejo de administración.
- Decidir sobre las personas que podrán llegar a tener acciones de la Empresa Familiar

#### **4.2 El consejo de administración**

En una empresa familiar el Consejo de Administración perfecciona continuamente el negocio y perpetua el control de la familia. (Díaz Salazar, 200x)

A los que lo componen se les conoce como consejeros. Su función es vigilar el desempeño de la compañía, evalúan la estrategia, las políticas, las metas corporativas y sensibilizan problemas que enfrenta la empresa.

Los mejores consejeros son personas externas calificadas y objetivas, con gran experiencia, de gran prudencia y conocedoras de la industria.

Es mucho más fácil incorporar consejeros externos en la primera o segunda generación que reorganizarlos posteriormente cuando esta repleta de representantes de cada rama familiar.

Según Gersick (1997) Los tres propósitos fundamentales de un consejo de administración son:

1. Considerar y representar los intereses de los dueños,
2. Formular y vigilar los objetivos estratégicos a largo plazo, y

3. Ser el principal asesor del presidente ejecutivo.

Por ejemplo un consejo entre numerosas otras actividades:

- Revisará el presupuesto anual de capital y de operaciones,
- Examinar una decisión sobre adoptar o no una nueva línea de negocios, o abandonar una de las actuales,
- Evaluar los arreglos contractuales a largo plazo,
- Estudiar la conveniencia de una reestructuración organizacional o
- Aconsejar en decisiones que cambian el rumbo o enfoque del negocio

Los propietarios gerentes a menudo se resisten a establecer un consejo de administración y a utilizarlo en la práctica. Parece que les preocupara perder autonomía y el control discrecional. Además, quieren conservar la confidencialidad y la privacidad de su actuación.

Es importante agregar que la razón de ser y existir del consejo es: Estar al servicio de los accionistas, por esta razón los dueños de las empresas familiares no deberían resistirse y temer crearlo. Cuando un consejo opera adecuadamente los propietarios recurren mucho a él y esperan con ansia las juntas periódicas.

Los consejos de administración pueden ser muy útiles en etapa del propietario controlador y de arranque, pero se tornan indispensables cuando el grupo de propietarios pasa a la etapa de expansión.

La función principal del consejo es ayudar al Director General y a otros directivos a guiar eficientemente la compañía y de acuerdo con las metas globales de los dueños.

Nada es mas útil que un consejo profesional de administración, si se quieren establecer políticas que protejan los intereses de la empresa, la protejan contra los excesos de las políticas familiares y den un trato justo a los parientes.

Idealmente, ese consejo deberá contar con una amplia representación de personas que no

pertenezcan ni a la familia ni al grupo de ejecutivos que la dirigen.

Crear un consejo funcional y fuerte no es algo sencillo ni automático, puede tardar meses y hasta años, y mientras mas pronto lo haga..... mejor!!

Para formar un Consejo de Administración es importante primero, que los dueños hayan definido claramente la función que el consejo de administración desempeñara en la compañía. Después, el líder de la empresa formulará una declaración de propósito para el consejo de administración, preparando una lista de criterios para seleccionar a los consejeros. Es importante cuidadosamente evaluar a todos los candidatos al consejo. Particularmente hay que confirmar que poseen la experiencia que demandan las necesidades específicas del negocio.

Es muy útil elaborar una especie de folleto del Consejo, en el que se comenten cosas como:

Quiénes los familiares que pertenecerán al consejo?

¿Que estrategia de reclutamiento habrá para conseguir los consejeros externos?

Describe la estructura del consejo, compensaciones a consejeros y las exigencias en el tiempo.

Asegurarse de contar con el apoyo de los accionistas

Las funciones de un Consejo de Administración son diversas, entre otras destacan:

- Garantizar un gobierno eficiente
- Búsqueda, selección y evaluación de directores
- Evaluar la cultura empresarial
- Cerciorarse de que los gerentes aprovechen al máximo sus cualidades
- Revisar la misión y filosofía de la empresa
- Vigilar y mejorar las políticas y estrategias de la compañía
- Revisar las metas empresariales y cerciorarse de su factibilidad.
- Vigilar el desempeño de la compañía
- Identificar obstáculos y superarlos
- Mejorar la calidad de las estrategias mediante la evaluación y aprobación del plan estratégico

- Perfeccionar políticas empresariales y vigilar su correcta implantación.
- Aconsejar y asesorar a los ejecutivos
- Aportar puntos de vista diferentes
- Alentar el pensamiento estratégico y creativo
- Ayudar a seleccionar y evaluar a ejecutivos y asesores externos
- Supervisar la planeación de la sucesión
- Lograr un proceso sano, reflexivo y abierto de sucesión.
- Desarrollo de sucesores
- Apoyar a los parientes accionistas
- Supervisión de políticas que rigen la participación de parientes en la compañía.  
Evalúan su desempeño y compensación
- Ser un respaldo en caso de crisis en la empresa o conflictos.

### 4.3 El consejo familiar

Antes de que se logre tener un consejo familiar, se realizan numerosas juntas familiares.

Las juntas familiares se inician como conversaciones informales y esporádicas por ejemplo charlas de sobremesa y con frecuencia crecen hasta convertirse en reuniones periódicas formales.

Las juntas familiares permiten manifestar inquietudes, exponer expectativas comunes y tomar decisiones sobre aspectos de su incumbencia. El desarrollo natural de estas juntas es la creación de un consejo de familia.

¿Que es un consejo familiar?

De acuerdo a Gersick et al, el consejo familiar es un grupo representante de los miembros de la familia que se reúne periódicamente. En este foro los familiares pueden expresar sus opiniones en un contexto formal, se tocan y se analizan múltiples asuntos.

Esta importante estructura evita o reduce que los conflictos familiares afecten a la empresa.

Por ejemplo, ¿Cuales son los problemas en la empresa familiar ocasionados por la participación de la familia? o se proponen acciones para establecer directrices concernientes a

la toma de decisiones.

### Beneficios de un Consejo Familiar

El Dr. Ward y Aronoff mencionan beneficios y razones de tener un buen consejo familiar

Crear una familia mas fuerte:

- Ayuda a sus miembros a descubrir y centrarse en aquellos que los une.
- Las familias que pasan la mayor parte del tiempo en conflictos se centran en aquello que las divide.
- Las familias que alcanzan juntas el éxito son aquellas que se centran en ¿Qué tenemos en común?, en vez de concentrarse en sus diferencias, lo hacen en aquellos que comparten: Valores, metas y suposiciones sobre la forma en que funciona el mundo y la empresa.
- Cultivan los vínculos de amor y amistad

Este enfoque no exenta a la familia de conflictos, pero logra mantenerlos en una perspectiva mas sana.

El consejo familiar ofrece a cada uno de sus integrantes la oportunidad de adquirir y desplegar habilidades como el liderazgo, la solución de conflictos, el saber escuchar, hablar, enseñar, administrar y dirigir las reuniones, así como compartir los logros y las complejidades de la empresa familiar.

Algunas familias las aprovechan para implantar programas de desarrollo personal, con talleres como creatividad, negociación, autoestima, etc.

También es muy valioso el efecto que tiene un buen consejo familiar en una empresa que pasa por momentos difíciles. El sentido de participación y de intereses comunes que se adquiere y desarrolla en las reuniones de consejo familiar, brindan un gran soporte para todos.

El consejo familiar permite que la familia reconozca la importancia de los ejecutivos

externos de la empresa, así como de su consejo de administración, entre otros.

El consejo familiar puede apoyar a la empresa familiar con los siguientes objetivos:

- Crear una empresa mas fuerte
- Planear la propiedad futura de la empresa
- Planear la participación de la familia
- Informa y motiva a toda la familia
- Completa el proceso de la sucesión
- Preservar la tradición e historia de la familia
- Fomenta la profesionalización de la empresa
- Manejar las relaciones entre la familia y el consejo de administración.
- Concientizar a la generación mas joven sobre la familia y la empresa.
- Lograr identificar los valores y metas comunes de la familia y la empresa
- Favorecer la buena comunicación en la familia.
- Determinar la responsabilidad de la familia como propietaria de la compañía.
- Transmitir tradiciones, cultura y valores familiares
- Definir papeles cívicos, políticos y filantrópicos de la familia
- Establecer las normas de la imagen familiar ante el dominio público
- Organizar funciones sociales

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

#### **4.4 El plan de sucesión**

La enorme mayoría de las empresas familiares, están por pasar a la siguiente generación antes de los próximos 15 años. Lamentablemente, estas empresas no cuentan con una adecuada preparación que garantice la continuidad y el desarrollo de la empresa familiar.

El proceso de sucesiones es cada vez más complejo y frágil por lo que las sucesiones se vuelven muy dolorosas y riesgosas. Frecuentemente el fundador hace imposible la sucesión.

El proceso sucesorio, no es solo una cuestión jurídica que deben resolver los abogados, aunque en algún punto se requiera de sus servicios., es mas una cuestión humana y empresarial integral, para lo cual se recomienda que se involucre a algún experto externo.

De acuerdo a Gersick et al, El hecho mas frecuente de la sucesión es el choque entre dos fuerzas aparentemente antagónicas:

- La dificultad de que la generación mayor ceda su puesto, y
- La dificultad de que la generación joven espere con paciencia

La sucesión es la prueba definitiva de una empresa familiar. No es un hecho aislado, sino varios., es un proceso complejo que presenta un camino sembrado de obstáculos.

A los sucesores se les deberá de alentar para emular modelos de personas que admiren en el mundo de los negocios o dentro de la comunidad.

¿Que distingue a las pocas empresas que logran una transición adecuada?. Y ¿Cuales son los factores que influyen sobre la probabilidad de lograr una sucesión exitosa?

El profesor David Ambrose de la Universidad de Nebraska en Omaha, (Lea, 1991) ha identificado varias características claves de aquellas empresas que sobreviven la sucesión

Las empresas supervivientes son percibidas por los familiares como rentables, así como financieramente y organizacionalmente sanas, y donde la familia siente que dirigir la firma es satisfactorio y hasta divertido.

En estas empresas, la familia propietaria se mantiene informada acerca de la marcha de los negocios y brinda el aliento y el apoyo. Es decir la familia comprende el negocio y lo acepta como un elemento de la vida hogareña.

Ambrose también determinó que la probabilidad de continuidad es mas elevada cuando los familiares que ingresan a la firma tienen una adecuada experiencia previa.

Las probabilidades de evitar la inestabilidad interna durante el traspaso son mucho mayores cuando los familiares que ingresan tienen la capacidad y la oportunidad de ganarse el lugar que ocuparan, en vez de recibirlo todo en bandeja de plata.

La característica más crucial de las empresas familiares que sobreviven el proceso de sucesión es que cuentan con un liderazgo flexible y progresista. De esta manera, el dueño acepta los cambios que beneficiaran a la compañía.

Las probabilidades de supervivencia aumentan drásticamente cuando el empresario ha realizado un análisis minucioso y una planificación a largo plazo como preparación para la sucesión y cuando él mismo participa activamente con un enfoque humano y de negocios en la transferencia.

El Lic. Manuel Díaz Salazar en su libro *Negocios en Familia* (2001) nos explica los estilos típicos de retiro del mando son cuatro:

1. Los monarcas: se resisten porque ven en peligro su sentido de misión heroica y su poder jerárquico.
2. Los generales: se resisten a la sucesión porque echan de menos el estatus y la posición social que el mando les ha otorgado.
3. Los embajadores: abandonan el puesto con facilidad y se mantienen en contacto con el nuevo liderazgo y la empresa. Generalmente son asesores del consejo y viajan en representación de la empresa
4. Los gobernadores: Apoyan la sucesión pero no mantienen contacto con la empresas ni con los dirigentes a partir de su retiro.

La participación inadecuada de los padres en la solución de conflictos entre hijos, suele propiciar la rivalidad. Con frecuencia, cuando los padres se mantienen al margen de las disputas de sus hijos, estos pronto encontrarán otras maneras más constructivas de emplear su tiempo.

Es común que los miembros de una EF estén confundidos, por ejemplo, respecto a seguir trabajando en la empresa o perseguir sus propios ideales.

La preparación del sucesor es un proceso de toda la vida, inicia en el momento en que el niño o niña adquieren conciencia de las actividades de los adultos que los rodean.

Los hábitos de trabajo, las actitudes hacia la compañía, los valores y relaciones, se van arraigando en ese suelo fértil que el la infancia. Por eso es muy crear un ambiente familiar adecuado. Donde el potencial sucesor crezca sintiéndose seguro y respetado. Las experiencias de la niñez son un elemento esencial en la preparación del futuro sucesor.

Las siete etapas en el desarrollo del sucesor (Díaz Salazar 2001).

La formación de una nueva generación de líderes normalmente consta de siete etapas.

1. Preparación de actitudes

El hijo adquiere las actitudes mas importantes para el trabajo y la empresa familiar durante los primeros 25 años de vida.

Por lo regular esta etapa incluye el trabajo de medio tiempo o en forma esporádica. Es muy adecuado también que se incluyan de tres a cinco años de experiencia laboral en otras empresas.

2. Ingreso en la empresa

Casi nunca deberían iniciarse discusiones serias y pormenorizadas sobre la sucesión antes de que el sucesor tenga entre 20 y 30 años de edad, ni tampoco antes de que vaya a ocupar un puesto real y necesario en la empresa. Abarca la capacitación, la orientación y el establecimiento de relaciones con los demás empleados.

3. Desarrollo en la empresa

Esta fase suele ocurrir entre los 25 y 35 años de edad, cuando el sucesor debiera de conseguir la mejor experiencia posible, al tiempo que desarrolla las distintas habilidades pertinentes.

Los sucesores tiene mayores probabilidades de alcanzar plenamente su potencial mediante la acción, la comunicación organizada, el trabajo con mentores y consultores, los contactos industriales. De tal forma que todos aporten con experiencia y conocimientos.

Un buen plan de desarrollo asegura que estas oportunidades de aprendizaje se aprovechen.

No se deje la carrera de un sucesor al azar, es decir permitir que ocupe los empleos y que realice las actividades que le depara la suerte, amenaza seriamente su potencial de líder.

Si no es el candidato idóneo , generalmente se evidencia durante esta etapa.

4. Desarrollo para el liderazgo

Entre los 30 y los 40 años de edad, las actividades del sucesor se extienden por encima de su puesto. En esta etapa adquirirá las habilidades para formar equipos y compartir decisiones. Si hay varios candidatos, este será un periodo en que emerja un líder natural y se consolide.

5. Selección

Esta es necesaria cuando existen varios candidatos, y es una dedición muy importante.

6. Transición

En esta etapa le son transferidas al sucesor tanto la autoridad como la responsabilidad. Es momento de que el nuevo líder se ocupe de establecer la estrategia de trabajo y conforme su equipo administrativo.

7. La siguiente vuelta

La sucesión de la empresa familiar es un proceso cíclico que nunca debería de descuidarse por mucho tiempo. Una vez concluida la transición, los nuevos líderes deberán atender el desarrollo de la próxima generación de líderes.

#### 4.5 El Plan de Retiro

La gran parte de los empresarios le prestan poca o nula atención a este a este importantísimo aspecto, y se mantienen trabajando a marchas forzadas, pensando que es la mejor opción que tienen, prefiriendo evitar al máximo todo este asunto del retiro.

La percepción del retiro para el propio empresario puede ser de que se trata de un tema que es demasiado complicado y tenebroso. El análisis real del retiro confronta al empresario familiar, y es común que su respuesta sea la mas simple, la de evadir muchos de los aspectos y procesos que implica el poder retirarse.

Cabe mencionar que el plan de retiro es una parte fundamental dentro del plan de sucesión.

Yo soy de la opinión que incluso el retiro es uno de los primeros puntos que deben tratarse dentro del proyecto del plan de sucesión. Pues permite preparar el terreno y sentar algunas bases, para un plan de sucesión mas efectivo.

El mantenerse trabajando a marchas forzadas hace que nos sintamos productivos y hasta necesarios, pero también hace que descuidemos lo que es realmente importante y nos enfoquemos mas hacia lo urgente, dejando a un lado muchos asuntos importantes sin resolver, es mas sin atender.

Luego, las crisis familiares, económicas, de salud, etc, nos llegan como un balde de agua fría, sin estar preparados para poder afrontarlas y superarlas.

Le tengo buenas noticias: El retiro libera al empresario de sus agobiantes responsabilidades en la empresa familiar. Llegar a esta etapa es todo un gusto y un privilegio.

¿Trabajo toda su vida siempre con la esperanza de poder dejar de trabajar algún día, y ahora que esa fecha se acerca no esta preparado para ese feliz acontecimiento?

Este es el caso de la mayoría de empresarios familiares. Mi sugerencia es que lo ponga en marcha lo antes posible. Mientras mas pronto lo iniciemos, mas pronto lograremos nuestra realización personal y familiar.

Es importante reconocer el valor de los siguientes tres tesoros: Libertad, Salud, y Madurez Tristemente la gran mayoría de las personas que se retiran, aparentemente sanas, comienzan un rápido declive en su estado de ánimo y salud. Sin embargo esto no tiene por que ser así.....

Es posible, si nos preparamos adecuadamente, que cuando lleguemos a esta valiosa oportunidad de poder hacer lo que queramos, y no lo que el trabajo nos obligaba, logremos disfrutarlo, ampliar nuestro horizonte y darle mucho mas sentido a nuestra propia existencia.

¿Como comenzar un plan de retiro?

Haga su inventario de deseos reales, lograr completar este inventario es un gran comienzo para

llegar a alcanzarlos!

- En el aspecto físico:
- Intelectual/Mental/Académico
- Profesional / Financiero
- Familiar
- Otras relaciones significativas
- Pareja
- Espiritual

Algunas de las preguntas que despiertan la decisión de realizar un eficiente plan de retiro son entre otras:

¿Que es lo que siempre he querido hacer y el trabajo no me lo permitía?

¿Qué es lo mas importante para mí?

¿Quiénes son las personas mas significativas para mi? y ¿porque?

Noten como el aspecto empresarial es realmente una porción muy pequeña de nuestra existencia, y sin embargo generalmente ocupa un porcentaje muy alto de nuestras actividades y preocupaciones. Nunca es tarde para darle mayor significado a otras áreas, ... ¡hay que aprovechar el tiempo!

El conformar e implementar nuestro propio plan de retiro, es un privilegio que debemos aceptar con una gran responsabilidad personal y familiar. Con él seguramente aportamos un grandísimo beneficio a la familia, a la empresa, y por supuesto al individuo.

En el plan de retiro se deben considerar tanto los aspectos personales y familiares como los aspectos de la empresa, desde el enfoque de la persona que planea su retiro.

Uno de los aspectos mas importantes del plan de retiro es su correspondiente plan patrimonial. En el que básicamente se responde a la pregunta:

¿Cómo garantizo mi nivel económico una vez retirado de la empresa?

El plan patrimonial incluye un presupuesto con diversos parámetros personales y financieros,

y los seguros médicos, y de vida, y de gastos funerarios, etc.

#### **4.6 El Plan Testamentario**

“El testamento es un acto jurídico unilateral, personalísimo, revocable, libre y formal, por medio del cual una persona física capaz dispone de sus bienes y derechos y declara o cumple deberes para después de su muerte.”

En el aspecto jurídico, la muerte la podemos y la debemos prever, y un instrumento para esto es el testamento. Manuel Díaz Salazar en su libro “Negocios en Familia” nos describe las ventajas cuando hay testamento:

- Se realiza la voluntad del difunto, no la de un pariente o un legislador o un juez.
- El testamento da la oportunidad de ser justo y práctico
- Los trámites en el juzgado y en la notaria son muy breves y sencillos.
- Evita pleitos en la familia
- Se vive, se trabaja y se muere mas tranquilo cuando hay testamento.

Asegúrese de dejar las cosas listas con un contrato funerario para que sus familiares no requieran, durante los momentos de duelo mas difíciles, tener que atender asuntos logísticos y financieros que se suman a la angustia y al dolor por la que pasan algunos familiares.

#### **4.7 Ejercicio para valorar el tiempo**

Imagínese que por un arreglo especial con el ser supremo usted cuenta con el siguiente plan económico: Usted recibirá 86,400 usd diarios en su cuenta de cheques. Este dinero es totalmente suyo, y lo puede usar para gastarlo en lo que usted quiera.

Las únicas condiciones son

- Que el dinero que no se utilizó al final del día, desaparece.
- Que no puede sobregirse.

¿Que haría con esos 86,400 dólares diarios??

Veamos por que use esa cifra de 86,400 usd. Es una analogía de tiempo con los segundos

diarios que gratuitamente recibimos cada mañana, noten como podemos hacer con ellos lo que queramos, y lo que no usamos, desaparece para el día siguiente. El tiempo no lo podemos almacenar. Y al mismo tiempo es muy justo pues a todos nos toca.

El siguiente ejercicio nos comprueba que el tiempo vale más que el oro:

Para darse cuenta del valor de un año, pregúntale a un estudiante que pierde un año escolar.

Para darse cuenta de un mes,

a una madre prematura

Para una semana

a un periódico importante

Para una hora

a los amantes

Para un minuto

a alguien que perdió un tren

Para un segundo,

a alguien que pudo evitar un accidente

Para un milisegundo

a alguien que gano la medalla de plata

Para un nanosegundo

a una empresa como Intel o Motorota.

#### 4.8 Envejecer

De acuerdo a conferencias de Suzi Smith, en Estados Unidos se ha tenido que repensar el término “envejecer” porque en la acepción más normal cuando alguien pasa de los 65 años de edad se dice que ya envejeció.

En inglés se dice que en lugar de Aging es Sageing y en español en lugar de envejecer decimos crecer.

La jubilación es un derecho en muchas personas a partir de los 65 años. No hay duda que en esa edad las gentes están en pleno uso de sus facultades físicas y mentales, o sea que para muchos tener 65 años es estar joven, pues muestran mucha vitalidad y gusto por la vida.

Patrones que tienen las gentes maduras saludables mentalmente

- Eliminar cosas que no funcionan
- Enfocarnos en lo que si queremos... Deseos Reales
- Muchas veces nos enfocamos en lo que no queremos
- Se enfocan en apreciar, agradecer y aprovechar lo bueno,

- Una de las cosas que envejecen es el STRESS
- Veremos la respuesta adecuada al stress (respiración, tomar conciencia,
- Como manejar emociones fuertes,
- Como tener cambios de perspectiva
- Construir comunicaciones internas, como obtener las respuestas que mi mente y cuerpo me están tratando de comunicar. Como lograr tener las respuestas desde adentro.
- Motivan a la gente
- Aprender de nuestro pasado, sin que nos agobie.
- ¿Como tener una actitud positiva?
- El proceso de perdón. A otros y a uno mismo

Existen numerosos beneficios de envejecer, revise esta lista y añada otros:

- La juventud es el único defecto que se quita con los años.
- Nietos y disfrutarlos
- No hay que pagar colegiaturas.
- Descuentos del INSEN
- Recuerdos inagotables
- Jubilación
- Mas tiempo personal, para hacer lo que uno realmente quiera, desarrollo personal, convivencia, labores altruistas,
- Mas experiencia, sabiduría, criterio, madurez
- Mas capacidades
- Ya puede uno decir lo que uno realmente quiere
- Se puede uno vestir de la manera que le plazca
- Satisfacción de ver crecidos a los hijos
- Mas capacidades para enseñar y asesorar.
- Mas años de cosechar y para cosechar
- Mas tiempo para trascender
- Mas vida interior que en la juventud

- Mucha reconocimiento a las acciones realizadas
- Mas atenciones y consideraciones de la gente
- Muestras de agradecimiento de amigos y familiares
- Mas libertad,
- Menos miedo del que dirán, o del que pasará
- No tener que manejar, y en todo caso estacionamiento preferencial

#### **4.9 El Protocolo familiar o Carta magna**

Es básico, que la familia se de a si misma una reglas mínimas, antes de que se produzca una situación crítica

Según el Lic. Díaz Salazar, la Carta magna es un documento redactado y firmado por los miembros de la familia propietaria del negocio, en la que constan las reglas, propósitos, filosofía, metas, de un serie de acuerdos aceptados por todos, que se formalizan por escrito, a fin de dar cohesión al grupo familiar y a la empresa.

##### **Contenido de una Carta Magna**

- Historia de Constitución de la Empresa
- Filosofía, Misión y Visión
- Negocios familiares
- Papel de cada uno de los miembros de cada subsistema
- Órganos de Gobierno
- Admisión y exclusión de miembros del Concilio Familiar
- Políticas de empleo a familiares
- La formación para el futuro de miembros de la familia
- Dividendos
- Transferencia de acciones o del porcentaje de propiedad
- Capacitación
- Participación altruista de la familia

- Uso personal de los bienes de la empresa
- Proveedores familiares
- Prevenciones para crisis personales
- Divorcios, Fallecimientos, adicciones, delitos
- Uso del apellido, marcas y emblemas de la familia

#### **4.10 La planeación estratégica**

La simple mención del término planeación estratégica, parece confundir e incluso ahuyentar a muchos empresarios. En mi práctica profesional, he notado que aun empresarios muy exitosos, generalmente establecen planes muy a corto plazo y muy informales, por lo general, ni siquiera los ponen por escrito, si además le agregamos el término “estratégica” les suena como algo muy complejo y atemorizante.

La planeación estratégica de la empresa familiar, involucra tomar en cuenta las necesidades de la empresa y de la familia accionaria,. En esta planeación es necesario que participen con gran responsabilidad y compromiso ambas generaciones.

La empresa requiere de la activa y comprometida participación del talento y el esfuerzo de nuestra familia.

A cada generación, pero sobre todo la segunda, debe pensar y diseñar “donde quieren ir” en esa generación. El fundador se entregó con toda su energía, corazón y cerebro al proyecto de llevar a la empresa por su etapa de desarrollo. Es importante que se revise si: ¿La nueva generación está dispuesta a la lucha, por lograr las nuevas metas? ¿Están realmente comprometidos con estas metas? Si no planifican ese futuro será difícil lograr resultados. Se DEBE contar con un proyecto de empresa.

Para que una Empresa Familiar logre desarrollar sinergia entre una familia fuerte y unida y una empresa familiar bien administrada, es indispensable preparar e implementar planes efectivos.

Una compañía que realiza planeación estratégica logra los más altos y mejores objetivos empresariales:

- Optimizar utilidades
- Perfeccionar estrategias
- Crear empleos
- Atender las necesidades de accionistas, empleados, clientes y proveedores

Para que la planeación sea efectiva debe existir responsabilidad y participación en el proceso por parte de los accionistas.

Un buen plan incluye establecer políticas y procedimientos que ofrezcan expectativas comunes, que ofrecen sentido de equidad y congruencia con los valores que están encarnados en la Empresa familiar desde sus inicios.

El establecimiento de políticas deben garantizar el respeto a los intereses tanto de la empresa como de la familia.

La identificación y análisis de los valores de la EF es una parte medular dentro del proceso de planeación estratégica. La reflexión sobre los valores que sostienen nuestras acciones se debe hacer con cierta periodicidad.

Nathan Myhrvold, VP de investigación de Microsoft dijo:

“Si quieres inventar el futuro, la forma mas adecuada de hacerlo es reunir al grupo de gente mas inteligente que puedas encontrar y asegurarte que ninguno de ellos se halla enterrando en el pasado.”

¿Primero el negocio o primero la familia?

Dar prioridad al negocio degenera los intereses familiares y la continuidad de la empresa queda en riesgo. Dar prioridad a la familia deteriora la competitividad de la empresa. La empresa y la familia son dos entes complementarios y de igual importancia.

Un gobierno adecuado debe proveer un equilibrio entre los intereses familiares y los de la empresa, para lograr la prosperidad de la compañía a largo plazo.

La estrategia mas eficaz y duradera en las empresas familiares exitosas es prestar atención simultanea a los intereses de la familia y de la compañía.

La empresa y la familia deben coordinarse para muchos puntos y a la vez deben ser independientes par aprovechar al máximo la aportación y riqueza que ofrecen.

Los miembros de la familia deben ganarse su participación en el gobierno empresarial mostrando las cualidades que avalan el derecho de ser escuchado.

La familia debe establecer los requisitos para tener voz en el consejo de administración de la empresa. Muchas familias también imponen normas para tener voz en el consejo familiar.

¿Cuales son los factores de éxito para que la empresa familiar pase exitosamente a la siguiente generación?

Ward & Aronoff (1997) mencionan los mas destacados para la empresa familiar son el deseo y compromiso al desarrollo de planes efectivos, así como la habilidad para administrar los recursos humanos y financieros, y finalmente el compromiso a desarrollar sólidas relaciones familiares y valores.

¿Por que es tan importante la visión? El factor mas importante para darles permanencia a cualquier organización es: Una poderosa visión bien comunicada y compartida.

Algunos de los poderes de la visión son:

- Atrae gente, recursos y energía
- Engendra compromiso y lealtad
- Estimula y dirige la acción

- Guía la toma de decisiones y la planeación

Si deseas que tu empresa pase a la siguiente generación entonces elabora (Desarrolla, articula) tu visión. Cuando la visión esta completa, la empresa se convierte en una expresión de los valores de la familia.

La visión incorpora:

- La naturaleza del negocio
- Como debe ser dirigida
- La relación del negocio y la familia
- La sucesión
- La estrategia del negocio así como a sus operaciones.
- La visión es dinámica y se desarrolla junto con el negocio.

Tan importante con la visión misma esta su clara articulación y su comunicación.

- De esta manera se convierte en un legado viviente que ofrece la cultura del pasado y la guía al futuro.

La visión debe contener:

- En relación a la empresa:
  - La MISION
  - La ESTRATEGIA
  - La CULTURA
- En relación a los fundadores
  - La FILOSOFIA
  - Su percepción del entorno
  - Su visión del futuro

En la primera generación la visión casi nunca esta por escrito

- La visión se expresa en las diferentes acciones que se realiza pero se expresa en



El uso inteligente y regular del STEP permite a las organizaciones identificar lo que esta sucediendo y cambiando en su ambiente, y así poder determinar y poner en marcha respuestas apropiadas. , es decir, adaptarse para la supervivencia y el desarrollo

Peters y Wateman (1982) trabajaron con una herramienta analítica que ayuda a explicar la naturaleza del desarrollo organizacional, también se le conoce como la de las siete S's:

1. Structure, -----Estructura
2. Strategy -----Estrategia
3. Systems -----Sistemas
4. Skills, -----Habilidades
5. Shared values,----- Valores compartidos
6. Staff, -----Staff
7. Style -----Estilo

Estos siete factores organizacionales necesitan apoyarse mutuamente y estar en armonía, con el fin de que la organización sea efectiva. El factor clave es valores compartidos, al cual lamentablemente, normalmente no prestan mucha atención quienes toman decisiones en las organizaciones

Dependiendo de su naturaleza, y de que tan fácil sean de observar, medir y analizar, estos autores definen algunos factores como duros o suaves

Duros:.....Estructura, Estrategia,

Con parte dura y suave:.....Habilidades, Sistemas, Staff

Suaves: .....Estilo, Valores Compartidos

El cambio tiene mucha relación con el trabajo de grupos efectivos, donde varias características críticas son:

- Objetivos claros para todos los miembros del grupo, convenidos y apoyados por todos los miembros.
- Comunicación efectiva

- Liderazgo participativo
- Influencia
- Manejo de conflictos
- Toma de decisiones
- Relaciones interpersonales
- Supervisión y revisión

Un mapa para el cambio organizacional de, Dr. Deming. Después de la segunda guerra mundial, el Dr. Deming trabajo con el gobierno y con industriales japoneses para su reconstrucción. Los resultados fueron increíbles y saltan a la vista en la economía del Japón de los años 70's. Periodo durante el cual Deming captó la atención del mundo empresarial.

En septiembre de 1983, la Pontiac inició la producción del nuevo modelo FIERO, para implementar una nueva filosofía que incrementara la productividad y la calidad. Deming implemento 14 puntos estratégicos en la administración para el cambio:

1. Crear constancia hacia el mejoramiento de productos y servicios
2. Adoptar la nueva filosofía, estamos en una nueva era económica
3. Cesar la independencia hacia la inspección masiva como una manera de lograr la calidad, (hacerlo bien desde el principio)
4. Terminar con la practica de hacer negocios basados en el precio
5. Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y servicios, este sistema incluye a todo el personal
6. Instituir la capacitación en le trabajo
7. Instituir el liderazgo para ayudar a la gente y a la maquinaria a hacer un mejor trabajo
8. Eliminar el temor, y lograr que se abran las mentes
9. Romper las barreras entre los departamentos
10. Eliminar lemas y enfocarse a lograr cero defectos y un nuevo nivel de productividad
11. Eliminar estándares de trabajo y la administración por objetivos
12. Eliminar barreras que quiten a la gente su derecho de orgullo hacia el trabajo
13. Instituir un vigoroso programa de educación y de desarrollo personal

14. Poner a trabajar a toda la compañía para lograr la transformación.

Con este esquema, al mejorar la calidad, automáticamente aumenta la productividad, además jamás termina la mejora de calidad. Bajan los costos, y se adquiere una mayor participación de mercado

Se desarrolla rápidamente mucho trabajo en equipo, que genera el desarrollo de habilidades. Así, este enfoque hace que los empleados se preocupen mas por realizar con excelencia su trabajo. Hace que los empleados se vuelven activos, y valiosos, con mayor autoestima, y que disfruten de una mayor satisfacción del empleo.

Cada uno de estos puntos abre un nuevo enfoque que requiere de diseñar y realizar soluciones.

Algunos de los aspectos que acompañan esta política son:

- Política de puertas abiertas
- Dar a los empleados todo lo que necesiten para lograr adecuadamente su trabajo
- Se crean equipos y se traslapan áreas de trabajo
- Se crea un panorama para una nueva filosofía,
- Todos participan, y se involucran en la resolución de problemas.
- Desarrollo constante, cambio constante
- Se crean equipos interdisciplinarios que pueden operar a nivel de staff
- Importancia del uso de métodos estadísticos para el mejoramiento continuo
- Producción, RH, ventas, y su adecuada interpretación, usándose para la identificación de problemas y la toma de decisiones
- Se crea mas colaboración y menos competencia, y la conciencia que todos están en el mismo barco, un mejor ambiente de trabajo.
- Una organización sin secretos
- Todas las ideas son bienvenidas

Los pasos para comenzar con el modelo Deming son:

1. Sintonía con el ambiente externo (Oportunidades y amenazas)
2. Sintonía con el ambiente interno (fuerzas y debilidades)
3. Definen la visión guía, Un nuevo y claro enfoque para sus actividades
4. Comunican la visión
5. Establecen vehículos de acción

#### **4.11 La profesionalización de la Empresa Familiar**

¿Qué significa que una empresa se profesionalice?

Una empresa se profesionaliza cuando se desarrolla a un alto nivel en sus diversas áreas. Esto asegura una mejora permanente (profesionalización).

La profesionalización en una empresa implica un cambio en la mentalidad de sus miembros y también requiere adopción de estilos administrativos a los requerimientos de un entorno más complejo y de una empresa más grande

Los conflictos de familia se reducen al profesionalizarla. Los fundadores tienden a ser más intuitivos y su poder radica en la propiedad de la organización. Las empresas que se han profesionalizado son más prosperas y más efectivas.

Las dos fuentes más grandes de orgullo y satisfacción para los accionistas debe ser su familia y su empresa.

Dyer 1989) menciona que para profesionalizar a las empresas familiares, es conveniente contratar a profesionales. Estos pueden ser internos o externos. Las empresas familiares pueden hacerse de gerentes profesionales internos de tres maneras:

1. Profesionalizar a miembros de la familia
2. Profesionalizar a empleados de la compañía,
3. Incorporar a gerentes profesionales de otras compañías.

#### **4.12 Manejo de conflictos**

El grado de madurez emocional que posee la familia puede ser transmitido de generación en

generación. Sin embargo, los familiares pueden descubrir dichos patrones y transformarlos a su conveniencia mediante el análisis de sus propios pensamientos y emociones.

La triangulación es un proceso elemental que ocurre tanto en las familias como en otros grupos sociales. Hay que evitar la triangulación en conflictos. Evita cualquier intento directo de las dos partes originales para resolver sus diferencias. Estas diferencias son mas severas cuando hay situaciones de estrés o la familia experimenta un cambio, y son mas flexibles en momentos de calma

#### Reglas para optimizar el funcionamiento familiar

- Discutan los problemas de la familia cuando estén tranquilos, no cuando estén enojados.
- Promuevan el hablar y escuchar directamente entre los involucrados.
- Sean explícitos con el objetivo que pretenden alcanzar
- Durante discusiones expongan siempre su propio punto de vista, intereses y necesidades, no los reclamos que tienen respecto al asunto.
- Escuchar y respetar los diferentes puntos de vista
- Concéntrense en los objetivos no en las personalidades
- Eviten atribuirse culpas o hacerse ataques personales
- Vigilen las tensiones existentes entre ustedes, ellas pueden decirles cuándo está siendo amenazado alguno de los valores o patrones de la familia
- Respeten el espacio de cada uno, las diferencias individuales, la elección que cada uno hace de su pareja y cualquier tipo de decisión personal
- No solo hablen con todos sus familiares, también escuchen.
- Considerar la armonía familiar como parte de la misión integral de trabajar en conjunto
- Antes de perder los estribos, pregúntense ¿Cómo se sienten los demás miembros de la familia respecto a ese asunto?

#### 4.13 Mediación

La mediación es un método de solución de conflictos donde una tercera persona que debe mantenerse imparcial auxilia a las partes en disputa a negociar sobre los temas que los dividen.

La mala comunicación hace que las posturas de los partidos parezcan incompatibles, y esto los lleva a comportarse a la defensiva, de forma irracional, empujándolos a una solución ganar-perder.

Típicamente, evitamos el conflicto, bloqueando nuestra comunicación, sin embargo, el conflicto es sano, y cuando se genera en un ambiente adecuado, permite un intercambio de ideas y opiniones que pueden verse como fuerzas constructivas que estimulan un desarrollo personal y de grupo.

Tristemente en la mayoría de las ocasiones, podríamos decir que nos ganan las reacciones intempestivas y damos al receptor respuestas ofuscadas y fuera de control de nuestras emociones, generando de esta manera, terreno fértil para la disputa y los conflictos interpersonales.

Favorece a que las personas racionales revisen su comportamiento, y actúen en consecuencia. Requiere ser voluntaria para ambas partes, y estrictamente confidencial.

Es muy importante recurrir a este recurso antes del litigio, sin embargo, desgraciadamente en nuestro país esta práctica no está bien difundida, por lo que los problemas y las diferencias en lugar de resolverse, se complican, y estallan en conflictos frecuentemente en los juzgados con consecuencias muy dolorosas.

Kenneth Kaye en sus estudios de 1991 comenta que las personas no siempre se pelean por lo que dicen que se pelean, y también que las personas no siempre actúan racionalmente.

Kaye concluye que las personas con frecuencia, prefieren no resolver sus conflictos, y sugiere el empleo de dos modelos para el tratamiento de conflictos en empresas familiares:

- el modelo racional de comunicación. Atiende principalmente al aspecto ¿Que es lo que decimos?
- el modelo racional de interacción. Atiende principalmente al aspecto ¿Cómo es

que lo recibimos?

#### **4.14 Profesionales externos para la empresa familiar:**

El sector de la consultoría en México es relativamente joven, ya que se ha desarrollado solo desde hace algunas décadas, Inicialmente le correspondía solo a enormes y prestigiadas empresas trasnacionales como Buss Allen & Hamilton, Price Waterhouse, Boston Consulting Grupo, etc. Con el tiempo esta actividad la empezaron a realizar despachos locales, que en su mayoría también ofrecían apoyo contable y jurídico.

En el esquema de la consultoria clásica el empresario contrata a un “experto” para que le haga un diagnóstico, mientras el empresario toma una actitud pasiva, esperando que el consultor le resuelva su problemática. Típicamente concluye con un reporte que es acompañado de una presentación en el que el consultor le da sus recomendaciones al cliente.

Los resultados de este enfoque han probado ser muy limitados, generalmente el cliente no queda satisfecho con un reporte de cosas que ya sabía y que acaba en un librero donde rara vez se le vuelve a consultar. El consultor busca nuevos clientes y la historia se repite.

La mayor parte de los programas de consultoría, por ejemplo CRECE, Nafin, y consultores privados corresponden al enfoque clásico, y desgraciadamente, en muchos de los casos, no cumplen con las expectativas de los clientes. Esta otra razón por la que muchos clientes prefieren prescindir de los servicios de consultoria una vez que tuvieron su primera experiencia.

En el enfoque de la consultoría de vanguardia, el cliente toma un rol muy activo y comprometido a entender y atender su propia problemática, y el consultor toma el rol de facilitador y coach para que el desarrollo del proyecto se realice generando nuevos aprendizajes y el desarrollo de habilidades en el cliente. Esto también favorece la creación y consolidación de equipos de alto rendimiento.

Este novedoso enfoque, ha probado ser mas efectivo, pues no solo le da mas viabilidad y

compromiso a logro de los resultados, sino que también, al acompañar al cliente en el complejo y frágil proceso de cambio, genera una transformación en las personas.

Ante la gran cantidad de retos y dificultades que enfrentan las empresas familiares, dirigir una empresa familiar puede ser una de las actividades mas complejas.

Con el objetivo de asegurar una mejor atención a los clientes de consultoría, el organismo Conocer, ha establecido a nivel nacional, diversas normas de Certificación. El proceso que debe seguir un consultor para poder certificarse con Conocer asegura su calidad de servicios profesionales.

Existen numerosos expertos en múltiples especialidades que con frecuencia deben apoyar con servicios profesionales a los empresarios familiares. El éxito y la supervivencia de su empresa familiar dependerá en buena medida de los profesionales que escoja para que lo asesoren en todo lo referente a múltiples áreas y especialidades. Sin embargo muchos empresarios, se resisten a contratar servicios profesionales, y esto conlleva a consecuencias muy dolorosas para la empresa y la familia.

En la actualidad es muy común el “outsourcing”, es decir que la empresa contrata servicios profesionales diversos reduciendo enormemente la estructura administrativa. Esto ofrece la enorme ventaja de que los prestadores de servicios no forman parte de la empresa ni de la nomina, dándole a la empresa familiar una gran versatilidad y mucha libertad de acción.

Entre las mas especialidades de asesoría mas socorridas destacan:

- los asesores en inversiones para un adecuado manejo de los recursos financieros,
- abogados de diferente especialidad para litigios y contratos,
- los contadores para la contabilidad y los impuestos.
- Otros consultores especializados ofrecen servicios de Planeación estratégica, de desarrollo de la comunicación, de manejo de relaciones humanas en la empresa con psicólogos industriales o terapeutas, etc.

Con frecuencia los empresarios no están convencidos de la necesidad de acudir a los mejores consultores, y prefieren invertir poco o nada en esa contratación, impulsados por un sentido de ahorro y de independencia. Muchos han tenido beneficios muy pobres en relación a sus expectativas. Otros, no saben cuándo recurrir a un consultor ni cual sería el más idóneo para ellos.

Se ha demostrado que las empresas que mejor se desarrollaron fue aquellas que recibieron participaciones de consultores expertos.

El papel del consultor es estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender a hacerlo mejor. Los consultores deben ser coaprendices, así como colaboradores. Es importante que los consultores en empresas familiares aseguren una relación de colaboración y de igualdad con sus clientes. Que identifiquen los problemas y las oportunidades, preparen planes y emprendan acciones.

Todo propietario necesita ayuda de cuando en cuando. ¡Consulten a los expertos!.. Así podrán dejar a los miembros de su organización mejor preparados para resolver problemas y lograr los objetivos.

Otro servicio profesional que está teniendo un enorme beneficio es el coaching para ejecutivos familiares. El coaching ha sido tradicionalmente asociado a los deportes. Todos los grandes atletas tienen un entrenador.

El coaching es un término relativamente nuevo dentro de los servicios profesionales ofrecidos a ejecutivos. Ha tenido un gran éxito en Estados Unidos como una nueva alternativa para apoyar en muchos aspectos a los ejecutivos.

Cuando alguien tiene el apoyo de un Coach profesional es posible desarrollar habilidades en muy corto tiempo así como definir aspectos personales y profesionales que lo impulsaran al éxito. El coaching es como un “traje a la medida” que se enfoca en los objetivos o metas del cliente, y que involucra las habilidades de ser guía y entrenador.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo analiza la problemática y otros aspectos clave de las empresas familiares desde un enfoque de promoción al cambio, es decir de generar cambios bien estructurados a través de planes adecuados que permitan que la empresa familiar pueda prepararse para aprovechar las oportunidades comerciales de su entorno y al mismo tiempo, crear un excelente entorno familiar que asegure un patrimonio a sus seres queridos.

Desgraciadamente, en México, la gran parte de los negocios familiares suelen estar económicamente subdesarrollados en el sentido de que no son tan grandes como podrían ser. Se dice que en México son típicas los empresarios ricos y con empresas pobres.

La estabilidad y el desarrollo de las empresas familiares generan un efecto muy positivo en la economía: Es decir el progreso en la empresas implica mas fuentes de empleo, favorece a la creación de mayor infraestructura, y a un mayor nivel de vida. Solo los empresarios, que crean y dirigen empresas, son capaces de crear riqueza y empleo.

Vivimos en un complejo sistema económico, político y social en el que la única constante es el cambio. México vive grandes retos como país, que resolverá solamente con el esfuerzo de todos los ciudadanos, particularmente aquellos que tienen un cierto poder económico y político, y que pongan una gran capacidad y compromiso que en forma agregada logre instaurar un desarrollo económico, político y social, sustentable y permanente.

La responsabilidad del crecimiento de las empresas familiares, recae principalmente en los empresarios, quienes son también, los que más provecho alcanzarán con el realización de sus objetivos. Ante esta posibilidad, todos los actores ganan: empresarios, empleados, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, y país.

La gran mayoría de las empresas familiares enfrentan una difícil problemática sistémica que incluso involucra a varias generaciones. El peligro es que con el paso del tiempo, en vez de que las cosas se soluciones, siguen su evolución, creciendo en gravedad y complicándose. En

el mejor de los casos la situación está aparentemente controlada e inerte.

Las empresas familiares representan una maravillosa oportunidad hacia el futuro, pues permiten que el carácter, la energía y los recursos de una familia se enfoquen hacia el largo plazo en construir una compañía exitosa. Además, la empresa provee de recursos y ofrece oportunidades profesionales a los familiares que reúnan talento y creatividad.

La resistencia al cambio es naturaleza humana, justificar nuestra realidad, es decir encontrar diferentes buenas razones del porqué las cosas son tan difíciles, y entre ellas destacan para el empresario familiar: La actuación del gobierno, la competencia local y global, los impuestos, el tráfico la situación económica, la compleja reglamentación, la inseguridad, los proveedores, los empleados, los clientes, etc. De esta forma todo mundo es culpable menos el empresario, quien minimiza su responsabilidad, y adquiere una postura cómoda junto con su resignación.

El cambio debe empezar por los dueños y directivos, es decir, el cambio que garantiza el desarrollo de la empresa familiar, no está en la empresa misma sino en los dueños y directivos. Ellos son los que tienen que cambiar primero. Los cambios más grandiosos solo se logran dar en forma profunda o permanente si se producen algunos cambios primero en los individuos que dirigen y que son dueños de las empresas. Si esto no se logra, entonces, generalmente, los cambios son superficiales, temporales, e inadecuados.

La empresa familiar requiere de una administración diferente. Las metas incluyen otros fines que no se consideran en empresas dirigidas por profesionales. Las empresas familiares además de buscar maximizar el beneficio sobre la inversión, buscan el bienestar de los miembros de la familia que en ocasiones es más importante que mantener un rendimiento arriba del promedio de la industria.

Un adecuado plan y proceso de sucesión, es una parte clave del plan estratégico de una empresa familiar, pues le da un enorme potencial y certidumbre a la empresa familiar, le inyecta nueva vitalidad, esperanzas y talentos a la experiencia y visión de empresarios exitosos.

A pesar de que el sector de la consultoría se encuentra en constante evolución, la consultoría en México se siente relegada, y no ha podido crecer con países desarrollados. Existe además, una competencia desleal por parte de organismos y universidades, que usan recursos federales o estatales, que no permiten competir a las empresas consultoras que arriesgan su capital y su prestigio en el mercado.

Debido entre otras razones al creciente desempleo, numerosos profesionistas sin la formación y experiencia necesaria, se lanzan a ofrecer sus servicios como consultores. Por la sobreoferta de servicios, y la poca demanda, los consultores han tenido que bajar sus precios, a grado tal que el cliente recibe servicios de muy bajo nivel, que frecuentemente no aportan una solución adecuada e incluso resultan contraproducentes.

En general, en México, el empresario prefiere no asesorarse; aprendió a vivir con su problemática culpando a otros, y prefiere no salir de su zona de confort, y no cambiar su entorno o su postura, a parte no sabe como hacerlo pues se siente atorado, confundido y resignado.

Lo grave es que este panorama, pronostica que los problemas en las empresas familiares se acumulan y se agravan, generando una peligrosa bomba de tiempo, que puede resultar en crisis de dramáticas consecuencias para el empresario y su familia.

#### **Recomendaciones:**

Para realmente encaminarse al éxito, los negocios familiares están obligados a una permanente actualización y establecer un ambiente propicio para un constante cambio en el que participen tanto empleados como dueños. Esto les dará a todos, un sentido valioso de aportar, o de contribuir al negocio.

Es adecuado incluir a expertos externos comprometidos, como un coach ejecutivo o un consultor capacitado en estos complejos temas, para poder guiar adecuadamente al empresario y a sus familiares a través de un proceso complejo en el que la participación de todos es

importante para garantizar un futuro mucho más prometedor.

La dirección y la propiedad de las empresas familiares requieren incorporar cada vez más el esfuerzo en equipo. Desgraciadamente, nos enfrentamos a grandes problemas de falta de un liderazgo real y de una comunicación adecuada.

Es importante que las empresas familiares asuman la parte de responsabilidad social que tienen a la hora de proteger y apoyar a la familia, y se comprometan a ser empresas excelentes.”

El empresario familiar debe mantenerse informado y estar al tanto de los diversos beneficios y programas a las que puede recurrir.

Comprender y edificar de manera adecuada, la forma en que las familias trabajan dentro de la empresa, puede acelerar el proceso del cambio planificado y crear sinergias entre los participantes con las que se beneficie tanto la empresa como la familia.

**Bibliografía**

1. **ALLAN, Jane**, El Gerente Receptivo, Bogota, Legis, 1990, 324 pp. Traducción de How to Develop your Personal Management Skills. Kogan Ltd London, 1989
2. **ARONOFF, Craig, Joseph Astrachan**, *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, 2002, 752pp.
3. **BELAUSTEGUIGOITIA, Imanol**, *La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas* Tesis doctoral FCA UNAM, 2001, 305 pp.
4. **DANIEL DUCK, Jeanie**, *El Monstruo del Cambio*, Madrid, Urano, 2001, 319 pp., traducción de *The Change Monster*, José Pomares, 2001
5. **DILTS, Robert**, *Liderazgo Creativo*, Barcelona, Urano 1998, 286pp. Traducción de *Visionary Leadership Skills*, David Sempau, 1996.
6. **FRENCH, Wendell, Cecil Bell**, *Desarrollo Organizacional*, Mexico, Prentice Hall 5ª Edición, 1996, 376 pp. Traducción de *Organization Development, Behavioural Science Interventions for Organization Improvement*, 1995.
7. **GERSICK, Kevin et al**, *Empresas Familiares*, Mexico, McGraw Hill, 1997, 311pp., traducción de *Generation To Generation*, Harvard, 1997
8. **GRABINSKY, Salo**, *La Empresa Familiar*, Mexico, Del Verbo Emprender, 1992, 172pp.
9. **LANSBERG, Ivan**, *Los Sucesores en la empresa familiar*, Buenos Aires, Granica 2000, 511 pp Traducción de *Succeeding Generations: Realizing the dream*, Alicia Merli, 1999.

10. LEA, James, W., *La Sucesión del management en la empresa familiar*, Buenos Aires, Granica,, 1993, 278pp, traducción de *Keeping it in the Family*, Ofelia Castillo, 1991.
11. MARISTANY, Jaime, *La acción para el cambio*, Buenos Aires, Granica, 1998, 153pp.
12. McLAGAN, Pat, *El cambio es cosa de todos*, Madrid, Urano, 2003, 234 pp. Traducción de *Change Is Everybody's Business*, Oscar Medina, 2001
13. NAVARRETE JIMÉNEZ Ma. Mercedes, *El proceso de sucesión de la dirección en las pequeñas y medianas empresas familiares* Tesis Maestría FCA UNAM, 2000, 239 pp.
14. OLTRA CLIMENT, Vicente, *La Empresa Familiar*, México, Editorial El Arca, 2004 595 pp.
15. PICARD, Cheryl, *Mediating Interpersonal and Small Group Conflict*, Ottawa, Golden Dog Press, 1998, 136 pp.
16. ROBBINS, Stephen, Mary Coulter, *Administración*, México 6a Edición, Prentice Hall, 2000, 792pp. Traducción de *Management*, Angel Carlos Gonzalez
17. SALAZAR DIAZ, Manuel, *Negocios en Familia, Culiacán, 2001, 165pp*
18. STEINER, George, *Planeación Estratégica*, Mexico, CECSA (28ª reimpresión) 2002), 366 pp.
19. STEWART, Jim, *Gerencia para el Cambio*, Bogota, Legis, 1992, 250 pp. Traducción de *Managing Change through training*, Kogan Ltd London, 1991

20. **WARD, John**, Keeping the Family Business Healthy, Business Owner Resources, 1997 USA, 266 pp.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
**Presente.**

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Jorge Manzanera Iglesias** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Mario Gabriel Martínez Casas	Presidente
M.A. Jesús Ponce de León Armenta	Vocal
M.A. Luis Enrique Hernández Ruiz	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Vocal
Dra. María de Lourdes Álvarez Medina	Secretario
Dr. Hugo Rodas Morales	Suplente
M.A. Laura Elizabeth Cervantes Benavides	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad. Universitaria, D.F., 21 de octubre del 2004.

El Coordinador del Programa.

  
Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

MIS