



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

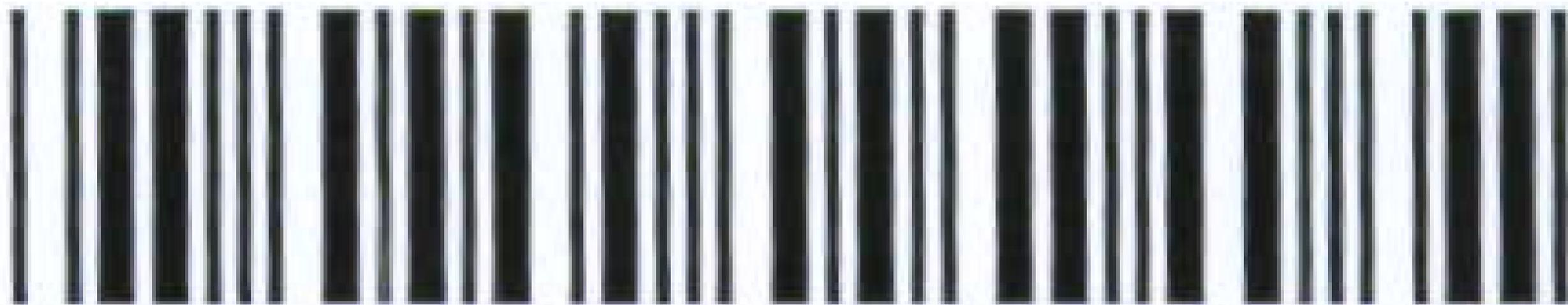
SEDE GUADALAJARA

**"EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO
HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL
PROCESO SUCESORIO DENTRO
DE LA EMPRESA FAMILIAR"**

Julia Margarita Dúran Guillén

**Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales con Reconoci-
miento de Validez Oficial Estudios de la SECRETARIA
DE EDUCACION PUBLICA, según acuerdo número
871473 con fecha 7-X-87.**

Zapopan, Jal., Octubre del 2000.



49406



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

30 OCTUBRE

"EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DE APOYO
PARA EL PROCESO SUCESORIO DENTRO DE LA EMPRESA FAMILIAR"

JULIA MARGARITA DURAN GUILLEN

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales con Reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, JAL., Octubre DE 2000

CLASIF: TE A21 2000 DUR

ADQUIS: 49406 ci. 2

FECHA: 30/ABRIL/03

DONATIVO DE _____

\$ _____

é

Agradecimientos y Dedicatorias:

A Dios por la vida y por que una vez más me has demostrado lo inmenso que eres.

A ustedes, mi par: Berny y Diego, gracias por existir. Los quiero mucho.

Bernardo: por tu inmenso apoyo, por compartir conmigo una vida nueva y diferente y por todas esas horas de compañía y por las que te quitaron la Tesis. Te amo.

A mi má: por haberme inculcado el espíritu de superación. Eres mi ídolo.

A Yaye: por tantos años de compartir, por ser mi único hermano, te quiero mucho.

A tí Abi: te quiero mucho, gracias por ser la mejor de todas las Abis.

A Mechita: mi otra mamá, para ti también es este proyecto. Te quiero mucho.

A Male: mil gracias por tantos cuidados con los chiquilines. Eres parte de esto.

A mi familia Guillén Baumgarten y sus descendientes: muchas gracias por su apoyo, por esa unión, y por su gran cariño. Somos una gran familia.

A mis primos: aunque en caminos distintos siempre están en mi mente y en mi corazón.

A Villa Mercedes: por inspirar este proyecto.

Nelly: por siempre ser tú... mi gran amiga.

A mis amigos entrañables: Marcela, Rosa, Ivonne, Sergio, César, Hugo, Alex, Loloy, Lisulli y Gaby les agradezco que cada uno, en su momento siempre estuvieron presentes.

A la Universidad Panamericana: por la formación integral siempre recibida.

A la carrera de Administración y Relaciones Industriales y todo el personal que labora para ella: por crear en mí una profesionista para los demás.

A mis profesores de carrera: por su experiencia compartida, ha sido muy útil.

A mis asesores de Tesis: Lic. J. Jesús Casillas, Lic. Brenda Pulido y Lic. Javier Novo; por su inmensa paciencia y su dedicación fue realmente muy valiosa, gracias.

Y a ti lector por elegir esta Tesis...

Margarita

INDICE

INDICE

INTRODUCCIÓN	2
1. LA EMPRESA FAMILIAR	
1.1. Empresa Familiar	6
1.2. ¿Por qué nace la Empresa Familiar?	7
1.3. Principales Sistemas de las Empresas Familiares	10
1.4. Algunos Datos Estadísticos	14
1.5. Objetivos de la Familia y de la Empresa	15
1.6. Ventajas Competitivas de las Empresas Familiares	17
1.7. Los Contras de las Empresas Familiares	20
1.7.1. Las Confusiones Específicas	23
2. CULTURA ORGANIZACIONAL	
2.1. Cultura Organizacional	27
2.2. Funciones de la Cultura Organizacional	27
2.3. Creación y Cambio de una Cultura Organizacional	30
3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
3.1. El Desarrollo del Cambio	34
3.1.1 Las Fuerzas para el Cambio	36
3.2. Antecedentes Históricos del Desarrollo Organizacional	39
3.3. Desarrollo Organizacional	49
3.3.1. Relación del Desarrollo Organizacional con Otros Tipos de Esfuerzo	44
3.3.2. Objetivos Inmediatos más Comunes del Desarrollo Organizacional	46
3.3.3. Valores del Desarrollo Organizacional	47

3.4. Problemas que Soluciona el Desarrollo Organizacional	49
3.5. Etapas de Implantación del Desarrollo Organizacional	49
3.6. La Consultoría	53
4. LA SUCESIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
4.1. El Momento de la Sucesión	55
4.1.1. ¿Por qué no se lleva a cabo la Sucesión?	56
4.1.2. Bases para una Sucesión No Exitosa	57
4.2. La Sucesión Familiar y El Desarrollo Organizacional	60
4.3. La Nueva Estructura	92
CONCLUSIONES	96
BIBLIOGRAFIA	99

INTRODUCCION

INTRODUCCIÓN

México atraviesa por una etapa de cambios importantes en su economía, en su política y por ende en su sociedad.

La globalización exige a los países y a las empresas, ser cada vez más competitivas, que sepan trabajar mejor y anticiparse a la competencia todos los días y a toda hora, ello implica un esfuerzo permanente en las diversas áreas que componen la estrategia empresarial.

En México aproximadamente el 80% de las empresas son familiares¹ lo cual vuelve más difícil cualquier cambio dentro de ellas. Esto se debe principalmente a que su círculo de expansión se limita, casi siempre a los mismos familiares. De igual modo, el fundador de la empresa concibe la idea de crear un negocio para el sostenimiento económico de su familia y muchas veces sin pensar más allá de lo que su empresa puede llegar a ser.

Al pasar el tiempo, dentro de la empresa familiar se ve la necesidad de plantearse el momento del retiro del fundador o fundadores, para dejar paso a una generación más joven. Pero, ¿quién podrá ser la persona indicada?, ¿aquella que valore el esfuerzo de tantos años de sacrificio?, de los cuales seguramente han sido dedicados más a la empresa que a su propia familia.

La sucesión es una situación delicada porque ella implica el cambio en la organización y afecta a todos los que trabajan en ella, a su vez transporta los problemas a la familia ya que ésta no puede ser indiferente o desligada, debido a que forma parte de la organización y es su medio de subsistencia.

¹ INEGI. *Encuesta Nacional de Micronegocios*.

Como consecuencia de este hecho, las empresas familiares deben de tomar acciones adecuadas para el logro de los objetivos de una sucesión, entonces, la presente investigación propone al Desarrollo Organizacional como herramienta en el manejo del cambio. El DO es una estrategia adoptada para lograr un cambio planeado dentro de la organización, se centra en los valores, actitudes, relaciones, clima organizacional y principalmente toma como punto de partida a las personas. Por lo anterior el DO resulta ser una estrategia viable para el manejo de la sucesión familiar, más no es la única. Se recomienda por que da especial importancia a lado humano de la organización y dentro de una empresa familiar la misma familia se convierte en los recursos humanos de la organización.

A lo largo de esta investigación bibliográfica, el lector podrá encontrar respuesta a las inquietudes más comunes acerca de la composición del negocio familiar, su organización, planeación y control de la sucesión.

Este estudio en su primer capítulo presenta el concepto de empresa familiar, el porqué nace la empresa familiar, sus principales sistemas, objetivos, ventajas y desventajas.

En el capítulo dos se expone el concepto de cultura organizacional, las funciones, creación y cambio con el fin de que el lector pueda darse cuenta que dicha cultura es una percepción común que comparten los miembros de una organización y que un cambio de la magnitud de la sucesión es de gran importancia y trascendencia para ella.

Así mismo es muy importante presentar de manera clara y concreta el proceso del Desarrollo Organizacional para la implantación de éste como herramienta de ayuda para el manejo del proceso sucesorio. Por lo tanto el capítulo tres se encontrará el concepto de DO, sus objetivos, valores, problemas que soluciona y las etapas de implantación.

Y finalmente el capítulo cuarto integra los conceptos de los capítulos anteriores para dar una serie de recomendaciones a aquella persona que esté interesada en conocer más del tema o bien por que se encuentre en una situación similar.

La sucesión familiar puede ser una experiencia dolorosa o puede ser una ventaja competitiva para la organización, todo depende de la manera cómo se maneje. El DO ofrece las herramientas para lograr que esta transición sea exitosa y así como todo a conservar los valores familiares sobre los empresariales.

¿Cuáles son las causas por las que Ud considera que no se logra la subsistencia de la empresa familiar después de la segunda generación?

La Empresa Familiar
Capítulo 1

1.1. EMPRESA FAMILIAR

Al hablar de empresa familiar es importante separar las palabras que la integran: EMPRESA y FAMILIA; con la finalidad de facilitar la comprensión de su definición.

Por el término *familia* se entiende: un grupo de personas que constituyen una unidad básica y estable. En toda sociedad es la célula fundamental y vital. Juan Pablo II en Carta a las Familias señala:

“Conviene hacer realmente todos los esfuerzos posibles para que la familia sea reconocida como sociedad primordial y, en cierto modo, soberana. Su soberanía es indispensable para el bien de la sociedad. Una nación verdaderamente soberana y espiritualmente fuerte está formada siempre por familias fuertes, conscientes de su vocación y de su misión en la historia. La familia está en el centro de todos esos problemas y cometidos: relegarla a un papel subalterno y secundario, excluyéndola del lugar que le compete en la sociedad, significa causar un grave daño al auténtico crecimiento de todo el cuerpo social.”²

La sociedad requiere de unidades básicas y estables para su formación y fortaleza sin éstas el crecimiento del cuerpo social se podría ver afectado de manera negativa, porque las organizaciones sociales requieren de bases sólidas para fomentar su credibilidad y continuar su crecimiento y su progreso.

Tanto para la familia como para las organizaciones sociales, como lo es la empresa se requiere de un líder que sepa conducir los valores y las energías pero también que sea responsable del desarrollo y sostenimiento de ellas.

Cada líder es parte importante en su medio ambiente, que de manera indirecta o directa, afecta en una forma substancial a la estructura familiar o empresarial. Cualquier organización que carezca de un perfil de trabajo, requerimiento primordial para el crecimiento y desarrollo a largo plazo de la misma, tiende a decaer y finalmente a desaparecer.

Es posible que cuando la organización y administración son efectivas dentro de las empresas o de las familias, pueda generar un potencial de bienestar social y económico pero a diferencia de la familia la empresa surge de una "idea" planeada, es decir, de una idea de negocio, al detectar una necesidad, que se busca cubrir con un satisfactor (producto o servicio). El empresario, probablemente padre de familia, es promotor de dicha idea y para llevarla a cabo debe conjuntar ciertos elementos como: empleados, capital, dirección y los pone en acción con objetivos y habilidad directiva.

Por lo tanto se entiende por *empresa*, "una entidad económica-social en la cual se conjugan recursos materiales, humanos, técnicos y económicos, que a través de una adecuada administración se canalizan hacia la consecución de los objetivos para la cual fue creada."³

Por lo anterior se considera que el término *empresa familiar* es una institución en la que los valores familiares se fusionan con los de la administración de una organización, con la particularidad que la familia es propietaria, opera, administra y controla su empresa. Por lo tanto si en una empresa los accionistas son miembros de una familia; componen el equipo gerencial y son los elementos clave del grupo de trabajo.

1.2. ¿POR QUÉ NACE LA EMPRESA FAMILIAR?

Desde el punto de vista de la empresa, el espíritu de cordialidad y dedicación familiares no son más que fuerzas poderosas que ayudan al logro de los objetivos de la

² Juan Pablo II. *Exhortación Apostólica Familiaris Consortio*. Pág. 5

³ Parkin Michael. *Microeconomía*. Pág. 22

Cuales son los principales retos de la empresa familiar con su ventaja competitiva?

empresa, que deberá ser diverso de los objetivos (buenos, mejores, pero diversos) de la familia. Y desde el punto de vista de la familia, ésta no requiere de ninguna empresa, no a título de ayuda, para el alcance de sus objetivos propios.

Otra característica distintiva de la empresa familiar, es que se encuentra integrada por dos sistemas diferentes: el familiar y el comercial. El sistema comercial tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, orientarse hacia la acción y operación eficiente, caracterizándose por la búsqueda de la competitividad. Mientras que el sistema familiar, motivado por responsabilidades y lealtades tradicionales se lanzan en busca de la unión familiar.

Por eso es que en la empresa familiar se hace notar un estilo empresarial muy particular; radicando en el hecho de que muchas de las tendencias, rasgos de carácter y relaciones interpersonales de la familia son introducidas en el estilo operativo de la empresa, la toma de decisiones y los proyectos. De ahí que el tema de empresa familiar resulte tan complejo y estudiado.

Entonces un nuevo planteamiento surge... ¿por qué adoptar el carácter familiar en lugar del institucional? Carlos Llano cita: “no hay necesidad de que la empresa y la familia estén unidas; ni que la primera derive de la segunda; ni inhiera en ella; no hay necesidad ni de identidad, ni de derivación, ni de inhesión (...) Si no hay razón, pues de necesidad, debería haber una razón de conveniencia”⁴

Las razones las proporciona el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, en una encuesta realizada a directores divisionales y funcionales, así como a directores generales:

⁴ Llano, Carlos. *Análisis de acción directiva*. Pág. 253

⇒ Existe una mayor tendencia a crear empresas familiares en función de los fines de la empresa que en función de los fines de la familia, esto es que la mayoría de las familias funda su empresa con base en el propósito de hacer negocio, para obtener ganancias económicas. Es importante mencionar que la empresa nace con ventajas competitivas innatas como la comunicación, confianza y control; capacidad de entrega, unidad de decisiones y flexibilidad. Claro que estas ventajas dependen mucho de la calidad de relación que se tenga entre los miembros de la familia.

El tema de las relaciones familiares requiere de un estudio muy extenso pero cabe mencionar que en este aspecto es donde se presenta la razón de conveniencia antes mencionada, ya que el hombre de negocios desea construir una empresa con un buen equipo de trabajo y es en la familia donde lo encuentra ya que ésta constituye un grupo de personas no sólo el más antiguo sino también el más perfecto que conocemos.

Así mismo la empresa familiar cuenta con un sentido de solidez, armonía y unidad, principalmente porque la familia es ya un grupo que puede convertirse fácilmente en un equipo de trabajo y permite la entrega por decisión de todos los miembros que inicialmente la integran.

- ⇒ Otra razón es el sentido de auto realización y reconocimiento. Es importante para el clan familiar tener un reconocimiento ante terceros, que éstos se den cuenta de la independencia económica y de trabajo que se tiene.
- ⇒ Y cómo tercera razón se encuentra en este estudio, la protección de la familia, pensando en el futuro de la misma creando y conservando un patrimonio.

La familia, como célula básica de la sociedad, no sólo constituye en ella un elemento pasivo, sino una fuerza pujante, una potencialidad social que puede ser aprovechada en terrenos de muy diversa índole, aunque no sean los puramente familiares.

1.3. PRINCIPALES SISTEMAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Si las empresas familiares son tan comunes ¿cómo son tan especiales? Freud respondió que amar y trabajar eran el secreto de la vida plena.⁵ En la empresa familiar se combinan las dos. El papel del director general es diferente cuando la compañía es fundada por el papá y ahora el hijo ocupa el puesto y se encuentra alrededor de la mesa para cenar con su mamá, hermanos y hermanas, que además, son accionistas.

Algunos libros explican que en la empresa familiar se da la conjunción de tres sistemas relacionados entre sí (empresa, familia y propiedad). Mike Cohn agrega un cuarto sistema que los envuelve. Lo denomina *stakeholders* y comprende, entre otros, a los *proveedores, clientes, gobierno, sociedad, etcétera*.

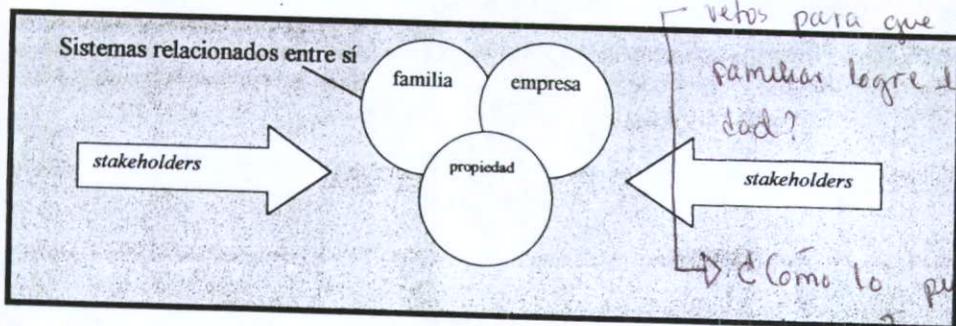


Figura 1: Sistemas de las empresas familiares

A continuación se explica los tres sistemas que integran una empresa familiar:

PROPIEDAD	EMPRESA	FAMILIA
Fundador –Propietario	Nacimiento	Inicio de la familia
Sociedad entre hermanos	Crecimiento	Trabajando Juntos
Sociedad de primos	Madurez y declinación	Entrega del poder

⁵ Robbins, S. *Comportamiento Organizacional*. Pág. 10.

Ud. mencionó que el control es el centro o fundamento de la operación de la emp. fam. puede ampliar esta idea?

1. PROPIEDAD

La mayoría de los negocios comienza con un propietario y pocos se quedan con un solo dueño con el transcurso del tiempo. Crear un mercado de acciones interno es una alternativa que puede ayudar a que alguno o algunos familiares puedan comercializar sus acciones con otros miembros de la familia y por otro lado evitar que entren al negocio otros socios no deseados.

En una amplia variedad de tamaños y formas de empresas familiares que se encuentran en la tercera propiedad (entre primos) y coinciden en tener mayor complejidad tanto en la familia como en la estructura organizacional. Las familias que mejor manejan esta complejidad son aquellas que distinguen los aspectos familiares de los organizacionales pero sobre todo existe mucha comunicación, en la cual beneficia en gran manera a la familia.

El porcentaje de familiares adultos que ha construido su carrera en la empresa familiar es menor que en la sociedad formada entre hermanos. Los propietarios que no son empleados tienden a enfocarse a los dividendos, de los cuales algunos dependen.

2. EMPRESA

Etapas:

Inicio de la empresa: El inicio de los negocios familiares está en el fundador. Mucha gente tiene buenas ideas, pero son pocas las personas con la capacidad de llevarlas a cabo. Ordinariamente, la empresa surge como respuesta a la demanda del mercado desatendido en un nicho específico. El fundador busca llenar ese nicho, pero su arranque es modesto debido a la escasez de recursos. Por supuesto, la organización en su inicio es de estructura solar: todo gira en torno al dueño. Es precisamente a través de acciones del fundador como se va creando la cultura de la empresa, forma de operar, procedimientos y respuesta ante los imprevistos.

Expansión y formalización: Esta etapa podría llamarse la época de las crisis, pues la estructura se ve sometida a continuas tensiones por parte del entorno. Crisis que destruyen la empresa o la fortalecen.

Conforme la empresa sobrevive, surgen oportunidades para el crecimiento. En respuesta a esto se invierten en activos y se incrementa la estructura mediante contrataciones de personal ajeno a la familia y mediante la incorporación de familiares al trabajo de negocio. El nuevo personal proporciona flexibilidad y capacidad de trabajo, pero a su vez requiere el establecimiento de estándares de actuación para los diferentes puestos.

Madurez y posible declinación: La organización presenta una estructura sólida, con procedimientos, estándares y medidas de operación preestablecidos para abastecer mercados estables, que bien pueden ser maduros o declinantes. Las diferentes divisiones de la compañía se encuentran manejados por cuadros profesionales experimentados y el crecimiento de la compañía porcentualmente pequeño.

3. FAMILIA

El inicio de la familia está llena de sueños, el padre al iniciar el negocio piensa en el futuro familiar; pone un gran empeño y dedicación a la empresa pero muchas veces olvidan de la importancia de este empeño y dedicación a la familia. Es muy difícil equilibrar los deberes de jefe de empresa y de familia.

Dice Carlos Llano: “La fuerza de la empresa familiar deriva del sentido de equipo y del sentido de entrega que la familia genera; cuando ambas cosas faltan, sobra cualquier remedio: la empresa familiar ha llegado a su punto límite.”⁶

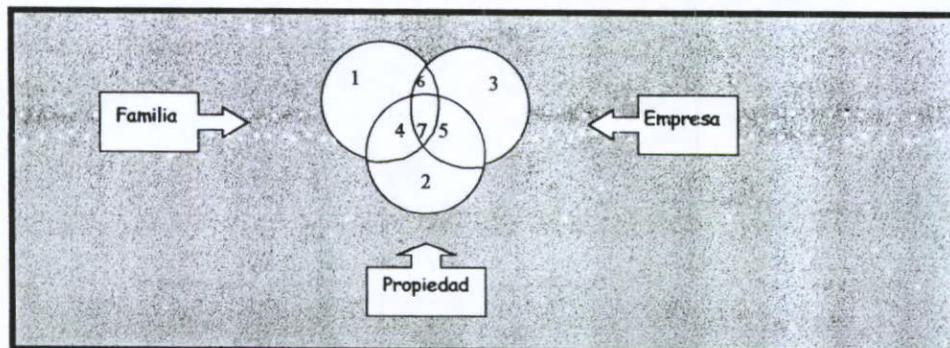
⁶ Llano C. *Op. Cit.* Pág 245

Conforme pasa el tiempo el crecimiento en la empresa familiar se vuelve más complicada en la medida en que se incrementa el número de integrantes en la familia ya que ahora hay más personas con las cuales se debe, en ocasiones compartir el negocio. Por ello que los porcentajes en las estadísticas de empresas familiares se vayan disminuyendo drásticamente según generaciones.

Lo anterior se puede comprender mejor con el análisis de Alfonso Bolio Arciniega, quien agrega un segundo tridimensional dónde cada uno de los sistemas interactúa con los parámetros de este enfoque, y de acuerdo a la situación particular de cada sistema, tomará relevancia alguno de ellos.

Cada sistema tiene sus propias normas, valores y estructuras organizacionales. Las relaciones entre ellos pueden dar lugar a siete relaciones diferentes:

1. Cuando se es únicamente familiar.
2. Cuando se es únicamente accionista.
3. Cuando se trabaja únicamente en la empresa.
4. Cuando miembros de la familia y propietarios no trabajan en la empresa.
5. Cuando hay propietarios que trabajan en la empresa pero que no son de la familia.
6. Cuando existen miembros de la familia que trabajan en la empresa pero que no son propietarios.
7. Cuando propietarios y miembros de la familia trabajan en la empresa.



Lo anterior es de gran utilidad para entender el origen o algunas causas de los conflictos interpersonales, las dificultades de los roles o papeles que se están desempeñando, o las diferentes prioridades y límites que se tienen.

1.4. ALGUNOS DATOS ESTADÍSTICOS

Las empresas familiares existen, subsisten y progresan. Existen en todos los países. La empresa pequeña y mediana, presumiblemente familiar, no es ninguna figura antidiluviana ni una receta exclusiva para los países subdesarrollados.

En el mundo, las empresas familiares predominan sobre las no familiares. En México no se cuenta con datos estadísticos tan precisos, pero en el libro *Passing the Torch* encontramos la siguiente información:

- ⇒ El 90% de los 15 millones de negocios en los Estados Unidos son familiares, cubren el 50% de todos los salarios pagados y representan el 40% del PNB.
- ⇒ En Francia, un estudio concluye que las empresas familiares, o personales, integran casi los dos tercios de la economía francesa, teniendo en cuenta los capitales comprometidos o a la mano de obra empleada por ellos.
- ⇒ El 98% de las empresas en Argentina tiene un número menor de cien empleados, proporcionan el 50% del empleo y contribuyen con el 50% al valor económico agregado total del país.
- ⇒ La tercera parte de las empresas que aparecen en la revista Fortune dentro de las 500 más grandes, son propiedad familiar o controladas familiarmente.

- ⇒ En México se habla de más de tres millones y medio de dueños de micro empresas de las cuales el 80% se consideran familiares.⁷
- ⇒ De seis negocios que se abren, dos continúan en la segunda generación, sólo una sobrevive a la tercera. Muchos son vendidos fusionados o liquidados. entonces será necesario que sean creados y que sobrevivan 10 millones de negocios nuevos para reemplazar los bienes y servicios del 70% que no sobreviven.
- ⇒ La expectativa de un negocio familiar típico es de 25 años, es decir, la sucesión del padre al hijo supone un período de 25 a 30 años, por lo tanto, es el doble de los que la sucesión entre los diferentes jefes de una empresa debería representar normalmente.

Los datos anteriores resultan lógicos: a medida que aumenta el tamaño de las grandes corporaciones, aparecen en el mercado numerosos intersticios que exigen ser atendidos con pequeñas series de producción, explicando el progreso y aumento en número de las empresas pequeñas y medianas (presumiblemente familiares) en países y regiones de la más diversa situación económica.

1.5 OBJETIVOS DE LA FAMILIA Y DE LA EMPRESA

La familia como célula fundamental de la sociedad tiene objetivos sociales pero también propios y es eso lo que la hace diferente de las otras. Pero para este trabajo será necesario analizar los sociales.

En primer lugar la familia busca la conservación del futuro, esto es no solo en el plano físico, es decir no sólo busca el medio de subsistencia económico para comer, vestir,

⁷ INEGI. *Op.Cit.*

aspirar algún tipo de educación sino que también se trata de preservar aquello que los unió y creó desde el principio: amor de pareja, amor entre hijos y padres así como de los hermanos.

Siendo este el objetivo principal de la familia, se puede desglosar entonces otros secundarios pero no menos importantes como los son:

- ❖ Brindar protección y seguridad
- ❖ Proporcionar bases educativas
- ❖ Crear un sentido de pertenencia para todos los integrantes
- ❖ Establecer los principios de ayuda mutua
- ❖ Etc.

Podrían enumerarse otros más, pero lo que es claro es que los objetivos de cualquier familia como de cualquier empresa deben darse no sólo en beneficio individual y grupal sino a su vez, con un sentido de responsabilidad social, ya que en la medida en que cada familia y cada empresa piense en trascender de manera positiva se podrá vivir en un mundo mejor para todas las organizaciones sociales y sus individuos.

Bajo esta luz se contemplan entonces algunos objetivos empresariales que como antes se mencionó no son los únicos porque cada empresa es diferente pero sí los más generales:

- ❖ Reflejar los principios y valores fundamentales propios de la organización dentro y fuera de ella.
- ❖ Compartir dichos valores y principios implícita o explícitamente a todos los miembros de la empresa.
- ❖ Propiciar un desarrollo integral entre los colaboradores de la organización.
- ❖ Ofrecer servicio o productos de calidad para satisfacer las necesidades del cliente.

- ❖ Capitalizar la inversión con una preparación integral continua para fortalecer la presencia de la empresa en el mercado.
- ❖ Desarrollar nuevos servicios o productos según las exigencias del mercado.
- ❖ Etc.

1.6. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Es un hecho que cada miembro de la empresa familiar tienen planteados sus objetivos propios, como se presenta en cualquier otra organización, pero la diferencia es que estos integrantes son parte de una familia y a la vez de una empresa y se unen para actuar y alcanzar metas tanto personales como comunes.

Uno de los retos más grandes de la empresa familiar es aprender a convivir como equipo de trabajo y para ello requieren de saber compartir. La familia por su propia naturaleza tiene entre sus funciones la de ser el ente educativo que proporcione bases sólidas para el buen desempeño de sus miembros en la sociedad con ello se incluye a la organización, por lo tanto, esta educación familiar sirve a los miembros a alcanzar sus objetivos personales de manera segura dentro de la empresa y con ello contribuyen a alcanzar los de la misma.

Lo anterior da como resultado un esfuerzo compartido el cual une los objetivos familiares y los de empresa. Pues resulta lógico convertir las finalidades comunes familiares en finalidades comunes económicas para el beneficio de la organización.

De darse lo anterior será necesario que la empresa misma cuide, proteja y fomente la función de la familia como instancia educativa previa fundamental, si quiere cumplir con su cometido educativo y el futuro de la empresa. Por lo tanto, se concluye que uno de los objetivos principales de la empresa familiar es lograr la continuidad del negocio con el

esfuerzo compartido de sus miembros mediante bases sólidas proporcionadas por la educación familiar.

Con este mismo objetivo se deriva, entonces la idea de establecer la principal ventaja competitiva que presenta la empresa familiar: un esfuerzo coordinado cimentado con valores que se desarrollan en la organización. Esta ventaja competitiva involucra a los valores familiares como base del esfuerzo que realizan dentro de una familia los miembros para su bienestar propio y empresarial; de ahí que es posible deducir otras ventajas.

Se deduce, entonces, que los valores familiares son la principal ventaja competitiva de la empresa familiar lo que genera otras:

1. Autoridad reconocida y aceptada: en cuanto al lugar jerárquico que ocupa el padre y la madre tanto como a los hermanos mayores.
2. Conocimiento mutuo: convivencia desde pequeños.
3. Intereses elementales comunes: bienestar económico, bienestar familiar e individual; unión y armonía. Misma formación.
4. Confianza entre sí: derivados del conocimiento mutuo y convivencia diaria
5. Compenetración: sentido de pertenencia de la empresa (camiseta bien puesta).
6. Protección entre los miembros: por los lazos de amor entre los miembros familiares.
7. Buena comunicación: retroalimentación en los mensajes verbales y no verbales (caricias, besos, amor, enojo, etc.), pero también la libertad de expresar pensamientos y sentimientos.

Ésta última requiere de una explicación especial ya que sin la comunicación todo lo anterior no se puede llevar a cabo satisfactoriamente. Es decir, una buena comunicación como toda entidad ya sea familiar o económica es tan importante que puede llevar al éxito o al fracaso de cualquiera de éstas. Por lo que una relación basada en la confianza y en la

revelación oportuna de problemas, retos y oportunidades entre los miembros de la familia y los empleados, hace la diferencia.

Dentro de una empresa familiar la dedicación y aún el sacrificio de sus miembros al enfrentarse a situaciones adversas a lo que se había esperado de la manera de actuar o pensar de los hijos y de los padres, son también fuerzas que representan una buena fuente de resultados positivos entre los cuales se encuentra el sacrificio de prescindir de una paga por la meta común... echar andar el negocio; probablemente dicho sacrificio implique la suspensión de una remuneración inmediata sin que por ello deba de establecerse de esta manera por siempre y así mismo implicaría renunciar al fruto momentáneo de ese trabajo ante la perspectiva de un bien común.

En cuanto a la toma de decisiones, las ventajas competitivas resultan benéficas la retroalimentación en acuerdos, debido a la plena confianza de los familiares que colaboran en ella ya que se identifican e integran plenamente como si lo hacen dentro del seno familiar. Pero sobre todo se cuenta con la libertad de expresar lo que se piensa de una cuestión u otra, ello probablemente generaría una toma de decisiones menos ágil por la cantidad de participaciones con las que se puede contar pero se generarían resultados creativos.

Adicionalmente a las ventajas de origen que se presentan en la empresa familiar, se presentan otro tipo de ventajas competitivas, correspondientes a su propia actividad empresarial - familiar, tales como:

- ⇒ Su énfasis en segmentos de mercados enfocados
- ⇒ La calidad del producto o servicio
- ⇒ Su velocidad de respuesta al cliente y
- ⇒ La concentración de las acciones

Resulta más fácil dirigir las acciones hacia las necesidades del consumidor porque la atención al cliente se vuelve más personalizada y sus dudas quejas o sugerencias serán atendidas por los propietarios. Entonces así es posible ubicar los segmentos de mercado que pueden ser mayormente redituables.

Ernesto Poza Valle, en su libro *A la sombra del roble*, comenta: “las compañías cuyo producto es de una calidad alta en comparación a productos competidores, obtienen una recuperación de la inversión del 27.1% anual. Aquellas con calidad de producto baja relativa a productos competitivos se conforman con un mero 16.8% de recuperación.”⁸

Cabe mencionar que si el mando directo de la empresa se concentra en una persona, como lo es el dueño, los lineamientos de autoridad originan mayores eficiencias y productividad empresarial al ver no solo por el negocio sino también por la familia.

Entonces es posible asumir que, las ventajas competitivas, más distintivas están basadas en la familia, sus valores, armonía y dedicación lo cual es un apoyo indiscutible para la empresa misma pero a la vez una arma de dos filos por esto, no debe descuidarse nunca el origen y la finalidad primordial de esta unión empresarial.

1.7. LOS CONTRAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

¿Cómo aprovechar esas ventajas originales sin caer en el defecto también original?

Esta es la pregunta clave cuando de la empresa familiar se trata... comenta Carlos Llano.

Porque, como ya se ha visto, la empresa familiar comparte dos ventajas de origen: un equipo bien integrado y un espíritu de dedicación. Pero implica también un defecto original: la posibilidad de enturbiar los sanos mecanismos que mantienen tensión y equilibrio los polos

⁸ Poza Valle. *A la sombra del roble*. Pag. 12

de flujos económicos elementales que hoy no pueden ser sustituidos ya por endeble artificios.⁹

Es claro, que el éxito de una empresa familiar determinada provendrá del predominio de las ventajas sobre el defecto. Pero es más claro aún que el desastre derivará del dominio, del defecto sobre las ventajas.

Entonces, la anomalía inicial puede provocar la anulación de las ventajas también iniciales. La libertad de comunicación también pudo ser nada más un artificio para romper esa tensión, que jamás se debería de haber cortado. Esa tensión se presenta después como un atentado familiar – “no me pagas lo suficiente”, “debería ganar tanto como mi hermano”, “tu hijo no produce su sueldo”, en fin no es más que la recurrencia, el brote de una ley económica, expresada en flujos y tensiones del mismo carácter, puramente económicos, que se trataron indebidamente desde el principio, con la bandera de un espíritu común.

De igual modo, la inicial necesidad de entrega puede ocultar, desde el principio, serios problemas; el sacrificio familiar suele ser a veces fuente de graves errores económicos que no se manifiestan en el origen, y quedan ocultos quizá durante años; pero cuando aparecen son irremediables: toda una generación se sacrificó para terminar un callejón sin salida. No era el entusiasmo el que fallaba sino la viabilidad económica original. Frecuentemente, estos errores son vencidos día tras día por la misma causa que los produce –el espíritu familiar, que todo lo soporta, porque la empresa es la familia-: ello podrá demostrar que durante muchos años subsistió ese espíritu; pero ninguna otra cosa en el orden de los negocios.

La armonía y dedicación surgen en la familia y se lleva a la empresa, pero tal extensión es, en realidad, un difícil trasplante. Cualidades que se dan por naturaleza en un

⁹ Barbry. *La Sociedad De Familia Ante El Derecho*. Pág. 54

ámbito no siempre rebrotan en un clima y en una tierra diversa, aquí estas cualidades se dan por decisión de transplante, es decir, artificialmente.

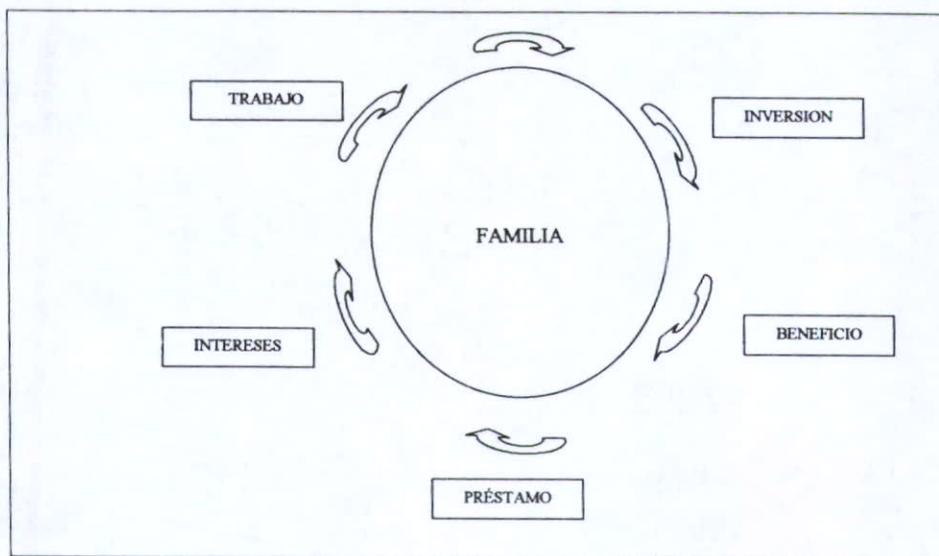


Figura x: *Flujos económicos en las empresas familiares*

La salud de los flujos económicos deriva en una buena parte de la tensión y diálogo existentes entre los polos terminales de la empresa y la familia; de esa tensión nace no sólo el equilibrio sino también la mejoría. Por el contrario, el equilibrio y la potencialidad de superación desaparecen cuando el diálogo se hace monólogo, que es justamente aquello a lo que tiende la empresa familiar, sin que por ello se quiera decir que está condenada a muerte, ni vacunada contra la expansión. Sus límites no están señalados ni por el tiempo ni por el volumen; no son convencionales ni genéricos.

Es necesario, entonces, tener acierto y valentía para que, antes de que entren en decadencia aquellas cualidades que hicieron formarse a la empresa familiar, deje de fundamentarse sólo en su carácter familiar o sólo en su carácter económico.

1.7.1. LAS CONFUSIONES ESPECÍFICAS

Para entender bien la falla básica a la que tiende la empresa familiar de hoy en día, se debe especificar las principales confusiones que se presentan, o comúnmente suelen presentarse en ella:

- a) *Confusión entre familia y empresa* = en este aspecto el principal actor es el paternalismo que se detecta por el deseo de imponer a los demás el modo de ser felices. A sí mismo, el paternalismo se destaca por el hecho que la relación padre - hijo no se distingue en la empresa de la de jefe – subordinado.

“El paternalismo prolonga en la empresa... un ambiente de protección que es constitutivo de la familia; opaca así la iniciativa; incluso, a veces, se sofoca el afán de superación.”¹⁰

Estas manifestaciones se traducen en un riesgo para la empresa porque cuando el padre se convierte en jefe, y no distingue entre ambas funciones, se convierte en propietario de bienes y personas, como lo menciona Carlos Llano: “... la remembranza de la familia patriarcal tiene aquí un sentido más profundo que el de la mera historia.”¹¹

La confusión de empresa y familia se debe, básicamente –de manera consciente o inconsciente- en la figura del padre, del director de empresa. El ser ambas funciones a la vez es una posibilidad no solo frecuente pero también muy tentadora, por lo que la sucesión familiar se vuelve una situación o decisión muy difícil de tomar y de aceptar.

Algunas consecuencias que resultan de la confusión de dirección y empresa, son expuestas a continuación:

¹⁰ Llano C. *Ibid.* Pág. 247

¹¹ *Idem.* Pág. 247

- ⇒ Conflictos de remuneración e inversión: el conflicto sale a flote cuando quienes creen que el salario del director no les resulte lo suficiente en el papel de inversionistas.
 - ⇒ Capital cerrado y mercado abierto: sucede cuando el beneficio del capital y el salario de la dirección se vuelven uno solo, lo que cierra las puertas a nuevas inversiones y lógicamente esto, en determinado momento, crea un problema de financiamiento, porque la única fuente de ésta son las propias utilidades.
 - ⇒ Estados financieros secretos: los estados de negocio reflejan, generalmente, los de la familia; porque son los estados de cuenta de un grupo de personas que viven de la familia y ven su futuro en ella. Por lo tanto, dichos estados secretos se convierten en documentos que restringen la comprensión de reglamentos y políticas y en dado caso de una auditoría fiscal.
 - ⇒ Desánimo de los colaboradores: La empresa termina siendo una cooperativa familiar que por evitar conflictos el sueldo bajo es sueldo bajo para todos y viceversa. A parte no solo se ven involucrados los familiares de sangre luego se tienen que involucrar a los parientes políticos, lo que causa frustración entre los demás.
 - ⇒ Autocratismo del patriarca: Las costumbres, dictados, decisiones del patriarca se respetan en la empresa como en la familia.
 - ⇒ Limitaciones de la sucesión: “Al confundirse la dirección y la propiedad, pueden perjudicarse los propios destinos de la empresa, y de sus miembros, si se insiste en que sea un familiar el que dirija la empresa, sin considerar su capacidad o su inclinación para ello.”
- a) La minimización del flujo trabajo – salario: esta se presenta en dos casos. En primer lugar se proporciona al familiar un salario meramente simbólico, que al fin y al cabo las

ganancias de la empresa son suyas, la empresa es suya. Y por otra parte un salario elevado precisamente porque es una familiar. En ambos casos el salario pierde su significado y su valor real.

- b) *Confusión del flujo trabajo - salario con el flujo beneficio - inversión* = es tal vez el más frecuente y que ocasiona las consecuencias más graves. Aquí se pueden considerar dos tipos de empresa familiar las creadas para mantenerse generación tras generación y aquellas que están destinadas a la obtención de ganancias rápidas sin importar si llega a ser próspera o no.

En el primer caso la empresa familiar guía las ganancias a nuevas inversiones, claro que esto implica en ocasiones sacrificios económicos para la familia pero los frutos de aquel sacrificio se verán recompensados en el futuro.

En el segundo caso no se está dispuesto a pasar por dichos sacrificios económicos y la empresa es exprimida, “no me pago porque soy dueño”. Una empresa que se deje guiar por tal principio ya no solo es familiar, pues en esto precisamente se caracterizan las empresas personales; al punto que si el dueño no trabaja, la empresa resulta financieramente inviable: la dirección es remunerada sólo con las utilidades de la inversión.

La confusión de los flujos trabajo - salario e inversión - beneficio oculta aveces planteamientos realmente deficitarios de origen, nacimientos abortivos de empresas mal enfocadas desde su constitución, que se hacen parcial y momentáneamente viables por “la mística familiar”, que en ocasiones admirable pero no suple una seria planeación financiera.

Cultura Organizacional
Capítulo 2

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

“La cultura es el sistema vital de ideas de un tiempo”

José Ortega y Gasset

La cultura es difícil de definir, es intangible, es implícita y se da por establecida. Pero cada organización perfecciona un conjunto central de supuestos, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento diario en el lugar de trabajo.

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado sustentado por sus miembros, y que distingue a una organización de otras. Este significado compartido se refiere a una serie de características claves que la organización le da un valor muy alto. Una investigación reciente sugiere las siguientes características principales, que, en conjunto captan la esencia de la cultura de una organización.¹²

1. *Innovación y toma de los riesgos.* El grado hacia el cual los empleados son motivados para ser creativos y asumir los riesgos.
2. *Atención al detalle.* El grado hasta dónde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. *Orientación a los resultados.* El grado en el cual la dirección se enfoca a los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
4. *Orientación hacia las personas.* El grado donde las decisiones administrativas toman en consideración los efectos o consecuencias de los resultados sobre las personas dentro de la empresa.

¹² C.A. O'Reilly III, Chatman. *People and Organizational Culture*. Pág. 487

5. *Orientación hacia al equipo.* El grado en el cual las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, más que de individuos.
6. *Energía.* El grado hasta donde las personas, muestran energía siendo competitiva.
7. *Estabilidad.* El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieran el mantenimiento del *status quo* en lugar de insistir en el crecimiento.

Cada una de éstas características existen en un continuo proceso de desarrollo de una empresa. Evaluarla de acuerdo a ellas proporciona una imagen de las partes que forman la cultura organizacional. Esta imagen se vuelve la base del sentir de los empleados acerca de la organización, cómo se hacen las cosas y la manera en que supone a los empleados deben de comportarse. Este aspecto de la cultura representa la percepción común sustentada por los miembros de la organización que se hace explícito cuando en la definición de cultura se define como un sistema de significado compartido.

Sin embargo, el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no pueden haber subculturas dentro de una cultura determinada. La mayoría de las grandes organizaciones tiene una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas.

Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura de una organización se refiere a la cultura dominante. Esta visión de cultura es la que le da a la organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar los problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros, incluyendo los valores centrales de la cultura dominante, más valores adicionales específicos. Para esto se entiende como valores centrales a los valores primarios que se aceptan en toda la organización.

Es importante mencionar que si las organizaciones no tuvieran cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, se reduciría significativamente el valor de la cultura organizacional como variable independiente ya que no existiría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento adecuado; según lo comenta G.G. Gordon en su libro "Prediciendo el comportamiento organizacional de la cultura empresarial".¹³

2.2. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. En primer lugar tiene un papel de definición de límites, es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización, esto equivale a la personalidad y carácter del individuo. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo, el "ponerse la camiseta". En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social y mantiene a la organización.

La cultura es como el pegamento, ayuda a mantener unida la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados, es decir proporcionan normas formales e informales que aclaran el comportamiento de los individuos, ofreciendo seguridad dentro de un marco estable. Por último, la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados ya que crea su propio sistema de selección o del rechazo de los individuos a fines o no afines a la cultura organizacional.

Stephen Robbins menciona: "Parece que el papel de la cultura al influir en el comportamiento de los empleados es cada vez más importante en los últimos años. A

¹³ G.G. Gordon, N. Di Tomaso. *Predicting Corporate Performance from Organizational Culture*. Pág. 793-97

medida que las organizaciones han ampliado sus tramos de control, aplanando sus estructuras, introduciendo equipos de trabajo, reduciendo la formalización y delegando autoridad a los empleados, el significado compartido proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos estén apuntando en la misma dirección.”¹⁴

2.3. CREACION Y CAMBIO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de una organización no surge del viento. Una vez establecida, rara vez se desvanece...

Los fundadores de una organización tradicionalmente han proyectado un gran impacto en la cultura inicial de esa organización. Tienen una visión de lo que debe ser la organización. No están limitados por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a la mayoría de las organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización.

Una vez que la cultura se ha establecido, las prácticas dentro de la organización actúan para mantenerla al facilitar a los empleados una serie de experiencias similares. La orientación hacia el desarrollo de la cultura interna busca fundamentar la competitividad en lo más profundo de los valores, creencias y actitudes de las personas que lo constituyen.

Tres son las fuerzas más importantes para el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la administración superior y los métodos de socialización. Para lo cual se entiende por:

- Selección: identificar y contratar individuos que tienen conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización.

- Administración superior: los ejecutivos superiores, con lo que dicen y con su comportamiento, establecen normas que filtran hacia abajo en la organización. Igual pasa con los fundadores y la cultura organizacional.
- Socialización: proceso que adapta a los empleados a la cultura organizacional.

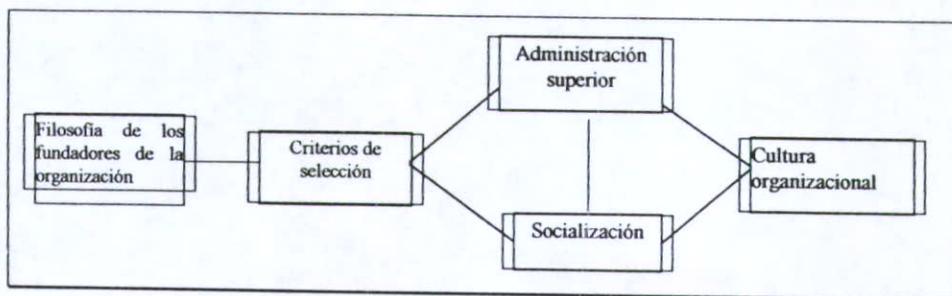


Figura 5: *Cultura Organizacional*

Es probable que la contratación de los individuos cuyos valores no se ajustan con los de la organización se traduzca en tener empleados sin motivación ni compromiso y que están insatisfechos con sus puestos y con la organización.

No se debe pasar por alto la influencia de la socialización sobre el desempeño de los empleados. El desempeño de un empleado depende en grado considerable del conocimiento de lo que debe o no debe hacer.

Parte de la premisa que hay que renovar y desarrollar lo interno para modificar realmente a la empresa “hacia fuera”, de que hay que modificar las raíces para poder dar frutos de calidad consistentemente.

¹⁴ Robbins, S. *Op. Cit.* Pág. 687

Nuestro tiempo se encuentra especialmente marcado por el signo del cambio. Cambian las organizaciones y las estructuras sociales, cambian las reglas y las condiciones macroeconómicas, cambia la geografía, política, el arte y las creencias, se transforman y se desintegran ideologías.

El dinamismo del entorno supone retos, exigencias y oportunidades distinta, son demandadas habilidades, propuestas y actitudes. En el ámbito empresarial cambiar ya no es una opción o un privilegio de algunos, constituye una cuestión de interés común y supervivencia.

Por lo anterior, el cambio efectivo de la cultura organizacional vuelve a las empresas competitivas y sus empleados adquieren una visión más amplia de sus capacidades.

Desarrollo Organizacional
Capítulo 3

3.1. EL DESARROLLO DEL CAMBIO

“Existe alivio en el cambio, aún cuando sea de mal a peor; cuando viajaba en diligencia descubrí que se descansa al cambiar de postura... para ser magullado en otro lado.”

Washington Irving

Si se comprende este pensamiento, probablemente nos venga a la memoria más de alguna anécdota y confirmamos lo que Washington Irving nos transmite, pero... ¿qué tanto se está dispuesto a cambiar?

El cambio en sí está en constante evolución. Esto se refleja en el amplio reconocimiento de su aceleración. Por ejemplo, la velocidad con la que se puede comunicar ha aumentado más durante los últimos 10 años, que en todos los anteriores. Lo mismo se puede decir de la velocidad con la que es posible viajar, producir o hasta consumir.

El cambio siempre se ha estado acelerando y no es nada nuevo. Sin embargo, se observan ciertos rasgos que sí son únicos, y son éstos los responsables de gran parte de la preocupación que existe.

En primer lugar, la tecnología y los aspectos sociales se aceleran continuamente, pero han sido bastante lentos para permitir que la gente se adapte a ellos. Cuando alguien adquiere una computadora piensa en los beneficios futuros que le proporcionará pero al día siguiente ya existe otra mejor que puede satisfacer las necesidades futuras con mayor eficacia. Lo mismo pasa en las empresas; se contrata personal para determinada área o departamento pero en un par de años más, ese departamento es obsoleto. Las personas que acaban de llegar al poder, generalmente desean hacer más cambios de los que sus predecesores no quisieron hacer.

Actualmente el ritmo acelerado de la vida del ser humano ejerce presión en su comportamiento, en ocasiones es tan elevado que el retraso en la respuesta puede ser costoso, en el sentido que si no existe una sensibilización hacia el exterior los cambios que

se viven serán más difíciles de aceptar como de sobrellevar; por ello es necesario la continua información, el continuo contacto con el exterior y por supuesto una retroalimentación de la otra parte.

Probablemente se esté en lo cierto al decir que la teoría más conocida de la motivación es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. Él presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades:

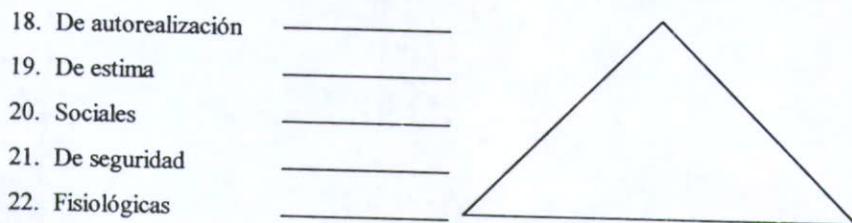


Figura 6: *Jerarquía de las necesidades de Maslow*¹⁵

A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. Todas enmarcan la principal, los seres humanos buscan la estabilidad, y son miembros de grupos, organizaciones, instituciones y sociedades, que también buscan estabilidad. A causa del incremento de las relaciones e interdependencia de los individuos, grupos, organizaciones, instituciones y sociedades; nuestro medio ambiente se ha vuelto más amplio, más complejo y menos predecible, lo que hace que los individuos sean más resistentes a un cambio.

Como señala Alvin Toffler: "...puede ocurrir que una persona no responda en lo absoluto al cambio a su alrededor o que no lo haga con suficiente celeridad"¹⁶. Este autor denomina esta incapacidad para responder El Shock del Futuro. A medida que el ritmo del

¹⁵ Robbins, S. *Op. cit.* Pág. 250

¹⁶ Ackoff. *Planificación De La Empresa Del Futuro.* Pág. 10

cambio aumenta, también aumentan los problemas que se encaran. Además cuanto más complejos son estos problemas, más tiempo lleva resolverlos.

La aceleración del cambio tiene lugar tanto en las mentes como en el medio ambiente. No hay duda de que cada vez uno se vuelve más consciente de los cambios que ocurren a su alrededor.

Así pues, no hay que sorprenderse de que para muchos expertos del cambio, lo vital sea predecirlo en la forma más precisa y temprana posible, a fin de prepararse para él, más eficientemente, o poder responder más rápidamente a este cambio cuando no haya sido posible anticiparlo.

No se puede mirar hacia el futuro como una continuación del pasado. Se debe ver el futuro como una serie de discontinuidades y aprender a seguir el paso.

En conjunto parece ser difícil, pero si en realidad se está consciente de lo que sucede en nuestro ambiente familiar, laboral y social se podrá hacer frente a los obstáculos que generan los cambios día a día. De hecho el cambio explica que hay una estructura subyacente en todas las cosas y que existen razones para que se produzcan determinadas situaciones.

3.1.1. LAS FUERZAS PARA EL CAMBIO

Casi todas las organizaciones tienen que ajustarse a un ambiente multicultural. Las políticas y prácticas de recursos humanos tienen que cambiar a fin de atraer y conservar la fuerza de trabajo cada vez más diversa. Muchas empresas tienen que invertir mucho dinero en programas de capacitación y cambios de cultura organizacional.

Vivimos en una “época de discontinuidad”. En los años 50 y 60 el pasado era un antecedente bastante bueno respecto del futuro. El mañana era esencialmente una línea que continuaba las tendencias del ayer. Eso ya no es cierto.

La competencia está cambiando. La economía global significa que es igualmente probable que los competidores surjan de ultramar, como del otro lado de la ciudad. Una creciente competencia significa también que las organizaciones establecidas necesitan defenderse tanto de sus competidores tradicionales que desarrollan nuevos productos y servicios, como pequeñas compañías que llegan con ofertas innovadoras.

Hoy en día, las organizaciones se enfrentan a múltiples retos y amenazas a la efectividad, la eficiencia y su rentabilidad; los retos de un ambiente cambiante y turbulento, una creciente competencia y de las demandas cambiantes del cliente; y al constante reto de mantener una congruencia entre las dimensiones de la organización como la estrategia, la cultura y los procesos. Pero lo más importante la congruencia entre las relaciones humanas de aquellos que la integran.

Sin embargo, la organización esta compuesta de seres humanos que proporcionan modos y formas de ser distintas de cada uno, lo que hace a la empresa una institución única independientemente de similitud en giro económico que se pueda tener con otras. Por esta particularidad con la que cuentan todas las organizaciones, resultan complejos los problemas que generen en su desarrollo.

De la misma manera en las empresas familiares, los integrantes se enfrentan a múltiples retos: encontrar la satisfacción propia y de la familia respecto de su trabajo, lograr una relación armoniosa en el sitio de trabajo tal y como lo hacen en el hogar.

Por ello es importante atender con prontitud las fuerzas de cambio que se presentan dentro de cualquier organización.

A continuación se explican las posibles fuerzas que se pueden presentar como detonantes de una futura transición:

FUERZAS	EXPLICACIÓN
<i>Naturaleza de la fuerza de trabajo</i>	Todos aquellos cambios culturales, profesionales que se generan dentro de una organización que conjunta recursos humanos para un objetivo común.
<i>Tecnología</i>	La sustitución de la mano de obra por computadoras o la supervisión directa por tramos de control computarizados.
<i>Shocks económicos</i>	Quiebras en el mercado, fluctuaciones en las tasas de interés, tipo de cambio de las divisas extranjeras.
<i>Competencia</i>	Fusiones, consolidaciones, nuevos mercados, nuevos productos o servicios.
<i>Tendencias sociales</i>	Corrientes que obligan al ser humano a actuar de manera determinada por miedo a no ser aceptado.
<i>Política mundial</i>	Leyes y reglas que va marcando la globalización.

Figura 7: *Fuerzas de transición*

El presente estudio se limita sólo a la naturaleza de la fuerza del trabajo por tratarse de empresas familiares en dónde su principal ventaja competitiva radica en la familia pero también puede representar su mayor problema si no se saben manejar de manera correcta dichos cambios culturales y de estructura familiar dentro de la organización. Para dicho manejo es necesario estudiar con detenimiento la problemática que se avecina en la empresa familiar o que ya está presente lo que resulta aún más difícil de solucionar.

De cualquier modo es imprescindible elegir un sistema eficaz que aporte herramientas suficientes para cumplir determinado objetivo. Para este tema se recomienda

como sistema el desarrollo organizacional, el cual se describe a continuación para facilitar la comprensión del por qué se selecciona al Desarrollo Organizacional (DO).

3.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional se calificó de evolutivo en sus inicios, y se considera que todavía se encuentra en evolución, como punto de referencia se puede decir que tuvo tres precursores principales: el entrenamiento en sensibilización, los sistemas sociotécnicos y la encuesta de retroalimentación.

El ambiente imperante en que se apoya el surgimiento del DO, es en primera instancia, la necesidad de las organizaciones de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Por otro lado, después de atravesar el período de la guerra, las personas, comienzan a tener problemas de adaptación a los grupos existentes, razón por la cual en las organizaciones comienzan a surgir talleres de capacitación que dan origen a los grupos de sensibilización y los laboratorios de entrenamiento. Es así como se comienza a buscar cambios organizacionales e individuales en las empresas, a través del aprendizaje que el individuo logra en la interacción en grupos.

Un equipo de profesionales del área, presentan en el libro ABC del Desarrollo Organizacional¹⁷ una visión integral de la evolución histórica del DO y tres son las raíces que aparecen en su surgimiento:

1ª raíz	Nace	Funcionamiento	Representante
Entrenamiento de laboratorio	Instituto tecnológico de Massachusetts	Entrenamiento en Relaciones Humanas vía laboratorio de experimentación. Concretamente se experimenta con el tipo de relaciones y fenómenos aparejados que se dan entre grupos radicales, ideológicos y/o trabajo.	Kurt Lewin

La raíz del entrenamiento de laboratorio hizo que el DO tuviera fuertes acentos de una metodología de cambio de tipo educativo en la línea dinámica de grupos y de relaciones humanas, todo ello para agilizar y/o resolver los conflictos de una organización productiva. Por otro lado esta raíz hizo que algunos practicantes del DO confundieran y redujeran al DO a simples dinámicas de grupos de relaciones humanas grupales.

2 da. Raíz	Nace	Funcionamiento	Representante
Investigación en rastreos de retroinformación de la organización	Centro de investigaciones de la Universidad de Michigan, EUA	En los estudios de investigación a través de rastreos de información aplicados a fenómenos micro y macroorganismos, tales como el clima organizacional, la comunicación las líneas de liderazgo, la cultura organizacional, etc.	Rensis Likert

Esta segunda raíz histórica hizo que el DO adquiriera matices más claros y concentrados sobre fenómenos sociales más amplios que se dan en la organización productiva, en contra posición con fenómenos más circunstanciales a las personas en la organización. En otras palabras, esta raíz histórica hizo que el DO adquiriera, además de los aspectos psicológicos educativos de la primera raíz, las dimensiones de las ciencias de la

¹⁷ Et. al. *ABC del desarrollo organizacional*. Pág. 19

administración y gerencia de empresas como grupos sociales en un contexto social determinado.

3ra raíz	Nace	Funcionamiento	Representante
La organización socio-técnica	Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock de Londres, Inglaterra	Dicha organización se ve como un sistema técnico para conjugar de la mejor manera la tecnología y la gente involucrada en un proyecto o trabajo definido. Así se logran establecer grupos autónomos de trabajo	Rensis Likert

Esta raíz histórica proporcionó al DO las dimensiones de auto diseño, auto dirección, auto control, auto prueba del grupo de producción dentro de la organización total. Dichas dimensiones se asociaron a las ya reseñadas en las raíces históricas anteriores.

Ahora bien, el DO no es una ciencia nueva, pues no apoya predominantemente en descubrimientos o invenciones recientes. Aunque se basa en muchas cosas que ya se encontraban en el caudal de las ciencias humanas, sociales y administrativas, se trata de un arte diferente.

3.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Ningún manejo del cambio estaría completo sin la inclusión del desarrollo organizacional. El DO no es solo un concepto fácilmente definible. Más bien es un término que se utiliza para abarcar un conjunto de intervenciones de cambios planeados, que buscan la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

Wendell French y Cecil Bell en su libro Desarrollo Organizacional describen al DO como: "...la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las

organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado”.¹⁸

El DO se enfoca en el lado humano de la organización, encontrando formas de incrementar la efectividad de los individuos, los equipos y los procesos humanos y sociales de la organización. El desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones, y de las personas *en* las organizaciones y de cómo funcionan.

Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. El cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias o demandas de la organización.

El desarrollo organizacional consiste esencialmente en una estrategia educativa que emplea los más amplios medios posibles de comportamiento, basado en experiencia, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante.

Luis Ferrer ofrece varias definiciones de diferentes autores:

Warren Benis describe al D.O. como: “ Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que pueden adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso.”¹⁹

Richard Beckhard: “Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de identidad, los cuales aplican los

¹⁸ Ferrer P.L. *Desarrollo Organizacional*. Pág. 15

7. Mediante un cambio: causado por un ambiente que afecta a las organizaciones desde su interior y/o desde el exterior.

El DO ofrece muchos instrumentos que, de ser aplicados científicamente y considerando la propia psicología y el actual estado de los valores familiares, que no pueden cambiar, beneficiarán notablemente la efectividad y el desarrollo no sólo de las empresas familiares, sino de todo tipo de organizaciones en México.

3.3.1. RELACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL CON OTROS TIPOS DE ESFUERZO

El Desarrollo Organizacional a lo largo del tiempo ha alcanzado un grado de autonomía y una nueva territorialidad.

Faria Mello, autor brasileño, menciona: "...es una estrategia flexible y compleja para volver congruentes y enérgicas las metas de la empresa y las metas del hombre en la empresa."²²; esto es suficiente para afirmar que constituye la mejor respuesta que se pueda dar a problemas interdependientes de las organizaciones. Por ello a continuación se hace una comparación con otros tipos de esfuerzos, con la finalidad de apreciar con mayor facilidad las virtudes de esta ciencia y que a su vez los otros esfuerzos pueden complementar y dar soporte a los efectos del DO.

- Desarrollo Organizacional y Desarrollo Gerencial: La diferencia de estas dos clases de esfuerzos radica primordialmente en quien es el cliente. El desarrollo gerencial podría llamarse "desarrollo de gerentes". Sus objetivos generalmente son mejorar las destrezas, habilidades y capacidades de los gerentes que van a cumplir tareas más amplias. El desarrollo gerencial incluye planeación de carreras, rotación de labores, educación administrativa dentro y fuera de la organización, en fin su objetivo es el desarrollo,

educación o evaluación del gerente individual. En cambio el desarrollo organizacional, aunque incluye esfuerzos de la gerencia, se dirige principalmente al mejoramiento de los sistemas que componen la organización total. El esfuerzo del D.O. está primordialmente interesado en el trabajo de los grupos, en la estructura y funciones de toda la empresa.

- Desarrollo Organizacional y Programas de Capacitación: Las gerencias han visto, a lo largo del tiempo, la necesidad de alguna clase de esfuerzo global con diversos fines; aumentar el grado de efectividad administrativa, solución de problemas en un área, o bien elevar la productividad por la motivación de los empleados.

Ambas están íntimamente relacionadas, ya que buscan el cambio sistemático y planeado, con objetivos específicos; pero la diferencia principal es que la primera puede y debe contar con la participación de toda la organización en cambio la capacitación sólo requiere, en ocasiones, de una parte solamente de toda la organización.

- Desarrollo Organizacional e Investigación Operativa:

Aquí se señalan algunas similitudes:

- a) Ambos son desenvolvimientos de una misma época. (son productos de la segunda guerra mundial)
- b) Están centrados en problemas, se aplican más que se enfocan en el contenido en sí.
- c) Ambas insisten en la mejora de la organización y sirven como pauta para la resolución de problemas.
- d) Investigación Operativa y Desarrollo Organizacional se basan en una relación con clientes, fundada en la confianza y la comunicación.

²² Mello Faria. *Desarrollo Organizacional*. Pág. 42

Pero la gran diferencia es que IO tiende a seleccionar variables económicas o de ingeniería, ciertamente cambiantes que son cuantitativas y mesurables, y que parecen estar ligadas con las utilidades y eficiencia del sistema. En cambio DO se interesa por las variables de los valores humanos.

El desarrollo organizacional está basado en conocimientos de las ciencias del comportamiento y está dirigido desde la parte directiva, como antes se había mencionado, y su enfoque es hacia toda la organización. En estos aspectos el DO es distinto del desarrollo gerencial y de la capacitación pero por ello debe incluirlos con el fin de mejorar aspectos en los enfoques que éstas técnicas abarcan. En cuanto a IO debe coordinarse con éste para el cambio planificado con enfoque cuantitativo.

3.3.2. OBJETIVOS INMEDIATOS MÁS COMUNES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los objetivos de implantación de DO en determinada organización dependen del diagnóstico que se haga de ésta; sin embargo, existen algunos que se pueden considerar como los más comunes:

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de auto renovarse.
2. Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales.
3. Avanzar hacia la colaboración de competencia entre las unidades interdependientes
4. Crear condiciones en las que haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
5. Lograr el punto en que se tomen las decisiones con base en las fuentes de información, y no a las funciones organizacionales.
6. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
7. Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se incremente por la autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad.

8. Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
9. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
10. Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
11. Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes.

El DO es un cambio dentro de cada organización, no es un cambio para todas las organizaciones, por ello es necesario identificar con claridad los problemas de cada organización para poder describir con precisión los objetivos de cambio para cada una.

El campo del DO, por su conceptualización, es muy amplio y muy variado, por lo tanto sus objetivos también lo son.

3.3.3. VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los valores es todo aquello que lleva al hombre a defender y crecer su dignidad de persona y es apreciado como tal.²³ Ellos son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento.

Ahora bien, para definir al DO y sus valores se deben tomar en cuenta dos puntos esenciales:

- a) Los diferentes sistemas individuales se desarrollan con diferentes patrones de necesidades, valores y percepciones.
- b) Los sistemas individuales no son estáticos, sino que se desarrollan a medida que se encuentran nuevas experiencias problemáticas.

²³ Camarena L. *Ética para Pancho*. Pág 47.

Los siguientes puntos identifican brevemente los valores subyacentes en la mayoría de los esfuerzos del DO:

1. Respeto por las personas: se percibe a los individuos como responsables, meticulosos, serviciales. Se les debe tratar con dignidad y respeto. "Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida."²⁴
2. Confianza y apoyo: La organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, franqueza y un clima de apoyo.
3. Igualdad de poder: Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico.
4. Confrontación: No se deben esconder los problemas barriéndolos debajo de la alfombra. Se les debe enfrentar abiertamente.
5. Participación: Mientras más se involucren las personas que se verán afectadas por un cambio en las decisiones, que rodean ese cambio, más se verán comprometidas con la implantación de esas decisiones.

"El D.O. valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y espíritu de investigación."²⁵

El agente de cambio puede ser dado a ordenar en el D.O.; sin embargo se insiste mucho en la colaboración. Se tiene poca estima por conceptos como poder, autoridad,

²⁴ Newton. *Desarrollo Organizacional*. Pág. 15

²⁵ Brown, L.D. *Development Organizations and Organization Development: Toward an Expanded Paradigm of Organization Development*. Pág. 375

control, conflicto, coerción entre los agentes de cambio del D.O., para ello los valores ofrecen las guías o las pautas que indican el sentido para emprender las gestiones de desarrollo en la organización.

3.4. PROBLEMAS QUE SOLUCIONA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es necesario que la empresa identifique las carencias y las fallas existentes o posibles de presentarse dentro de la organización con el fin de saber la aplicación correcta que se le debe de dar al Desarrollo Organizacional; éste soluciona básicamente lo siguiente:

- 1.- Problemas de rumbo y destino; crecimiento e identidad, y revitalización
- 2.- Problemas de satisfacción y desarrollo humano
- 3.- Problemas de efectividad organizacional

En la empresa familiar sería normal que al presentarse problemas de satisfacción y desarrollo humano entre los familiares se presentasen los otros como consecuencia.

3.5. ETAPAS DE IMPLANTACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 1) Autodiagnóstico: reconocer que existe un problema
- 2) Recopilación y análisis de datos: reunir datos que pudieran servir para la solución del problema, analizarlo y separa aquello que no es factible llevar acabo. Una vez hecho esto se evalúa la información y se le da peso a cada una con el fin de determinar las prioridades.

- 3) Diagnóstico: determinar otros posibles problemas que no fueron observados en el momento pero en el proceso de consultoría sí, es decir examinar la necesidad del cambio y el estado del sistema.
- 4) Planeación de la aplicación del DO: en esta etapa se diseña el modelo del DO que se implementará siempre teniendo presente el objetivo. Es importante mencionar la importancia de reunir gente creativa para este diseño, con el fin de dar soluciones a los problemas, aparte de aportar futuras soluciones para el mejoramiento organizacional, incluyendo la determinación de qué sistemas se van a aplicar, en qué orden, qué actividades deben iniciarse y qué recursos son necesarios. El autor, Faria Mello en su libro Desarrollo Organizacional propone un modelo de estrategia sencillo pero que podría ser de gran utilidad para manejar conflictos, delicados, como los familiares.
- (1) En la etapa de diagnósticos se describieron las fuerzas restrictivas y las fuerzas impulsoras, sugiriéndose romper el equilibrio entre ellas para lograr un cambio en las fuerzas futuras. Bueno pues ahora se debe alterar ese equilibrio que se determinó en la etapa anterior, ¿cómo?, Mello sugiere...
- (2) "Lluvia de Ideas": dentro de esta técnica se deben de determinar las posibles acciones para:
- a) Disminuir, anular, paralizar, desmotivar, oponerse a modificar la dirección de cada fuerza restrictiva.
 - b) Aumentar, fortalecer, estimular, hacer más eficaz, apoyar: o crear, desarrollar (nuevas fuerzas impulsoras)= cada fuerza impulsora
 - c) Bloquear, mantener inoperante, inofensiva, o activar como fuerza impulsora = con cada fuerza dudosa que significan, aquellas indefinidas, indecisas, neutras pero que se encuentran latentes.

- (1) Revisar las acciones posibles y señalar las más eficaces, simples y rápidas, por supuesto de menor riesgo y menor costo.
- (2) Hacer una columna de la lista de acciones elegidas
- (3) Añadir a esta lista dos nuevas columnas:
 - a) La de recursos: lo que cada acción exigirá en material, personal, dinero, etc. Tales recursos ¿existen, se encuentran disponibles?
 - b) Restricciones: en cuanto al tiempo, costos, riesgo, etc.

En la búsqueda de ideas innovadoras todo juicio se ha de aplazar para evitar el bloqueo de los procesos del pensamiento creativo. Cuántas ideas se deben retener en la lista de las seleccionadas y que criterios se han de utilizar, depende de variables cómo la experiencia del consultor, la situación familiar que se viva así como la magnitud del problema.

- 1) Capacitación del personal indicado para la ejecución del DO: implica aquellas fases del desarrollo organizacional en las cuales una o varias partes emprenden el esfuerzo, que es primordialmente educativo en vez de estar orientado hacia la acción. Esta etapa es una de las más complejas dentro de la implantación del DO, ya que interviene el cambio de cultura organizacional el cual requiere de mucha disposición y de un buen manejo de la situación.
- 2) Ejecución: Es la aplicación de la planeación para lograr los objetivos. Dentro de este punto se ve la importancia del liderazgo y la habilidad de administración de los esfuerzos.
- 3) Evaluación: Analizar las posibilidades, logros y avances obtenidos con el fin de retroalimentar y replantear las acciones. Es necesario por ello, que la planeación y el

diseño sean creativos y logren implantar sistemas efectivos, duraderos para el mejoramiento continuo de la organización y sus personas.

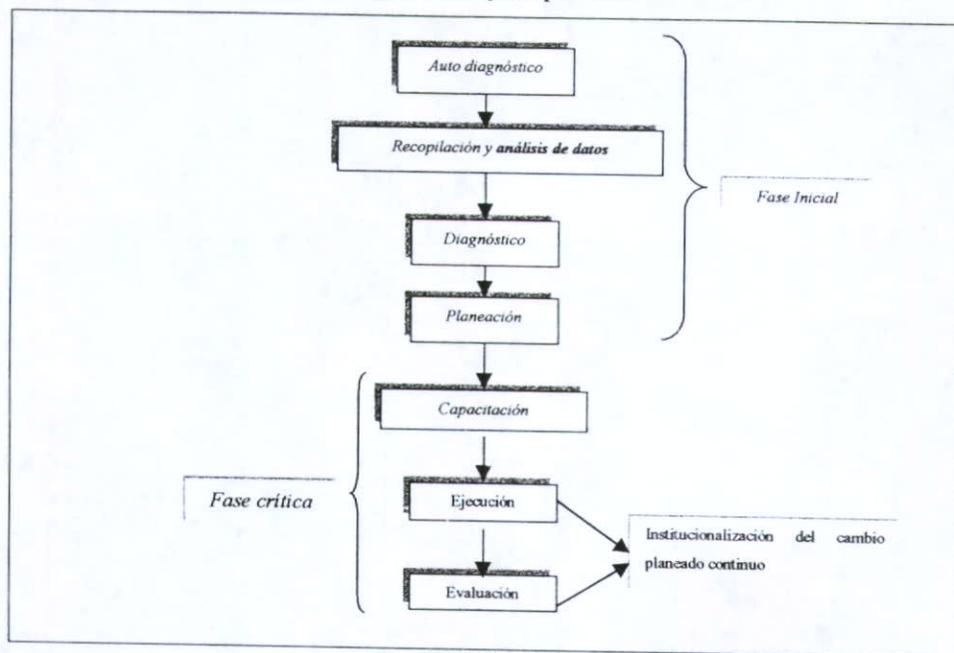


Figura 9: Cambio Planeado

Existen muchas formas de realizar un proceso de cambio y sobre todo de desarrollo organizacional, el anterior sólo es uno de ellos. Como ya se mencionó, no existe una receta general es importante analizar los aspectos y rasgos de cada empresa para poder predeterminar un esquema específico. Sin embargo, se considera indispensable partir de una estructura o base que permite, por un lado, esquematizar y analizar la información que se genera en las intervenciones y, por otra parte, contar con un sustento filosófico compuesto de principios, valores y creencias.

Cabe mencionar que el desarrollo organizacional debe tomar en cuenta todos aquellos factores que rodean a la persona no solo al individuo como factor de cambio, de esta manera se conseguirá un equilibrio en el enfoque de sistemas.

Los cambios vertiginosos de la actualidad requieren de técnicas creativas que se conviertan en un arte de manejo de dichos cambios y los conflictos que puedan generar, por ello, el DO es una opción de carácter universal para todas aquellas organizaciones que están involucradas en este proceso de globalización. Pero lo más importante es que el DO con su principio y valores resaltan la confianza en el ser humano, lo que establece la diferencia con otras técnicas.

3.6. LA CONSULTORIA

“El agente del DO es aquel que es capaz de desarrollar, en la organización, actitudes y procesos que permitan a la organización intercambiar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo.”²⁶

El agente impulsa el esfuerzo del DO, actuando como facilitador, catalizador y estimulador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficacia y/o salud organizacional. El agente del DO no es el autor único de cambios que desarrolle la organización: más bien es coautor, trabajando con los clientes o con los participantes del sistema objetivo.

A grandes rasgos, el agente del DO es un consultor, externo al sistema-meta. En este caso el consultor puede ser interno (ejecutivo de la empresa) o externo. Pero en ambos casos debe mantenerse como externo del objetivo que persigue el cambio, con ello se podrá ser imparcial en las decisiones.

²⁶ Bennis, W. *Changing Organization*. Pág. 101

**La Sucesión familiar y el
Desarrollo Organizacional**
Capítulo 4

4.1. EL MOMENTO DE LA SUCESIÓN

El momento de la sucesión o el camino de la transición. La transición cómoda hacia un proceso de expansión seguro, o la autopista libre hacia el cierre de operaciones de la empresa chica o grande, transnacional o instalada en la localidad. “La sucesión es un acto de profunda transformación al interior de la empresa, pero también de la familia que vio su creación con no pocos esfuerzos y limitaciones.”²⁷

Las dimensiones de una empresa familiar pueden ser pequeñas o grandes y, sin embargo su problema de sucesión, exige pensar a largo plazo, porque abarca toda la formación profesional y moral de los familiares.

La sucesión en el caso de las empresas familiares implica una circunstancia de mayor relevancia para la vida de la organización que en empresas no familiares, en donde la posible crisis de la sucesión está soportada por un equipo de trabajo ajeno a la familia y suple la falta del director y desvanece sus debilidades. En consecuencia, la continuidad no tiene una fácil solución.

El problema de la sucesión tiene dos dimensiones principales para el que deja su lugar y para el que lo ocupa. Esto requiere de plantear el problema desde un enfoque diferente: el mero acto de desprenderse de la seguridad y protección que ofrece una empresa familiar debe ser por razones necesarias, es decir, no por el simple gusto de hacerlo, esta necesidad regularmente obedece a síntomas de salud o probablemente el jefe de familia y de empresa ha dejado de existir físicamente.

Si alguna vez el director de empresa comenzó con un sueño que ahora es toda una realidad, debe ser muy difícil su partida y separación del negocio, en el cual, se involucraron tantos sacrificios y momentos de dicha. Pero es necesario plantearse alguna vez esta

²⁷ Saldaña R. *La sucesión en una empresa familiar*. Pág. 5

situación, seguramente es muy duro de aceptar que el ciclo de vida del puesto en cuestión ha llegado a su fin y que no sólo por necesidades personales debe dejarse sino por necesidad del mismo puesto que necesita una renovación para lograr perpetuar con éxito aquel sueño que hace 30 años nació y que para llevarse a cabo más allá de la mente... en la realidad, se requiere de una planeación oportuna del seguimiento de la empresa.

Por todo lo anterior, se concluye que hablar de sucesión es un tema delicado pero a la vez debe verse como algo familiar y debe ser tratado en el lugar más obvio... en el hogar. Porque a diferencia de los testamentos que, por definición son para ser abiertos cuando la gente fallezca y consigna los deseos de esa persona hacia sus herederos, la sucesión dentro de una empresa debe ser tratada desde el principio. Tiene que partirse de la premisa básica de que el fundador “quiere que su obra perdure permanentemente”.

4.1.1. ¿POR QUÉ NO SE LLEVA A CABO LA SUCESIÓN?

“Cuando entré en la empresa, mis padres dijeron que se jubilarían en diez años. Han pasado 20 y no hay señales de que eso suceda”. Ante situaciones así, el hijo adulto puede acumular sentimientos negativos hacia la empresa o a los mismos padres. A su alrededor ve a otros de su misma edad que avanzan en el campo de su elección, mientras que él no piensa que pueda lograr lo mismo dentro de la empresa familiar. Frustración, decepción y conflicto son motores frecuentes de la separación.

Se debe admitir que este paso no se lleva a cabo a causa de la incertidumbre de la situación personal del actor principal, ya que el futuro de la empresa se vuelve incierto sin el dueño, que sabe y conoce de pies a cabeza la estructura y la organización de la empresa, éste cae en un juego propio y personal de plantearse su futuro y el de su negocio. Es como un hijo para el padre, lo conoce tan bien porque lo ha visto crecer y ha compartido con él momentos de éxito y de fracaso pero le entristece pensar que algo malo le pueda suceder y

que en su papel de padre no se hubiese desempeñado correctamente; pues lo mismo pasa con la empresa familiar.

“Entonces se presenta una encrucijada, el fundador crea, forma y dirige el negocio y lo hace triunfar, al triunfar se siente inmortal y todo poderoso.”²⁸ El solo hecho de pensar en que algún día tendrá que retirarse provoca sentimientos encontrados. Para él, que nunca ha tenido obstáculos que no puedan superarse, su propia separación de la empresa le hace sentirse muy mal. Y puede que no haga nada al respecto hasta que no es demasiado tarde.

Dentro de estas razones también se debe resaltar el miedo a aceptar que la edad ya no es la de hace 30 años y que las capacidades físicas son cada día más limitadas. El ritmo de cambio en las empresas es hoy en día muy elevado y exige rapidez, adaptabilidad de transformar la empresa en una experiencia positiva en todo momento para los clientes, sin importar el transcurrir del tiempo y la constante competencia de adversarios nacionales y extranjeros. Robert Tucker afirma: “ofrecerle al cliente lo mismo que ayer significa ofrecerle menos”.²⁹

Para los padres, la entrada de los hijos deberá de suponer continuidad y aceptación; una decisión como esta debe ser tomada cuando ya se haya pensado mucho con la mente no con el corazón. Así mismo tomar en cuenta siempre las necesidades de la empresa y del mercado a todos los plazos (corto, mediano y largo).

4.1.2. BASES PARA UNA SUCESIÓN NO EXITOSA

“Algún día este negocio será tuyo”, parece una frase inocente de un padre bien intencionado, pero puede no ser del todo positivo para el negocio familiar. Cuando los hijos crecen creyendo que, sin importar cómo actúen, a la larga el negocio será de ellos, será

²⁸ Grabinsky, S. *La empresa familiar*. Pág. 77.

²⁹ Saldaña. *Idem*. Pág. 33

suficiente para que surja la actitud del sucesor y una vez que se siembra la semilla, es casi imposible impedir su crecimiento.

Suele pensarse que, cuando el director abandona su puesto en la empresa familiar después de situaciones donde han surgido conflictos y sentimientos de enojo, las relaciones personales podrán mejorar si no se queda algún otro familiar porque se eliminará el choque cotidiano de egos y porque los involucrados ya no tendrán que tomar decisiones conjuntas.

Sin embargo, no siempre se liman asperezas. Cuando se enfrenta a una transición dolorosa y mal planeada, los parientes continúan sintiéndose heridos, engañados o decepcionados, y es imposible restaurar completamente las relaciones. Una forma de manejar las transiciones es buscar ayuda profesional.

La clave para evitar una mala sucesión en el negocio de la familia y su acceso a las arcas de la empresa es ponerle freno a esa actitud negativa de familiares o del mismo director, antes de que arraigue.

Desde que los niños son pequeños, es necesario hablarles sobre el negocio y los valores familiares, restándole énfasis al concepto del sucesor.

En la medida que el niño madura, los padres deberían conversar en familia sobre el significado de tener un negocio familiar. Los niños podrían preguntarse: ¿Esto significa conseguir autoridad automáticamente? ¿O es una manera de obtener privilegios? ¿O de ser quien tenga la última palabra, pues se espera más de la persona sólo porque es el dueño del negocio?. Esto tal vez sea difícil de aceptar para un adolescente, pero a la larga se convencerán de que es necesario fijar normas si desean ser acreedores al derecho de sucesión al negocio.

No obstante lo anterior, también es bueno contar con un plan "recordatorio" por si el heredero deja que el mensaje caiga en el olvido durante el crecimiento empresarial. Se

recomienda que estos planes sean elaborados por algún profesional experto en la materia con la finalidad de que sean aplicados de manera imparcial y correcta a la organización.

El asesor, se recomienda que sea una persona ajena a la familia para que analice el desempeño del sucesor de manera imparcial. En caso que no se quiera contratar a alguien externo lo mejor es que la evaluación la realice un gerente de confianza que se sienta seguro en su puesto y que no piense que hacer sugerencias o críticas constructivas al miembro de la familia representan una amenaza.

Debido a que la posibilidad de destrucción de la familia y el negocio es directamente proporcional al coeficiente de síndrome de sucesión, es importante empezar a entrenar desde temprana edad. Una vez que los hijos están en el negocio, es mucho más difícil cambiar las reglas y decir "bueno, pues ahora desquita el sueldo".

Por otro lado si el hijo comete algún error, el padre podría ser demasiado duro, o demasiado blando y con una actitud paternal para no herir y que no beneficia al recién integrado.

En conclusión se observa que la entrada de los hijos en la empresa familiar será más sencilla si la sucesión es un proceso planeado ya que el cambio de estafeta idealmente se hace en forma gradual, pero sobre todo si ambas partes tienen el deseo de tener éxito en esta transición. Ambos deberán poner de su parte: el uno para delegar lo que tanto ama y por lo que tanto ha luchado.

El hijo(a) por su parte deberá contar con una buena dosis de humildad y prudencia para dejarse formar como un futuro dirigente. Lo plausible sería que comprendiera que en la universidad sólo adquirió las bases para empezar a aprender la difícil, pero fascinante tarea de ser dirigente de una empresa, pero que la experiencia la irá adquiriendo día a día al tomar decisiones y ver las consecuencias de éstas.

4.2. LA SUCESION FAMILIAR Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Sin embargo, el cuestionamiento más importante en este momento es ¿cuándo es tiempo indicado para el cambio?, pues no existe una sola respuesta esta decisión puede ser tomada por variadas circunstancias. El presente estudio proporciona solo algunas de ellas pero como ya se ha hecho mención cada caso es distinto, lo que resulta que las circunstancias se vuelven innumerables.

CAUSA	EFEECTO
A) La inevitabilidad biológica	Existen factores biológicos que hacen imprescindible pasar, voluntaria o involuntariamente, la estafeta a alguien más.
B) Causas de salud	Enfermedad grave, imposible continuar con su trabajo por cansancio o agotamiento crónico.
C) Presiones externas	Las personas cercanas a la familia pueden ser una influencia muy fuerte para la toma de la decisión, al igual que las presiones financieras, políticas o de competencia orillan al director a prescindir de su acción.

En la mayoría de los casos, el cuerpo humano decide rendirse primero que el potencial creativo y la capacidad emprendedora del directivo. Pedirle a una persona que se retire de la dirección hasta que esté lo suficientemente cansado o incapacitado, es cortar de manera definitiva su derecho a disfrutar de su familia, de sus recuerdos, de sus amigos y de pasar los años que le quedan de vida en la comodidad de su hogar.

Por ende, la entrega de la estafeta es un sacudimiento general que debe ser manejado adecuadamente porque de ello depende el fracaso o el éxito de la empresa.

La empresa familiar independientemente de su giro, facturación y número de empleados, tiene un problema interno muy singular desde su nacimiento: las relaciones no son solo laborales sino familiares en las cuales entretienen aspectos sentimentales, que por cierto son muy delicados, y de los cuales no se habla en libros, ni en revistas y tampoco está establecido en alguna ley.

He aquí un problema, las emociones y sentimientos que se involucran en la sucesión familiar, son verdades habladas. Todos los miembros de un clan familiar saben perfectamente la reacción del otro ante determinada situación, cada cual sabe de sus limitaciones y sus alcances pero por lo mismo el miedo de hablar, de poder lastimar a personas queridas. Por ello la sucesión se convierte no solo en un tema poco documentado, sino también poco comentado.

Pero en la situación de la sucesión no todo es negativo, ello puede derivar aspectos positivos, siempre y cuando la transición se maneje adecuadamente. La aplicación del Desarrollo Organizacional como herramienta de ayuda para el manejo de cambio otorga ventajas al director ya que las acciones de cambio son administradas y se respetan los subsistemas en lo individual, así como en conjunto.

Como se había hecho mención en el capítulo tres, en cuanto a los problemas que soluciona el D.O. es importante retomarlos ya que dentro del proceso sucesorio es vital *el rumbo* que tome la organización familiar a partir de dicho proceso. Así mismo al desprenderse el actor principal del negocio *la identidad de la empresa* puede verse afectada por carecer de la figura paterna. También al hablar de *satisfacción y desarrollo humano*, el D.O. permitirá un encuentro más amable entre los familiares y su organización, haciendo

este de proceso una experiencia positiva. Por último al darse los dos factores anteriores la *efectividad organizacional* saldrá a flote.

Entre las ventajas de utilizar el D.O. como herramienta de cambio, se puede encontrar la planificación del tiempo. Cabe recordar que cualquiera que sea la causa de la toma de la decisión se debe procurar agilizar el cambio, de otra manera el tiempo acabará por decidir el futuro de la organización.

También el cambio planificado evita conflictos familiares, consecuencia particularmente de guerras internas. Así mismo se establecen las bases para un retiro de los negocios sin tropiezos, de parte del director de la empresa familiar.

De la misma manera se fundan las bases para futuras negociaciones cuando el hijo o los hijos se retiren, y se vean en la misma necesidad del padre. De cualquier manera se debe hacer notar que lo anterior, depende del éxito de la consultoría inicial, por ello la importancia de una buena elección del asesor, que tenga experiencia y reúna los requisitos que a lo largo del capítulo se han comentado. Y por último se hacen más sólidas las bases para institucionalizar la empresa como auténtica sociedad anónima.

Ahora bien cualquier consultoría que se solicite debe ser consciente de la magnitud del problema, –los problemas personales y empresariales están entrelazados– de la situación presente y futura que vive la empresa familiar y por ello, las técnicas a utilizar deben comprender aspectos de sensibilización y eficacia para poder tratar con calor humano las intervenciones de cambio, y así obtener los resultados más veraces posibles. De lo contrario las técnicas sistemáticas y frías congelaran las relaciones consultor - cliente afectando la calidad de la información obtenida. La consultoría de empresas requiere mucho arte y oficio, así como una buena dosis de creatividad, experiencia y conocimientos, además de la indispensable ética profesional.

A continuación se describen de implantación del Desarrollo Organizacional aplicados al proceso sucesorio.

I. AUTO DIAGNÓSTICO

Es difícil para los seres humanos aceptar que estamos en un error y que tenemos errores pero hay ocasiones en las cuales el orgullo debe hacerse a un lado para no perjudicar a otros que nos rodean y a la gente que se estima.

Decidir implica reflexionar profundamente sobre el proceso sucesorio con entereza, madurez y visión a largo plazo, alejándose de las tentaciones de una decisión fácil que pueda desencadenar posteriormente el cierre de la empresa o la separación de la familia, por citar dos de las consecuencias más contundentes en términos negativos.

La decisión parte primero de la sensibilización, es decir, de la capacidad del padre de familia y jefe del negocio, para darse cuenta de que no es el mismo que hace 25 ó 30 años, que la salud y la vida pueden estar un día y al día siguiente ya no. En pocas palabras, que la familia y la empresa deben acoplarse a los cambios que se suscitarán en el futuro y los beneficios que se reflejarán en la calidad de vida del jefe o director; así como de los familiares que lo rodean.

La sensibilización es un acto lleno de aspectos psicológicos, sociales, familiares, entre otros; por eso es muy fácil perderse. No es aconsejable intentar tomar el camino de una reflexión profunda en estados mentales como la depresión o la felicidad extrema. Ambas pueden intervenir radicalmente en el rumbo de la vida familiar.

Mauricio Saldaña en su libro *La Sucesión En La Empresa Familiar*³⁰ sugiere un

³⁰ Saldaña. *Idem*. Pág 7.

cuestionario que se presenta a continuación y pretende ayudar a descubrir o confirmar si será el momento apropiado para iniciar un proceso sucesorio.

Por favor conteste con un "sí" o un "no" a las siguientes preguntas. Enseguida encontrará los valores asignados a cada respuesta.

1. *¿Pienso que debería retirarme para dedicarme a otras actividades?*
2. *¿Me aproximo a cumplir sesenta años de edad o ya los cumplí?*
3. *¿Esta la empresa en un proceso de mejora?*
4. *¿Se ha estancado la organización en su crecimiento*
5. *¿Me canso con mucha frecuencia?*
6. *¿Mis colaboradores me consideran obsoleto y anacrónico?*
7. *Si hoy fallezco, ¿la empresa se convulsionará mañana mismo?*
8. *¿Ignora mi familia y/o mis colaboradores lo que deben hacer para dirigir el negocio si yo fallezco o enfermo gravemente?*
9. *¿Le he dado largas a la realización de un plan de sucesión?*

Valores para la evaluación: (por cada "sí")

Pregunta	Asi gne	Pregu nta	Asigne
1	1 punto	6	2 puntos
2	2 puntos	7	1 punto
3	1 puntos	8	2 puntos
4	2 puntos	9	2 puntos
5	2 puntos	10	2 puntos

- a) *Si el resultado fue de 17 a 12 puntos: es urgente que inicie un proceso de sucesión en virtud que la empresa y su persona están ante la posibilidad real de una crisis organizacional.*
- b) *Si el resultado fue de 11 a 5 puntos: definitivamente no es urgente, pero debe considerar en el corto plazo (un año aproximadamente) un plan de sucesión.*
- c) *Si el resultado fue de 4 a 1 punto: no hay prisa, pero se sugiere contemplar dentro de sus prioridades a mediano plazo (alrededor de dos años) un plan de sucesión.*

Se deben tomar las cosas con calma antes de contestar pero sobre todo es necesario ser sincero en todas las respuestas, al fin y al cabo nadie más que la conciencia como el tiempo calificará los resultados.

II. RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Antes de continuar con la presente etapa se considera necesario que una vez tomada la decisión de sucesión, el director forme un equipo de trabajo con el cual se trabajará a lo largo de la transición y después de ella. La formación de dicho equipo de trabajo no será difícil cuando se cuenta con una familia... porque quién mejor que la familia decida sobre el propio rumbo de su negocio y si a ello se suma el esfuerzo conjunto de la asesoría (externa o interna) podrá dar como resultado un cambio planeado exitoso.

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma de los insumos individuales.

Los miembros de los equipos de trabajo, como en la familia, dedican una enorme cantidad de tiempo y esfuerzo a la discusión, modelado y logro de los acuerdos sobre los propósitos que les pertenecen, tanto en lo colectivo como en lo individual. Este propósito común, cuando es aceptado por el equipo o la familia se convierte en el capitán del barco: proporciona dirección y guía en todas las condiciones.

Una vez conformado el equipo de trabajo se procede a reunir la información para después analizarla. Probablemente dicha información antecedente, no se encuentre en el archivo de la computadora o plasmada en algún documento, por eso se sugiere que el consultor se entreviste por separado con cada uno de los miembros de la familia para entender la dinámica familiar en la medida en que esté relacionada con el funcionamiento de la empresa.

La recopilación de datos se puede hacer según diferentes procesos, aislada o combinada:

- ⇒ Por observación.- esta técnica podría ser efectiva para este tipo de problema ya que no es amenazante para el que es observado y se pueden detectar muchos aspectos personales de cada familiar, como su manera de reaccionar ante determinadas circunstancias y el consultor se puede dar una idea de cómo reaccionaría esa persona ante las acciones de cambio.
- ⇒ Por convivencia.- esta técnica se sugiere por dos razones para entender mejor la forma de vivir del clan familiar y para lograr la aceptación del consultor. Cabe recordar que el consultor va tener papel de confesor, terapeuta, y asesor financiero entre muchos otros.

⇒ Por entrevista.- ésta técnica, ya antes mencionada, no sólo pretende ubicar al consultor en la dinámica familiar sino también a los familiares en la dinámica del consultor; aparte de ser efectiva para obtener información más específica.

⇒ Por reuniones.- con la finalidad de integrar a todos los elementos en cuestión tanto para informar como para ser informado. Dentro de esta técnica pueden ser aplicadas la de observación y convivencia.

En el capítulo 3, se menciona que todas las técnicas, métodos, aplicaciones de cambio, etcétera, pueden ser muy variadas. La elección de cualquiera de los anteriores se debe de basar en el caso individual de cada problema.

Una vez recopilada la información existente se debe de organizar para dar peso a cada aspecto y eliminar lo que no es trascendente o no tiene nada que ver con el problema en cuestión. A continuación se describen 5 aspectos que servirán de guía para jerarquizar la información obtenida:

1. El problema: es la situación que incomoda a la organización, en este caso es la sucesión del director de la empresa familiar. Aunque es preciso destacar que dentro de este paso se deben describir los síntomas del problema para no mezclar con otras circunstancias que requieran de un enfoque diferente en el esfuerzo de cambio del DO. De igual modo tomar en cuenta la magnitud del problema para saber que familiares se ven afectados y cuales serían las consecuencias más graves en términos absolutos. Y por supuesto los beneficios se obtendrán realmente si la sucesión se lleva a cabo exitosamente.
2. Causas del problema: para ello se ha confrontado la información con los testimonios de los familiares, esto es un conocimiento preliminar que servirá para establecer algunas hipótesis. La hipótesis proporcionaran un punto de partida para el plan que se llevará a cabo. ¿Por qué desea realmente el director entregar

la estafeta?, ¿Existe alguna presión externa desconocida?, ¿Los hijos están preparados para la sucesión?

3. Otras relaciones importantes: estas son las interrelaciones con las que se involucra el problema. Como ejemplo se puede mencionar: los problemas personales que existen entre hermanos, falta de comunicación, la cultura imperante en los negocios familiares en México, etc. En fin todos aquellos aspectos que se involucran directa o indirectamente con el problema y que pueden determinar las causas.
4. La capacidad potencial del director o hijos de resolver el problema: esta tiene varias dimensiones. En primer lugar se debe establecer si el director o los hijos o alguno de los hijos cuenta con experiencia en la solución de otros problemas y en la introducción de modificaciones de diversa índole y magnitud en su organización. En segundo lugar que intentos se han hecho para resolver el presente problema y si estos han fracasado y por qué.
5. Direcciones posibles de las medidas futuras: propuestas que surgen de los datos e ideas que se han recopilado y elaborado anteriormente, con ello se establece un parámetro de las acciones a tomar, sin que con ello se quiera decir que son las soluciones y el rumbo a tomar de las acciones de cambio.

Los datos que se han preparado y organizado por medio de las anteriores clasificaciones, ahora se examinan las relaciones de los hechos entre sí y los factores que influyen en los cambios. A este análisis se le llama campo de fuerzas de Kurt Lewin³¹

³¹ Lewin K.. *La Consultoría de Empresas*. Pág. 171

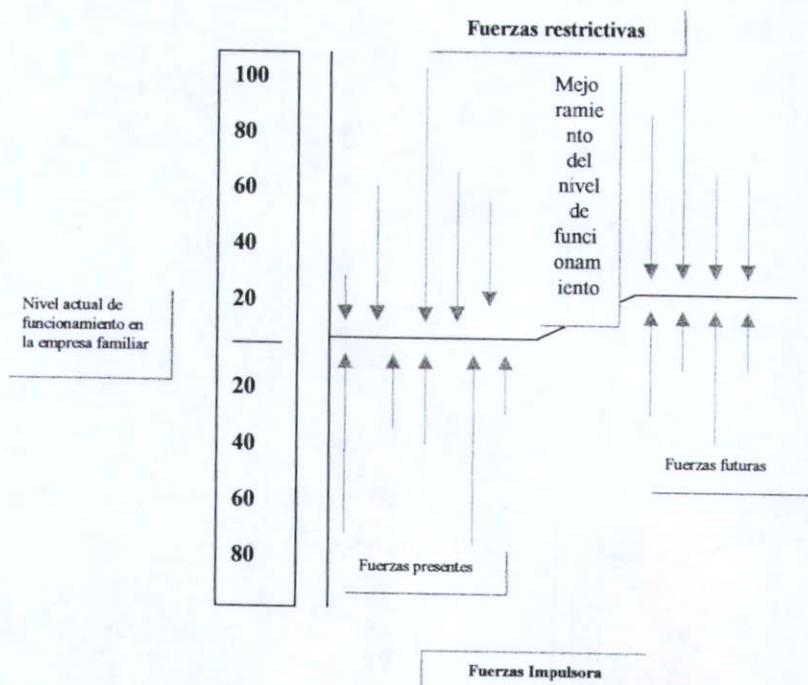


Figura 10: Análisis del campo de fuerzas

La situación presente de una organización se considera como un equilibrio mantenido por dos sumas de fuerzas que actúan en dirección opuesta: fuerzas impulsoras que orientan hacia el cambio, mientras que las fuerzas restrictivas se oponen al cambio. En el trabajo analítico es preciso identificar esos dos tipos de fuerzas y evaluar la intensidad relativa de cada una de ellas.

Ejemplos de posibles fuerzas:

- Esposa e hijos del jefe de empresa, esposa e hijos de los posibles sucesores si es que son los propios hijos del actual director, amistades cercanas a la familia, organizaciones tales como bancos, otras empresas competencia de la empresa familiar en cuestión.

- b) Actitudes, comportamientos, acciones, reacciones o actividades: unión, armonía, comunicación, respeto, miedo, resentimiento, envidia, chismes, otras profesiones distintas al giro del negocio, etc.
- c) Intereses, aspiraciones, deseos, necesidades, motivaciones, valores y expectativas. En el negocio familiar todos los anteriores se manifiestan de manera particular como general ya que no sólo cada miembro de la familia tiene su vida propia, a sí mismo siente por toda la organización porque es parte de su vida misma.
- d) Recursos, tanto humanos como materiales y financieros.
- e) Condiciones físicas del director de la empresa, materiales del negocio familiar y sus miembros, tecnológicas, geográficas ya que probablemente más de alguno de los hijos ya no viva en el lugar en el que se sitúa la administración de la organización familiar.
- f) Demandas personales, presiones familiares, competencias entre hermanos, primos, etc. El trabajo de diagnóstico debe comenzar a partir de un marco conceptual claro, para ello es necesario contar con información que se ha recolectado y analizado.

Ahora bien, en la empresa familiar es posible identificar las fuerzas coadyuvantes o impulsoras como aquellas ventajas competitivas que se tienen ante las demás organizaciones ya que ellas no sólo otorgan la fuerza para laborar como equipo de trabajo sino también solidez en el desarrollo de la vida familiar. A sí mismo las fuerzas obstaculizadoras o restrictivas podrían ser las desventajas que se tiene dentro de la organización por el hecho de ser familiar, se recuerda las confusiones de flujos económicos y de autoridad; además de todos los sentimientos que se pueden generar con determinada circunstancia que en el momento resulte incómoda, porque así como estos sentimientos pueden ser causa de armonía dentro del negocio familiar en forma negativa pueden ser desastrosos.

Ambas fuerzas, en este caso tienen que ser identificadas con claridad y evaluar la intensidad relativa de cada una de ellas. Los cambios se producen cuando se crea un

equilibrio entre los dos grupos de fuerzas. Cuando se llega a una nueva situación, se establece un nuevo equilibrio, y así sucesivamente.

La comparación es un instrumento esencial para efectuar una evaluación global, además de examinar los detalles del funcionamiento y establecer soluciones. Se recomienda enumerar las fuerzas y compararlas. Por ejemplo la fuerza 1. con 2., 1. con 3., 1. con 4., 2. con 3., 2. con 4., y así sucesivamente. Con la finalidad de que cuando se llegue al punto de cambio las fuerzas futuras sean logros potenciales.

III. DIAGNÓSTICO

Para el plan de diagnóstico es esencial la existencia del equipo de trabajo ya que sin él, en el caso de empresas familiares, sería muy difícil llevar a cabo esta etapa.

El diagnóstico es el plan de trabajo preparado de la sucesión familiar, el cual proporcionará directrices y un calendario básico de actividades. No obstante es necesario que sea revisado y ajustado antes de iniciar cada actividad de forma detallada. El consultor debe estar seguro de que la definición original de la sucesión familiar sigue siendo válida para poder orientar el trabajo. Éste debe ganarse la confianza y el apoyo de todos los miembros de la familia antes de comenzar a examinar los problemas empresariales.

Cabe mencionar que cuando los lazos familiares son fuertes, el orgullo familiar puede ser un factor importante en la solución de conflictos.

El final de la fase de diagnóstico es proporcionado por el informe completo de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa familiar específicamente de alguien en particular con estas circunstancias igual de particulares.

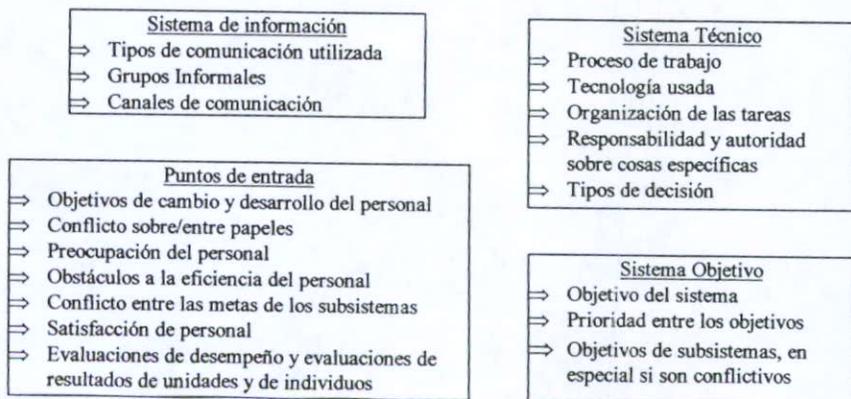
La existencia de un mapa cognoscitivo, facilita la presentación final del diagnóstico porque proporciona precisión y objetividad a su vez ayuda a evitar la omisión de algún aspecto.

Este mapa puede referirse a una parte del sistema: empresa familiar, a las relaciones entre los subsistemas: empresa, familia y propiedad; el sistema total o el sistema y su entorno.

Los sistemas que se analicen dependen de la estructura de la organización, de las necesidades específicas y de las circunstancias en las que se encuentren.

En la opción que se presenta a continuación, el factor primordial es visualizar la organización como un todo y subdividirle e interrelacionarla de acuerdo con las variables que influyan en el sistema: empresa familiar. Es crear un modelo más adecuado para cada caso en particular según las necesidades de cambio.

Roger Harrison presenta un buen modelo de diagnóstico³²



³² Mello, F. *Desarrollo Organizacional*. Pág. 93

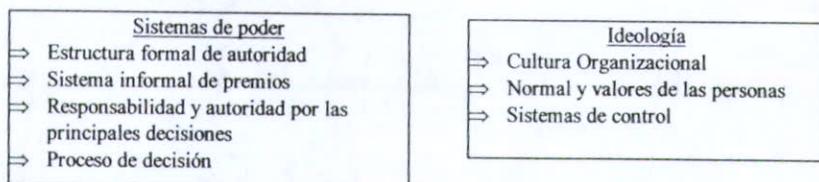


Figura 11: Modelo para diagnóstico organizacional del R, Harrison

Este modelo es una sugerencia más para facilitar el proceso de cambio en la etapa de recopilación, análisis de datos y diagnóstico de la situación. En la empresa familiar se sugiere que la familia, en equipo, elabore un mapa cognoscitivo; aparte el consultor debe hacer otro por su cuenta para que finalmente se puedan comparar y complementar uno a otro.

IV. PLANEACION DE LA APLICACION

La base de esta etapa se inicia con la búsqueda de ideas e información sobre posibles soluciones al problema. El objetivo consiste en descubrir todas las soluciones interesantes y factibles y someterlas a una evaluación preliminar antes de comenzar un trabajo de diseño y planificación detallado sobre una propuesta.

El director debe fijarse una visión. La visión es imaginarse cómo deberá ser el negocio familiar que él mismo creó y dirigió a lo largo de su vida. La visión deberá estructurar cómo deberá ser la empresa en diez o quince años para abarcar aspectos de crecimiento y expansión del negocio.

La visión sirve para saber que clase de persona se debe nombrar para que lleve la empresa a las metas que el director se está imaginando. También para saber en quien se debe confiar la dirección para que no se pierda tiempo, dinero y esfuerzo que se ha invertido en tanto tiempo. De igual manera será de utilidad para saber a quien se le debe ceder la estafeta, quien querrá y cuidará el negocio como el dueño lo ha hecho, y sobre todo saber dónde está ese alguien.

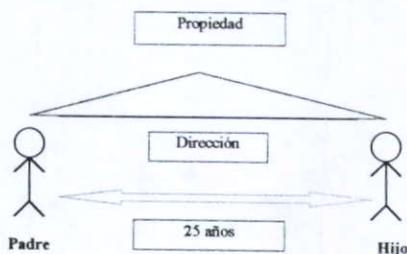
Es conveniente que el asesor mencione a su cliente la posibilidad que el sucesor sea alguien ajeno al negocio, por salud organizacional y familiar.

Carlos Llano sugiere tres estrategias para la sucesión, que podrían ayudar al director a ubicarse más en el contexto de su problemática:

g) El apoyo en los administradores ajenos a la familia

La dificultad que existe para apoyarse en personas ajenas a la familia, proviene de una confusión que ya se ha señalado con anterioridad que es la de propiedad y dirección.

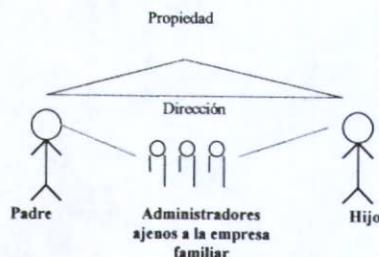
Este es el punto básico para enfocar con acierto el problema de la sucesión:



El hijo se vuelve propietario y director: “la dirección de la empresa es mía y de mis hijos” dice el director. La historia de la administración muestra que la transformación de la empresa familiar a institucional es desconcertante porque el relevo no sólo es de persona sino de poder y forma de trabajo.

Esta sucesión puede llevar al error de que por principios históricos los hijos mayores siempre se han considerado como relevo natural, sin reflexionar si éste no tiene interés en ello o no. Entonces es necesario analizar si el hijo mayor es el mejor candidato.

- b) La propiedad pasa de padre a hijo y la administración se delega en una dirección ajena a la familia



En este caso el hijo puede ser propietario sin necesidad de ser directo, lo cual es aceptado por todo el manager profesional. Por lo mismo, el administrador debe aceptar la proposición complementaria: ser director sin ser propietario.

Designar al presidente o director general que no sea miembro de la familia es de las opciones que muchos consideran como más sana ya que es una persona ajena a sentimientos, que ve las cosas desde otro punto de vista y puede ser imparcial a la hora de tomar decisiones.

Pero también se puede presentar el problema de dualidad de ordenes al momento que el padre y el hijo participan en la toma de decisiones y él o los administradores deben de cumplir las ordenes de los dos aunque muchas veces sean opuestas. Si se va elegir esta opción es recomendable desde el principio establecer normas que regulen las acciones de los dueños y conceder cierta autonomía a la administración para la toma de decisiones y considerar siempre su opinión.

c) La temprana integración del hijo a la empresa



Si se desea que el hijo o hijos sucedan, con éxito, la dirección se debe tener en claro que 25 ó 30 años en la dirección de una empresa es demasiado tiempo. Ello trae como consecuencia que el jefe debe saber delegar la dirección a una persona que por su juventud, ofrezca ideas nuevas y mayor capacidad que el propio fundador. Esto requiere de la temprana integración del hijo en el negocio.

Si todavía es demasiado joven para conducir el negocio pero ya forma parte de éste, quizá le interese hacer amistad con las personas con las que pasa más tiempo. Pero, a menos que cambie su identidad y apellido, no le será fácil integrarse al grupo.

La gente siempre es consciente de quién es cada cual y de que tal vez en el futuro ese hijo sea el director de la empresa. Por lo tanto, lo consideran diferente. Al hablar, la gente lo escuchará, aunque no necesariamente se refiera al negocio familiar. "...Y de inmediato se piensa que es un niño consentido aunque no lo sea", dice Mike Spiewak, director de Spiewak & Sons, una fábrica de uniformes con sede en Nueva York. Y lo sabe por que lo vivió en carne propia cuando entro a la empresa de su padre en 1973."³³

³³ Schiff, P. *El menor del clan*. Entrepreneur. Pág. 15

“La naturaleza y situación de muchas empresas hacen recomendable un director; en otras el patrono sigue siendo aún insustituible. Lo único válido en general a nuestro juicio, es que ni una cosa ni la otra den pie para la ruptura de los ciclos económicos de los que toda empresa debe vivir hoy.”³⁴

De cualquier manera en esta etapa se debe tener cuidado porque el ambiente familiar se trasplanta a la empresa; el hijo es al mismo tiempo el adolescente y el alumno como también es el heredero y el sujeto de exigencias y cuidados. Por ello este medio ambiente es limitado para cambiar, para encontrarse a sí mismo porque duplica la función tanto del padre como del hijo y se limita la de otros.

Idealmente, el proceso de inducción a la empresa por parte de los hijos ha empezado desde que éstos eran niños. Los hijos han escuchado acerca del negocio desde temprana edad. Esto tiene un lado bueno y otro que no lo es tanto. El lado bueno es que la empresa le es familiar y él o ella se sabrá conducir en el negocio como en casa.

Debido al ambiente familiar que priva en este tipo de empresas, los empleados sentirán un afecto especial por el muchacho o la muchacha. El lado negativo es que, en ocasiones, los hijos sienten que la empresa les robó al papá muchos años y que no pudieron disfrutar durante su infancia del tiempo de su padre, por lo que podría guardar cierto rencor al negocio.

Lo primero que debe tener claro el hijo(a) a la hora de considerar seriamente la posibilidad de entrar en la empresa familiar es que el negocio le guste. Frecuentemente se habla de prisioneros de las empresas, en que el padre con tal de retener a un familiar, en el negocio, le paga lo que éste no podría ganar afuera, pero la consecuencia será la frustración del empleado. Si el hijo (a) prefiere tomar otro destino profesional que no esté relacionado

³⁴ LLANO C. *Op. cit.* Pág 264

con el negocio, consideramos que ante todo está la felicidad de los hijos y que nuestro deber como padres es respetar la opción de ellos, aunque esto afecte nuestros intereses personales y rompa nuestro esquema de haber trabajado durante tantos años con la expectativa de que ellos, algún día ingresarían en el negocio y nos dejarían descansar.

Quizá también es prudente que el fundador tenga clara la realidad del negocio y a cuántos hijos puede aceptar la empresa para garantizar la supervivencia en el tiempo. Un negocio pequeño simplemente no puede tomar, sin desangrarse o afectar su futuro desarrollo, a todos los hijos.

En cualquier etapa de las anteriores pueden darse variables que dificulten la sucesión, entre las que se encuentran el impedimento de los padres de familia hacia sus hijos de llevar a cabo estudios de carácter universitario para que desde pequeños se involucren en el negocio familiar y por el otro lado, se encuentra la imposición del padre hacia el hijo de estudiar una carrera universitaria que valla de acorde a las necesidades del negocio. Ambos casos acarrearán consecuencias negativas tanto para el padre como para el hijo.

Estos problemas de formación humana y profesional se pueden añadir a otros de distinta índole como ¿qué pasa cuando son varios hijos que tienen deseos y cualidades para entrar a la empresa? Pues para ello y para todas las etapas anteriores conviene estructurar los requisitos y el perfil que deberá poseer el candidato que va a suceder al director.

Una vez establecido que rumbo debe tomar el camino de la sucesión, el consultor junto con el director y demás involucrados deben llevar a cabo el cambio. Por esto es necesario que antes de comenzar la etapa de aplicación se forme un grupo de trabajo que participe en todas las actividades y decisiones de cambio.

V. CAPACITACION

Una empresa, trata antes que nada de crear una estabilidad financiera y un mercado constante. En el camino va formando una infraestructura de control, una organización adecuada y un patrimonio. En ese momento también el director, y sus socios, si es que los hay estarán al mismo tiempo creando y haciendo crecer a sus respectivas familias. Estos dos desarrollos paralelos pueden ser coordinados y finalmente deben prepararse planes similares. El dueño deberá empezar a pensar qué se va a hacer en un futuro. Es difícil pero puede haber los siguientes arreglos:

1. El dueño debe de analizar a cada uno de sus familiares, especialmente a los hijos para tratar de invitarlos a ayudarlo en la empresa, sin presiones y con la idea de que poco a poco se vayan empapando de su negocio.
2. Hacer un plan de capacitación por varios años para ellos, y otros parientes para que en ratos libres o en vacaciones ayuden al negocio y ganen un poco de dinero.
3. En caso de que no hubiera hijos el dueño tiene que ir pensando en alguien de toda su confianza, de preferencia familiar para cederle la estafeta; en este punto es importante recalcar que este familiar puede ser capacitado para puestos directivos pero sin participación accionaria.

Nunca es demasiado temprano para ponerse a trabajar en el sano desarrollo de la empresa. Con mucha frecuencia no se hace nada hasta que es demasiado tarde, con resultados negativos, por ello es importante la elección de un grupo de posibles candidatos a la sucesión.

Si no existe una predilección real, lo mejor es usar un sentido común y darle a cada uno de los candidatos un entrenamiento profundo en todas las áreas del negocio. Las razones son las siguientes:

1. Mientras mejor capacitados estén, se tendrán mayores posibilidades de hacer crecer el negocio actual o crear nuevos proyectos.
2. Puede ser que el giro de la empresa requiera de gente especializada en determinadas áreas de operación o producción por ello es necesaria la capacitación en la especialización.
3. Finalmente, al haber igualdad de condiciones, cada sucesor no podrá sentirse defraudado o resentido porque no se le dio la misma oportunidad que a los demás.

Se sugiere que haya pequeñas labores que puedan hacer aquellos hijos estudiantes, durante sus vacaciones, con responsabilidades bien definidas. Y que no se les olvide que deben aprender a trabajar, a ensuciarse las manos y a ser vistos por todos los empleados como un elemento más.

VI. EJECUCION

La aplicación es la culminación de los esfuerzos conjuntos del consultor y cliente. Aplicar cambios que son mejoras reales desde el punto de vista del cliente es el objetivo fundamental del Desarrollo Organizacional. Si no hubiese aplicación el proceso de DO no puede considerarse como completo.

En la presente sección se reúnen una cuantas directrices prácticas sobre cómo generar el proceso de sucesión en la empresa familiar:

Paso 1: Crear el perfil del candidato que deberá suceder al director del negocio familiar

El consultor debe proporcionar al grupo de trabajo, algunas características que las empresas con un perfil institucional, solicitan para contratar a sus directores.

Se debe tomar en cuenta que las empresas de hoy en día, con la finalidad de ser competitivas, buscan directores de tiempo completo de lo contrario resultará perjudicial nombrar a una persona que además de la empresa en cuestión dirija alguna otra, dividiendo su tiempo y su talento.

Si es un solo dueño, el saber cuándo y en qué condiciones va entrar a la empresa sus familiares, tanto hijos como su esposa y otros parientes es importante. Cabe recordar que lo que se está buscando es un sucesor que del ancho a todas las características que exige el perfil y que no necesariamente debe ser el hijo del dueño o familiar de éste. El hecho de contratar a alguien externo a la familia tiene sus ventajas porque ésta nueva persona podrá proporcionar inicio firme para un proceso de institucionalización, esta persona no tiene compromisos con nadie más que con la competitividad que se pacte, aparte de tener una visión imparcial de la empresa y su formación anterior en otras organizaciones sirve para aportar ideas competitivas. En fin es necesario no encuadrarse en los términos familiares si así fuera necesario.

Cada una de las estrategias de sucesión que propone Carlos Llano, tiene ventajas o desventajas. Es muy importante decidir firmemente, a la luz de los hechos en particular, cuál es la mejor opción, además que se debe ser consecuente con la decisión tomada porque de otra manera son inútiles todas las reflexiones que se puedan hacer, las asesorías, el desgaste físico y mental ocurre durante la transición, si al final del camino, el corazón y las inclinaciones sentimentales predominan sobre las racionales. Pero una vez más esto depende de cada empresa y cada familia, de su interacción y su proyección.

Entonces, pues, este es el momento de elaborar una lista de preguntas que podrían ayudar a la búsqueda del candidato idóneo.

Lista de preguntas:

- ⇒ ¿Qué requisitos exige, hoy en día el mercado, al director de empresa en cuanto a experiencia, formación académica, edad, liderazgo y competitividad?
- ⇒ Una vez establecidos estos requisitos, ¿qué requisitos exige la empresa familiar para que el nuevo director pueda cumplir con las exigencias del giro del negocio (ventas, producción, administración, control de calidad...) exitosamente?
- ⇒ Ya que se tiene dicha información, elaborar un cruce de información de ambas preguntas y ver que características arroja, es decir, que características solicita el mercado y lo que pide la empresa respecto al perfil del director.
- ⇒ Ahora se debe plantear lo siguiente: ¿dónde se encuentra a ese director?, ¿está entre los hijos?, ¿en la familia?, ¿en otra empresa?.

La presente lista otorgará al equipo de trabajo información valiosa que será de gran ayuda para delimitar los términos del perfil del candidato, el cual puede estar dentro de la siguiente clasificación de ellos:

- Candidatos apropiados de la familia central: la familia central está compuesta por el jefe de familia, su esposa u sus hijos. Esta puede considerarse la primera opción.
- Candidatos apropiados de la familia general: la familia general la componen parientes que no forman parte de la central, como la familia política, tíos,

sobrinos, abuelos, etcétera.

- Personal ajeno a la familia: aquel personal que colabora dentro de la empresa familiar pero no es parte de ella.
- Directivos de empresas externas: Directores o gerentes que no son parte del negocio familiar, pero que pueden tener la experiencia o talento relevante para los fines que se buscan.
- Búsqueda de candidatos por headhunters: los headhunters son agencias que buscan ejecutivos y que puede resultar.

Cualquiera método que se elija, se sugiere que esté acompañado de la asesoría del consultor para que quede claro las ventajas y desventajas que implica la elección de cada uno.

Paso 2: Elección del candidato

Una buena decisión en materia de selección puede tomarse cuando se tienen varias opciones, es decir más de un candidato porque de esta manera siempre estará otro por si acaso el elegido no resulta lo que se esperaba o bien no acepta la invitación a formar parte de la empresa.

Por lo anterior se recomienda que se forme un grupo de candidatos y que todos reciban un proceso de capacitación; es importante que se vaya haciendo un archivo de cada "sucesor", se califique de acuerdo a su desempeño en cada área y además que presente un reporte de sus actividades. Se va ir tomando en cuenta no sólo su trabajo sino, mucho más importante su madurez, capacidad de tomar decisiones y personalidad.

Será necesario entonces, llevar una secuencia de selección de personal para lograr con efectividad la elección del candidato deseado.

En primer lugar se deberán de llevar a cabo entrevistas profundas con el fin de obtener la mayor información de cada candidato en materia laboral, educativa, familiar o personal y de salud. La entrevista de personal es una herramienta muy confiable para la obtención más verás de información acerca de algún individuo ya que no sólo se utiliza el lenguaje hablado sino también el corporal, que para los expertos confirma o cancela lo que el candidato ha dicho o bien se descubren otras facetas de la persona entrevistada.

Las entrevistas profundas pueden repetirse las veces que sea necesario así el experto en consultoría podrá establecer sus puntos de vista respecto a cada candidato así también lo puede hacer el director de la empresa familiar e intercambiar los puntos de vista.

Si bien es cierto que existe una gran variedad de mecanismos que ayudan en la localización del mejor candidato, también lo existe para su selección, entre estas técnicas se encuentran las pruebas psicométricas que si son correctamente aplicadas por un experto pueden aportar aspectos desconocidos del candidato o confirmar sospechas sobre él.

A sí mismo la investigación socioeconómica puede proporcionar una idea más clara de la vida personal del individuo, cómo vive, cómo son sus familiares, si aporta apoyo económico a su familia o tiene la responsabilidad de mantener una. Esta opción solo se tomaría en cuenta cuando el candidato es ajeno a la familia.

Finalmente se tiene que tomar la decisión, naturalmente se elegirá al que mejor convenga pero ¿qué ocurre cuando hay más de un candidato en puerta?, pues entonces se procede a comparar los aspectos que a continuación se describen

- Mejores calificaciones académicas: licenciatura en alguna disciplina, maestría o posgrado, doctorado (opcional) y dominio de herramientas computacionales, gerenciales, de conocimiento de alguna lengua extranjera, etc.
- Mejor edad física: entre 35 a 50 años de edad supone un amplio conocimiento de la vida y las empresas. Entre los familiares, por orden cronológico, los más jóvenes quedarían descartados pero si muestran capacidad para trabajar en la empresa se pueden incluir dentro del equipo de trabajo.
- Mayor madurez emocional: congruencia entre lo que hace y lo que dice, que logre una empatía adecuada con el director que ahora deja su puesto para cedérselo a otro, frialdad y objetividad en la toma de decisiones. Comprender que la figura del fundador no desaparecerá porque siempre estará presente, siempre nada más habrá un fundador.
- Mejor experiencia en nivel directivo: trayectoria firme y ascendente, en caso de ser varios los hijos quienes conozca mejor el negocio.
- Mejor experiencia como negociador: negociar profesionalmente es el resultado de años de experiencia y eso no cualquiera cuenta con ello. Tampoco es garantía el decir que el padre era negociador, los hermanos son negociadores, la habilidad no se hereda, se pule a lo largo de los años.
- Mejor demostraciones de liderazgo: con el personal y con los clientes. Se gana a pulso esa posición de líder, convenciendo con el testimonio. Así mismo con la familia alguien que demuestre preocupación verdadera por sus parientes puede ser un gran director porque se preocupará por su gente independientemente que sea de la familia o ajena a ella. Por lo tanto el líder debe ser seguido por lo que crea y por que lo que cree beneficia a sus seguidores.

- Mejor propuesta de trabajo como director: una prueba de gran relevancia en la selección del candidato consiste en solicitar a cada uno una propuesta de trabajo en caso de que accedieran a la dirección general.
- Todas las anteriores tienen que haberse dado y ganado dentro de un marco legal y ético. El sucesor debe contar con principios morales sólidos, que no se desarrollan de la noche a la mañana. Hay que ser cuidadosos con este aspecto al elegir al ejecutivo porque puede costarle la vida a la empresa.

Ahora se elige objetivamente al que haya obtenido las mayores calificaciones según los criterios descritos anteriormente, siendo realmente honestos e imparciales, para esto se puede apoyar del consejo del consultor.

Se debe pensar en la visión de largo plazo que al inicio se formuló y si este candidato puede compartir con la familia, así sea miembro de ésta y su negocio el mismo rumbo que se quiere.

También es preciso que el candidato elegido pueda y sepa respetar las diferencias entre una familia y una empresa; así sea parte de la familia o externo a ella porque de cualquiera de las dos formas el verse involucrados con un aspecto u otro quita neutralidad a la dirección.

Paso 3: Capacitación del candidato

Preparar al sucesor es un deber irrenunciable del jefe de familia. Muchos de los puntos que se verán a continuación serán de ayuda para encarar con acierto este quehacer.

La relación entre la consultoría y la capacitación es lógica y natural. Ambas persiguen un mismo objetivo hacer mejor las cosas y se apoyan recíprocamente. En la mayor parte de los cargos del DO se prevé la capacitación y perfeccionamiento del personal del cliente en el programa de trabajo. Este aspecto adopta una diversidad diferente y su volumen puede diferir de un caso a otro porque la sucesión depende de la particularidad del problema.

Quizá el método más interesante y eficaz sea el *trabajo en equipo* ya que la cooperación directa de los involucrados permite conocerse uno al otro fortalece la comunicación del sucesor, candidato y familia participante.

Se consideran en este paso dos opciones: en primer lugar si el candidato que va a suceder resulta ser hijo, conocido o es un directivo con experiencia en el ramo, resulta inútil elaborar y generar todo un programa de capacitación con una persona que ya tiene conocimiento sobre la empresa y el manejo de ésta. Contrariamente si el candidato es una persona capaz pero no posee poca experiencia en el ramo en el campo laboral o no ha tenido contacto con la empresa, entonces se recomienda elaborar un plan y programa de capacitación. En esta segunda opción, cabe mencionar, que puede darse el caso que el hijo sea el sucesor pero nunca se ha involucrado en el negocio familiar, en este caso también será necesario un programa de desarrollo.

En el primer caso será necesario que el candidato participe activamente en un proceso de inducción bajo la tutela de un capacitador que se encargará de verificar cotidianamente su desempeño, orientándolo en esfuerzos. Es sumamente importante el papel del capacitador, que debe contar con amplia experiencia en el ramo aparte que debe ser una persona sumamente creativa ya que el desempeño del puesto de director será diferente en cada caso de empresas familiares.

Durante este período se recomienda que el candidato asista a las juntas del director con sus empleados y/o ejecutivos, para que vea a la operación del negocio en acción.

Como el proceso de capacitación de cualquier ejecutivo o empleado es permanente, cursos, conferencias y seminarios pueden ser de gran utilidad para que se vayan complementando la capacitación y su profesión.

A sí mismo esta opción se debe prever con anticipación porque un programa de desarrollo profesional no se lleva a cabo de la noche a la mañana. Se deben establecer las bases que el equipo de trabajo formado para las acciones de cambio ha determinado para tomar en cuenta en el proceso de integración del candidato a su nuevo puesto. Ello requiere en ocasiones de un largo periodo de transición en lo que el director logra su adaptación y la aceptación de sus colaboradores.

Lo anterior ha de estar sustentado en la decisión del director general, en su seguridad respecto a la elección del *próximo*, pese a las críticas que pueda recibir. De igual manera rectificar que tenga las características solicitadas y por supuesto que el programa de capacitación esté desarrollado de tal manera que el candidato se esfuerce por subir, por ser mejor, es decir, que no se quede con la idea de que él es el elegido y ya no importa la manera en la que trabaje si de todas maneras ya tiene el puesto.

Ahora bien en caso de que se contrate a un especialista en el ramo y sólo lo coloque en el programa de inducción, se deberá estar consciente de que esta opción se recomienda en circunstancias que impiden una sucesión sin prisas; por decir si el director tuviera que ausentarse del puesto por motivos de salud y tiene que estar hospitalizado para los chequeos médicos, no hay, entonces posibilidades de operar la sucesión con base a un programa menos agitado, o bien en circunstancias más desagradables la muerte del director.

En este caso la persona que suceda al director tendrá que ser lo suficientemente hábil para manejar las circunstancias que se presenten porque no tendrá oportunidad de conocer la empresa a profundidad, será objeto de críticas, y además tiene la obligación de mostrarse como lo que es todo un especialista.

Para estos casos se sugiere que el consultor desarrolle un programa de inducción de emergencia que cubra al menos los elementos que conforman la empresa como lo son los organigramas, recursos, objetivos, sistemas, etcétera. Además de que se deben establecer todos los recursos y apoyos de los que se pueden disponer y lo más importante sensibilizar al personal con el que se va a trabajar para lograr una aceptación positiva.

Finalmente, lo importante de este período de entrenamiento, es la observación por parte del dueño de las características de liderazgo, capacidad y potencial del sucesor, para que en forma honesta decida si es el candidato adecuado.

Paso 4: Elaboración de políticas, normas y procedimientos de compensación.

La paga del director general puede convertirse en un problema grave si no se cuenta con los elementos formales para evitarlo. El establecimiento de políticas de compensación dará un parámetro al director general de cuánto debe pagársele a su sucesor.

Sería muy cómodo y muy poco confiable que se determinara en este momento una cantidad a pagar para el sucesor del director. Anteriormente se plantearon los términos que deben tomarse en cuenta para la elección del candidato, probablemente por ello se pueda creer que de acuerdo a sus habilidades se le debe fijar un sueldo alto, o bien porque es el hijo del dueño ahora director el sueldo debe ser muy remunerador.

En realidad las cosas no debieran presentarse de esta manera, ocasionaría confusiones entre los empleados y los mismos familiares que trabajan en la empresa, los conflictos que se pudieron evitar con la planeación de la sucesión ahora pueden presentarse.

La recomendación que se hace es establecer políticas de pago de salario que limiten los excesos o insuficiencias de pago al nuevo director. De nuevo el equipo de trabajo formado debe reunirse para crear dichas políticas las cuales habrán sido creadas bajo un marco de democracia y con un asesoramiento que cuenta con experiencia en la materia.

Paso 5: Divulgación de la noticia sucesoria

Informar a la comunidad interesada sobre el cambio en la dirección general no es cosa fácil. Un manejo inapropiado de esta situación puede ocasionar serios daños al interior de la organización, demeritando el relevo o empobreciendo el liderazgo sostenido por años de trabajo intenso del director-fundador.

En beneficio de lo ágil con lo que debe realizarse este paso se puede establecer una estrategia que contenga algunos elementos de particular interés, por supuesto que esta enumeración no representa la única opción puede darse de muchas maneras.

1. Preparar un plan de comunicación formal: A quien se le va informar; al personal de la empresa, familia, clientes y proveedores, amigos de la empresa, bancos y toda clase de instituciones con las que se mantenga una relación importante.
2. Qué se va a informar: por ejemplo la fecha y lugar en la que se hizo el acto formal de relevo, información curricular esencial del nuevo director y los objetivos que tiene. Esto incluye preguntarse la clase de información que se suministrará a las personas e instituciones de la lista anterior.

3. Generalmente el mismo director debe de hacer el anuncio, en dado caso que esto no fuera posible, la persona a la cual se le considere con más representatividad pero que no sea parte de los niveles operativos o de mando intermedio. La persona que se encargue de esto debe hacerlo con sobriedad, precisión y previsión para hacerlo en el momento indicado.

El momento de la información debe ser una experiencia que provoca reacciones distintas y no todas positivas o no todas negativas pero lo que sí, es que puede determinar el rechazo o la aceptación de la organización.

Ahora que se han descrito lo cuatro pasos recomendables para el futuro sucesor es importante mencionar que este cambio debe coordinarse con la retirada progresiva del fundador lo que requiere de un periodo de transición, en ocasiones, largo. Los integrantes del equipo de trabajo, el sucesor y el mismo fundador deben armarse de paciencia para enfrentar la transición y los problemas que se generen.

En caso de que el hijo sea elegido como sucesor, las siguientes recomendaciones podrían ayudar a hacer más armoniosa la entrada del hijo(a) a la empresa familiar:

- 1.- Trabajar en alguna otra compañía antes de ingresar en la empresa familiar. Es recomendable que el hijo se pruebe a sí mismo en alguna otra compañía por un par de años.
- 2.- Deberá entrar en algún puesto claro para la organización. Incluso si la empresa tiene un organigrama, el puesto debe incluirse y compartirse con el personal.
- 3.- El hijo debe tener su propio espacio en donde moverse. Es recomendable que al hijo se le dé algún proyecto específico o una parte del negocio sobre la que pueda tomar decisiones. Esto ayudará a ir entendiendo los hilos finos del negocio y a ganar experiencia paulatinamente.

4.- Reportar a alguien ajeno a la familia. Un buen tutor que prepare al hijo en la empresa es algo que algunos emprendedores han intentado con éxito. Esto evitará choques padre/hijo que lastiman la relación. El padre tendrá siempre la tendencia de ver al hijo como "el pequeño" y tenderá a restarle valor a los éxitos que vaya alcanzando. Un externo tendrá una visión más objetiva.

VII. EVALUACION

Ya que la sucesión es un proceso se deben establecer los métodos de evaluación que determine el asesor junto con el nuevo director y el dueño.

Es importante que para la evaluación se determine con claridad el estado de propiedad – dirección a fin de que facilite la evaluación por parte de los interesados porque de esta manera podrán hacerse los cambios pertinentes a lo largo del proceso.

Más que un papel o un reporte, la evaluación saldrá a flote por si misma ya que los resultados serán palpables en cuanto al manejo del personal por parte del nuevo director, la ejecución de decisiones financieras acertadas o no acertadas, etc. Pero siempre es importante tener en cuenta que puede existir el momento en que se diga que no funcionó para ello es necesario darle al nuevo director un período de adaptación al nuevo puesto así como al fundador para su nuevo estilo de vida.

4.3. LA NUEVA ESTRUCTURA

Sin duda alguna el proceso de sucesión es amargo y en ocasiones desgastaste pero la nueva estructura debe proporcionar al nuevo director y a su fundador recompensas que generen, a su vez frutos a la organización.

Para que dichos beneficios se vean reflejados en la organización será necesario elaborar previamente un manual de organización que contemple todos los puntos de vista de los actores que participan en la sucesión, con la finalidad de que la nueva estructura facilite tanto a los directivos como a los empleados la operación normal de la empresa.

A la salida del fundador también suele modificarse la manera de hacer las cosas, ya que obviamente cada uno tiene su forma muy particular de hacer las cosas; el manual de procedimientos plasmará los conocimientos que son la receta del éxito que ha llevado al negocio familiar hasta dónde está.

Muchas veces el director no quiere irse para siempre, sólo desea tomar distancia de la familia, alejarse del conflicto. A veces quiere dedicarse a un pasatiempo, explorar sus inclinaciones artísticas o, simplemente, experimentar con un campo distinto. Lo más importante es que estas políticas permiten que el miembro de la familia en cuestión tome distancia, cambie de entorno.

El manual de organización es aquel documento que describe la estructura de la organización y que define las obligaciones y responsabilidades de todos los integrantes de la organización, incluyendo al staff, o parte del organigrama que sin formar parte directa de la empresa de forma indirecta colabora o asesora a la dirección de la empresa, y donde muy posiblemente se encuentre el dueño o antiguo director de la empresa.

Las políticas que abarquen planes de desarrollo para los miembros de la familia proporcionarán seguridad entre los integrantes de ésta para la cuál trabajarán más y mejor.

Es necesario establecer directrices para que ambas generaciones sepan con claridad lo que los hijos han logrado y lo que aún necesitan aprender o alcanzar, antes de recibir el siguiente ascenso o de tomar las riendas del negocio.

Los lineamientos objetivos ayudan a reducir la frustración y los planes de desarrollo son como una brújula que conduce hacia los cargos de toma de decisiones y de mayor ejercicio de la autoridad.

Los foros familiares son una opción para reducir o amortiguar los posible problemas que se deriven de los cambios en la sucesión por que son espacios idóneos para disminuir la frustración, sobre todo cuando los temas discutidos son difíciles, como los planes de jubilación para los mayores, y el ascenso y sucesión de los jóvenes.

Además el manual de organización considera una estructura en la cuál se determina la organización legal de la empresa. Se debe ser extremadamente cuidadoso en como se organicen legalmente los propietarios.

Estos puntos son sugerencia para amortiguar los posibles problemas que pueda generar la sucesión pero no son la solución a los conflictos, cada caso requiere de un estudio en particular que arroje necesidades específicas con la cuáles se propongan soluciones para cada necesidad.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La sucesión de empresa familiar resulta un tanto particular a diferencia de la sucesión de las empresas no familiares porque cada persona que es parte de la organización es distinta una de la otra, cada familia es diferente a otra, por lo tanto, cada organización es diferente a las demás; pero todas, a su vez, tienen algo en común que las caracteriza: propiedad y familia.

Vivir y trabajar juntos no es una cosa fácil. La convivencia excesiva es, en la inmensa mayoría de los casos, causa de fricciones y problemas. No es suficiente el cariño y los objetivos comunes, hay que trabajar más y pensar en forma racional.

Si no se pierde de vista que la empresa familiar sana debe ser el reflejo de una unidad familiar entonces hay que ver cuáles serían las reglas de una familia para el proceso sucesorio, para asegurar la supervivencia tanto de la empresa como las relaciones familiares. Pero dichas reglas tienen que surgir desde el seno familiar. Los asuntos del negocio deben de tratarse con las personas con las que se comparte la vida, los sueños y el futuro...

La sucesión es el acto principal en la vida de un fundador. Su "hijo", es decir la empresa; debe quedar en buenas manos, además de esto, implica un cambio radical en su vida y en el poder al que está acostumbrado por ser el dueño. Es crucial entonces, que la retirada se realice a tiempo y bajo la luz de un plan bien establecido en el cual se engloben todos los detalles, incluyendo su vida después.

El Desarrollo Organizacional ofrece a ese empresario un camino que le puede ser de gran utilidad para enfrentar una decisión que sin duda le será muy difícil de tomar pero que es inevitable. La sucesión afecta no solo al negocio mismo sino también a la familia, por ello elegir una herramienta efectiva de cambio proporcionará los elementos de ayuda que son necesarios para una transición de esa magnitud.

El DO es una opción más a las muchas ya existentes pero a diferencia de las demás ésta proporciona un manejo de cambio planeado basado en las *personas*, en su crecimiento individual, a fin de lograr más y mejores individuos dentro de una organización en un ambiente cambiante.

Así pues la sucesión es antes que una satisfacción personal o el cumplimiento de un ciclo de vida, el aseguramiento del empleo de todos los años de esfuerzo y sacrificio que cualquier fundador merece que se lo reconozcan.

La sucesión puede ser reflejada en posibilidades reales de crecimiento, de expansión hacia otros mercados, de un sostenimiento desahogado de la familia y de nuevos sueños para las próximas generaciones. Pero también debe ser una transición planeada y que prevea todas las posibilidades; porque hay que recordar que cada empresa familiar tiene una dinámica muy diferente a las demás por ello se considera que la integración de un programa de Desarrollo Organizacional es una muy buena opción para llevar a cabo con éxito el proceso sucesorio.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. ACKOFF. (1989) Planificación de la Empresa del Futuro. LIMUSA. México
2. BARBRY. (1990) La Sociedad De La Familia Ante El Derecho. Centro de estudios de problemas Industriales. Estados Unidos.
3. BECKHARD R. (1973) Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. Fondo Educativo Interamericano. México.
4. BECKHARD R. (1980) Transiciones Organizacionales. Fondo de Cultura Interamericano. México.
5. BENNIS W. (1979) Changing Organizations. MC Graw Hill. EUA.
6. BOLIO ALFONSO. (1998) Las Empresas Familiares. *ISTMO* No. 237
7. BORK D. (1997) Cómo Trabajar Con La Empresa Familiar. Granica. España.
8. BROWN L.(1990) Development Organizations and Organization Development. Mc. Graw Hill. EUA.
9. CAMARENA, LAREDO. Etica para Pancho. 2da.edición. 1995. Ed. Diana. México
10. COHEN G. (1991) La Naturaleza de la Función Directiva. Díaz Santos. España.
11. DICKINSON, F. (1992) El éxito de la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas. DIANA. México
12. ESPINOZA V. (1993) El Impulso A La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa. Fondo Cultura Económica. México.
13. FERRER PEREZ L. (1996) Desarrollo Organizacional. Trillas. Primera reimpresión.
14. GINEBRA J. (1999) Las Empresas Familiares: Su Dirección Y Su Continuidad. Panorama. México.
15. HERNANDEZ, S.R., FERNANDEZ, C.C. (1991). Metodología de la Investigación Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A. DE C.V. primera edición.
16. HUSE, CUMMINGS. (1985) Organization Development and Change. West Publishing Company. EUA.

17. INEGI. Encuesta Nacional de Micronegocios. 1998.
18. JUAN PABLO II.(1982) Exhortación Apostólica Familiaris Consortio. ENUSA. España.
19. KLEE J. (1985) La Dirección De Una Empresa Mediana Y Pequeña. Hispano Europea. España.
20. LASSER J. (1994) Iniciación Y Administración De Pequeños Y Medianos Negocios. Mc Graw Hill. Colombia.
21. LUTHANS F. (1977) Organizational Behavior. Mc Graw Hill. EUA.
22. LLANO C. (1996) Análisis de Acción Directiva. LIMUSA. México
23. LLANO C. (1990) El Empresario y su Mundo. Mc Graw Hill. México.
24. MELLO F. Desarrollo Organizacional. Trillas. México.
25. MEYERSON D. Cultural Change: An Integration Of Three Different Views. Prentice Hall. EUA.
26. MINTZBERG, QUINN. (1997) El Proceso Estratégico. Prentice Hall. México.
27. MORENO P. (1993) Fundamentos de Control Interno. ECASA. México.
28. NEWTON, MARGULES. (1983) Desarrollo Organizacional. Diana.
29. NICOLAS P. (1991) Gestión de Reuniones. Ediciones Gestión 2000. España.
30. O'REILLY C.(1995) People and Organizational Culture. Prentice Hall. EUA.
31. PARKIN M. (1996) Microeconomía. Addison Wesley. EUA.
32. POZA V. (1993) A La Sombra Del Roble: La Empresa Privada Y Su Continuidad. Editorial Universitaria para la Empresa Familiar. Estado Unidos.
33. RESNIK P. (1992) Cómo Dirigir Una Pequeña Empresa. Mc Graw Hill. España.
34. ROBBINS, STEPHEN P. (1996). Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., séptima edición.
35. SAINTE-MARIE G. (1992) Dirigir una PYME. PAIDOS. España.

36. SALDAÑA R. (1998) La Sucesión en una Empresa Familiar. Grupo Gerencial. México.
37. SCOTT, C. (1993) Cómo Dirigir El Cambio En Las Organizaciones. Iberoamérica. México.
38. VARIOS. (1995) ABC Del Desarrollo Organizacional. Trillas. México.
39. WALTON R. (1988) Conciliación de Conflictos. SITESA. México.
40. WERTHER, W.B., DAVIS, H. (1995). Administración de Personal Y Recursos Humanos Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. cuarta edición.

