



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
CAMPUS GUADALAJARA

Emma Patricia Buenrostro Torres

*Transición de una estructura organizacional
basada en las relaciones familiares a una
fundamentada en una estrategia empresarial.*

Para optar por el título de

LICENCIATURA EN

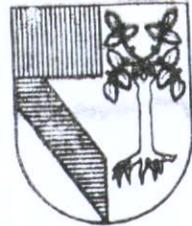
ADMINISTRACION Y RELACIONES INDUSTRIALES

Con reconocimiento
de Validez Oficial de Estudios de la
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 871473 de fecha 07/Oct/1987

Zapopan, Jalisco. Agosto del 2004



UNIVERSIDAD PANAMERICANA CAMPUS GUADALAJARA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
CAMPUS GUADALAJARA
BIBLIOTECA

*Transición de una estructura organizacional
basada en las relaciones familiares a una
fundamentada en una estrategia empresarial.*

Emma Patricia Buenrostro Torres

Para optar por el título de

LICENCIATURA EN

ADMINISTRACION Y RELACIONES INDUSTRIALES

Con reconocimiento
de Validez Oficial de Estudios de la
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 871473 de fecha 07/Oct/1987.

Zapopan, Jalisco. Agosto 24 del 2004.

CLASIF: TE ARI 2004 BUE

ADQUIS: 70278

FECHA: 18/03/09

658 BUE 2004

DONATIVO DE Sánchez

\$ Ibarrera

28 cm. ; 40. h.

Tesis (Licenciatura) - Universidad Panamericana, Campus Guatimalán, 1992

B, bibliografía; h. 38-40

- 1) Administración - Relaciones Industriales - Tesy y disertaciones académicas
- 2) Gerencia de empresas - Tesis.oo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No 49
CD. GRANJA CP. 45010 ZAPOPAN JALISCO MEXICO
TEL. 679-0708 TEL.FAX: 679-0709

FECHA _____ 16 de diciembre de 2003

Lic. Roberto Hernández G.
Coordinador Académico
Administración y Relaciones Industriales

Le informo que se ha concluido satisfactoriamente con la asesoría de contenido de Tesina con la siguiente identificación.

NOMBRE:

Emma Patricia Buenrostro Torres

TITULO DE TESINA:

**Transición de una estructura organizacional
basada en las relaciones familiares a una
basada en una estrategia empresarial.**

Por lo que no tengo inconveniente en estampar mi firma para corroborar el trabajo hecho y que el trámite de titulación prosiga .

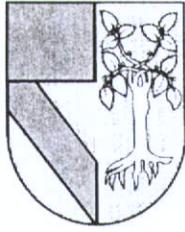
Quedo a sus órdenes.

Atentamente

FIRMA: _____

NOMBRE: LIC. Fco. Javier Novo Bustos

ASESOR DE TESINA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACIÓN CALZADA CIRCUNVALACIÓN PONIENTE No. 49
CD. GRANJA C.P. 45010 ZAPOPAN, JALISCO MÉXICO
TEL.: 679-0708 FAX: 679-0709

24 de agosto de 2004

LIC. ROBERTO HERNÁNDEZ GONZÁLEZ
Coordinador Académico
Administración y Relaciones Industriales.

Le informo que se ha concluido satisfactoriamente con la asesoría de forma de Tesina con la siguiente identificación.

NOMBRE: Emma Patricia Buenrostro Torres
TITULO DE TESINA: Transición de una estructura organizacional basada en las relaciones familiares a una fundamentada en una estrategia empresarial.

Por lo que autorizo continuar con el trámite de titulación que prosiga.

Quedo a sus órdenes.

Atentamente

LIC. FLOR BELINDA MENDEZ BONILLA
ASESORA DE FORMA

ÍNDICE

Introducción.....	3
Diseño de una estructura Organizacional.....	5
Formación de una empresa familiar basada totalmente en lazos familiares	11
Transición de una empresa familiar a una empresa orientada a una estrategia empresarial.....	19
Conclusiones.....	32
Bibliografía	38

“Creemos que las familias son una hermosa forma de actividad social. Creemos que las familias empresarias pueden forjar su propio destino. Creemos que las familias pueden crecer y aprender continuamente. Fundamentalmente creemos en el valor de la planificación para las familias empresarias”.

*Randel S. Carlock
John L. Ward*

A todos los que intervinieron en la realización de
este proyecto, tanto en asesorías, como en
apoyos intelectuales y emocionales.

Muchas Gracias...!!!

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son un tema muy tratado en los ámbitos empresariales y administrativos, esto se debe a que a través del paso del tiempo se ha identificado que (una causa general de que estas empresas no puedan alcanzar su desarrollo a plenitud (salvo excepciones), es que no tienen un plan establecido sobre su organización y su estructura, debido a que conforme se van construyendo las diferentes etapas de las generaciones de las empresas familiares no se basan en una estructura empresarial, sino en los lazos meramente familiares y afectivos que los unen, los cuales conforme van avanzando las generaciones familiares se van volviendo más débiles, por los diferentes intereses que se tienen como familias.)

El presente documento pretende explicar los cambios que debe sufrir una empresa que tiene basada toda su estructura, su organización, funciones y responsabilidades en meras relaciones familiares, esto sucede, cuando decide adquirir una estructura que responda a la estrategia empresarial que se está requiriendo en el entorno global en el que se desenvuelve, ya que (es imprescindible ser competitivo para poder sobrevivir) y (esto sólo se alcanza cuando se tiene bien establecido hacia donde va dirigida la empresa y cuales son los objetivos.)

Como primer enfoque, se describen los lineamientos a seguir para poder diseñar una estructura organizacional aplicable para cualquier empresa, sea o no familiar, para que pueda empezar a tener propuestas de implementación su propia estructura en donde imperen las relaciones empresariales ante las relaciones afectivas o consanguíneas que existen dentro de una empresa familiar.

Después de establecer este diseño, se abarcará un tema que es el origen de este proyecto, la forma en que se pueden establecer empresas institucionalizadas que hayan tenido su origen en meras relaciones familiares.

Este tema es muy amplio y más bien es de experiencia, por este motivo se ejemplificará una empresa llamada "La Cigüeña, S.A. de C.V.", debido a que su origen fue familiar y ahora requiere la transición a una estructura organizacional que requiere profesionalidad y experiencia laboral en los ocupantes de los diferentes puestos administrativos y directivos.

Al tener los parámetros de cómo se establecen las empresas familiares y la forma en que se diseña una adecuada estructura organizacional de una empresa exitosa, es decir, basada en la estrategia empresarial, entonces se propondrá la forma en que se hará esta transición y los lineamientos a seguir para que no se lastimen las vías afectivas entre los familiares, (primer paso para institucionalizar la empresa), pero sin perder la tónica de que los que forman parte de la organización son familia, estableciendo que ellos aprenderán a trabajar en conjunto como familia pero enfocados a que son parte fundamental de un negocio.

El documento también pretende ayudar al lector a entender los problemas que enfrentan las empresas familiares, ya que la gran mayoría de éstas conforman la fuerza empresarial del estado de Jalisco.

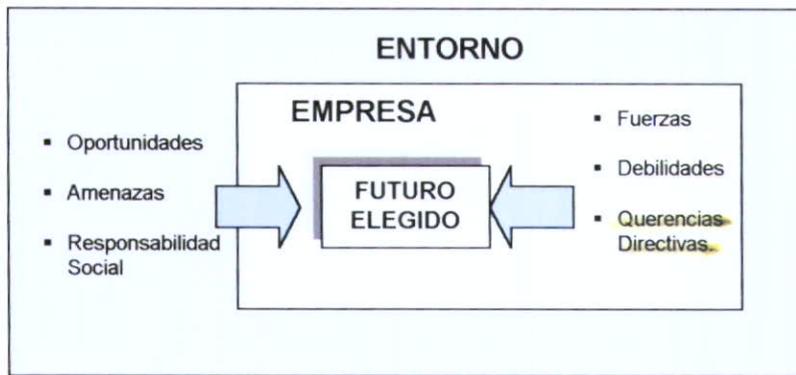
El estudio del porqué una empresa familiar no se puede desarrollar en la medida de sus esfuerzos, y la forma en que se logra separar las relaciones laborales de las familiares para que así pueda ingresar exitosamente al ambiente competitivo en el que se desarrolla el mundo actual, y se vaya avanzando en la institucionalización de una empresa que es familiar pero que no contemplará, como enfoque principal, los lazos familiares que unen a sus integrantes, es el motivo de la realización de esta investigación.

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

(Para que una empresa, sea o no familiar, continúe en su vida útil por mucho tiempo tiene que seguir ciertas etapas) y para poder ir trascendiendo de una en una conforme vaya adquiriendo su madurez tiene que (tener un futuro elegido) para que enfrente con mayor facilidad tanto el entorno interno con el que cuenta como el entorno externo en que le toca desarrollarse.

Para poder transformar una estructura organizacional basada en lazos familiares, se debe ir modificando conforme se vaya dando la pauta para la institucionalización gradual, ya que en un principio no se pueden adquirir todas las bases administrativas, pero se tienen que implementar las fundamentales que serán la raíz de la nueva empresa institucionalizada.

Para poder empezar la transformación se debe observar cómo juegan los diferentes factores tanto del entorno interno como del externo. Analizando tanto los elementos con los que la empresa cuenta en su estructura interna, como los que le afectan debido al entorno en el que vive, y de la misma forma se puede ver como se conduce una empresa al descubrimiento de sus Oportunidades, Amenazas y Responsabilidades sociales, las cuales integran su ambiente externo, y que a su vez se deben conjugar con las posibilidades que se otorgan dentro del ambiente interno, las cuales son sus Fortalezas, Debilidades y Querencias de dirección. De esta forma, se define el futuro elegido, es decir, la clase de empresa que se está formando, el giro al que se va a dedicar y la manera en que se relacionarán, jerarquizarán y concretizarán sus visiones a futuro en planes de acción.



Levantamiento de visera¹

Si se observa detenidamente el cuadro anterior, se puede apreciar cómo la empresa se encuentra rodeada por factores externos, según el medio en el que se desarrolle, los cuales le van a afectar tanto positiva como negativamente, pero que tiene que aprender a encausarlos a su favor ya que no está en su poder modificar alguno de esos factores, es por eso, que se tiene que tomar en cuenta la forma en que se van a canalizar para que les ayuden a alcanzar sus objetivos. Todas esas oportunidades, amenazas y responsabilidades sociales tienen que ser vistas positivamente y las tienen que tomar en cuenta para su elección futura ya que de no ser así, sería una planeación que fracasaría porque iría en contra corriente. En el mismo cuadro, se puede analizar cómo también una empresa cuenta con factores que se pueden ir moldeando con mayor facilidad, ya que en ellos si se tiene ingerencia y le afectan directamente, éstos son sus fuerzas, debilidades y **querencias particulares**, los cuales por lo general, son en los que se enfocan los objetivos generales que se fijan en una empresa.

El proceso a través del cual se llega a formular la elección estratégica puede ser mediante un procedimiento intuitivo o racional, pero para que realmente funcione dentro de una empresa debe ser sistemático y es lo que comúnmente se llama Planeación Estratégica.

¹ GINEBRA, JOAN. Las empresas familiares: su dirección y continuidad, Panorama 2000, 2001 p. 60

En una definición más concreta sobre el término de *Planeación Estratégica*, se considera la siguiente:

(*Es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión; de metas y tácticas generales y de asignación de recursos*².)

Así se puede determinar que (toda empresa que pretenda funcionar correctamente tiene que definir hacia donde va y como va a llevar a cabo sus diferentes acciones para poder distribuir sus recursos y de la misma forma alcanzar sus objetivos.)

Para no ahondar en la administración general, se analizará un enfoque hacia la (planeación estratégica que tome en cuenta la influencia de los factores familiares en cuanto al diseño de la estructura directiva, la conducción, el impulso y control de las acciones, pero sin perder el enfoque basado en la profesionalidad y experiencia de los integrantes de la empresa, no en los lazos consanguíneos o afectivos con los que se puede contar)

Generalmente no se respetan los lineamientos mencionados, ya que (los puestos se van ocupando por personas que no son las adecuadas), o que en un principio parece que pueden dar el resultado esperado a los requerimientos del puesto, pero en momentos de desarrollo de la empresa, se refleja (que no es la persona idónea para ese puesto y por respetar factores afectivos, no se cambia de titular) del puesto y (eso empieza a mermar el desarrollo exitoso de la empresa.)

Esta es la situación en la que se encuentra la empresa ejemplificada, ya que empezó en la etapa de propietario controlador, en donde no se tenía establecido una planeación estratégica, pero aún así, ésta iba avanzando

² Cfr. HELLRIEGEL, DON; SLOCUM, JOHN W., Administración: Un enfoque basado en competencias, Thomson Editores, 2002, p. 159

conforme pasaba el tiempo, las decisiones eran tomadas según se veía amenazada la organización. (En la actualidad el entorno es globalizado y se refleja con mayor fuerza la falta de una estructura orientada a objetivos, lo cual se convierte en una desventaja porque la empresa tiene que sobrevivir a un ambiente exageradamente competitivo y a su vez no tiene los argumentos para defenderse y posicionarse dentro de dicho entorno, porque no ha perdido los lazos familiares que en vez de ayudarla a salir adelante, la entorpece ya que cuenta con familia que no está preparada profesionalmente para sacarla adelante.)

Para proponer una estructura que facilite el establecimiento de funciones, responsabilidades y compromisos, se han estudiado diversas formulas de composición a las cuales se les ha determinado como *órganos de gobierno*³, la cual se enfocará al ámbito de una empresa familiar que se está formalizando para determinar su futuro estratégico.



Proceso de avance de acciones hacia la estructura⁴

³ AMAT, JOAN M., *La continuidad de la empresa familiar*, . p. 109

⁴ GINEBRA, JOAN. *Op.Cit.* p. 67

El esquema que se muestra, especifica el punto en el que debe girar todo el proceso del descubrimiento de aptitudes con que debe contar la organización para saber si es factible la formalización de las relaciones familiares, y así convertirlas en compromisos⁵. Aquí se exponen dos fases de organización, las cuales están ligadas entre sí por las acciones que se tienen que realizar y lo que traen como consecuencia en una planeación estratégica que llevará a la organización a tener una estructura directiva lógica a sus objetivos.

El primer enfoque señalado es (cómo el órgano de gobierno, que está formado por personas, es el lugar en donde se hacen los acuerdos sobre las acciones⁶ que van a tomar para poder realizar las tareas⁷ de cada una de las personas y que se convertirán en funciones⁸, las cuales se establecen en el plan estratégico de la organización).

En el segundo enfoque se indica el (ámbito de las personas que conforman la organización), se ejemplifica lo que se va a hacer y por quien se va a hacer, se adquieren compromisos que conllevan al reparto de tareas entre las personas y a su vez se establecen las responsabilidades que adquieren al momento de desempeñar cierta función en la estructura⁹ de la organización.

Mediante la consecución de este modelo, es como se puede establecer en un grupo de personas que tienen un objetivo en particular, el espíritu profesional, el cual (ayudará a que el proceso directivo sea todo un desarrollo estructural que vaya cambiando conforme se modifique la orientación estratégica), evitando las acciones innecesarias, peligrosas duplicaciones de funciones y las fragmentaciones de los lazos afectivos existentes en una organización y sobre todo en una empresa familiar.

⁵ Los compromisos deben ser medibles y cuantificables, porque posteriormente se convierten en objetivos de la empresa.

⁶ Acciones: Qué se va a hacer y quién las va a hacer.

⁷ Tareas: Resultado de conjunto de acciones que responden a un mismo objeto unitario

⁸ Función: Agrupación de tareas en relación a un mismo tema, creando un cometido genérico

⁹ Estructura: Ordenación de personas en relación de poder.

Este es el camino para llegar a establecer el primer paso, el cual es indispensable para poder institucionalizar cualquier tipo de empresa formando un conjunto relacionado y jerarquizado tanto de lo buscado como de las acciones que se llevarán a cabo.

No se debe olvidar que es fundamental para una empresa exitosa, pasar de un ámbito estratégico a la estructura y nunca al revés.

FORMACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR BASADA EN SU TOTALIDAD EN LOS LAZOS FAMILIARES

Uno de los principales fundamentos para entender una estructura familiar, es conocer exactamente el término de empresa familiar.

No se ha llegado a concordar una sola definición, ya que cada quien define este tipo de empresa según el enfoque que le conviene¹⁰, motivo por el cual no se encuentran definiciones muy aceptadas de empresas familiares, a pesar del estudio que se les da.

Una prueba es que generalmente al oír hablar de una empresa familiar, existe la tendencia a confundirlas con empresas PYME¹¹, por eso, es importante mencionar, que las empresas familiares tienen un papel destacado dentro de las principales compañías mundiales, ya que se originaron con bases meramente familiares pero supieron llevar satisfactoriamente la transición de una generación a otra, por lo tanto y para efectos de esta investigación, se analiza la siguiente definición de un experto:

EL "SELLO" DEL FUNDADOR
UNA FILOSOFÍA PROPIA
CULTURA ORGANIZACIONAL
UNA IMAGEN
UNA FORMA DE SER

*Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.*¹²

Esta definición da como parámetros, que en la empresa familiar se tiene la existencia de relaciones interpersonales entre un dirigente o varios que están sujetos a influencias en sus comportamientos, pero los cuales para que sean orientados a la estrategia deben saber combinar la tradición y la experiencia con la intuición y la prudencia necesarias para establecer objetivos a corto plazo que sean viables desde el punto de vista humano, y que promuevan la participación responsable de los miembros resolviendo las diferencias por

¹⁰ NEUBAUER, FRED; LANK, ALDEN G., *La empresa familiar*, Deusto pp. 45-55

¹¹ PYME: Término utilizado para denominar a Pequeñas y Medianas Empresas.

¹² Cfr. *Ibid*, p.53.

medio de soluciones consensuadas y no por la confrontación, lo que lleva al desgaste de los lazos familiares.

Aquí empieza la ejemplificación de la empresa modelo de este trabajo, ya que éste fue el origen en 1933, como un negocio de compraventa de calzado para bebé por docenas, motivo por el cual adopta el nombre de “La Cigüeña, S.A.”.

Sus fundadores, el señor Enrique Torres Osuna y la señora Adelaida Dueñas, al principio buscaban un negocio pequeño que les diera los suficientes ingresos para poder sustentar a su familia. Al paso del tiempo el negocio, fue adquirido por sus hijos Enrique, Jesús y Ramón Torres Dueñas, el cual, con el tiempo se convirtió en un pequeño taller en donde fabricaban una mínima cantidad de calzado para dama.

Los lazos familiares fueron muy fuertes para mantener una empresa en una vida continua útil, pero también conforme fueron entrando personas que ya no eran familiares directos se dio el momento en que se tenían que establecer parámetros que fueran rigiendo las diferentes acciones que se querían llevar a cabo en la empresa para que no perdiera su rumbo.

Esta empresa aunque cambió de dueños al fallecer los primeros fundadores, pasó a posesión de los hijos pero Enrique y Jesús, compran las partes de sus hermanos y el 13 de febrero de 1956, se inscribió oficialmente como una fábrica de calzado para dama ubicada en la calle de Francisco Zarco # 309, pero en su estructura nunca se registró una transición de etapa evolutiva de la empresa, es decir, siguió en la etapa de propietarios.

Aunque tuvieron obstáculos durante su vida, como toda empresa, los propietarios tuvieron la visión para sacar adelante la empresa y seguir

trabajando para lograr establecerse y llegar a ver su empresa como una organización que permaneciera dando frutos por largo tiempo.

En el transcurso de los años los hermanos Torres Dueñas decidieron separarse quedando como único dueño el Sr. Enrique Torres Dueñas quien el 1° de septiembre de 1967, inauguró el local que actualmente ocupa esta empresa ubicado en José María Vigil # 1519¹³.

Durante todo este tiempo se puede considerar que la empresa se mantuvo en la primera etapa del ciclo evolutivo de una empresa familiar, debido a que su interés como integrantes de un negocio familiar era el que funcionara exitosamente para que se convirtiera en un patrimonio valioso para todos y cada uno de ellos, ya que los lazos familiares estaban regidos por una cabeza, que era el gerente propietario, al cual se le respetaba y era el que tenía la última palabra y en sí las riendas del negocio.

Según investigaciones realizadas durante la generación de la propiedad y dirección en la primera etapa, el fundador busca asegurar su patrimonio, a su cónyuge y tener una planificación de lo que les puede dejar en un futuro a su familia y que en ese momento es el sustento vital para la misma, por eso esta etapa se puede manejar mediante puros lazos familiares, ya que se puede trasladar la jerarquía familiar a una jerarquía empresarial, porque el que va a tener el liderazgo va a ser la persona que se desarrolle mejor en ese ámbito, ya que lo que se busca en cuestión directiva es la supervivencia y el crecimiento de la empresa, para después poder aspirar a nuevos horizontes¹⁴.

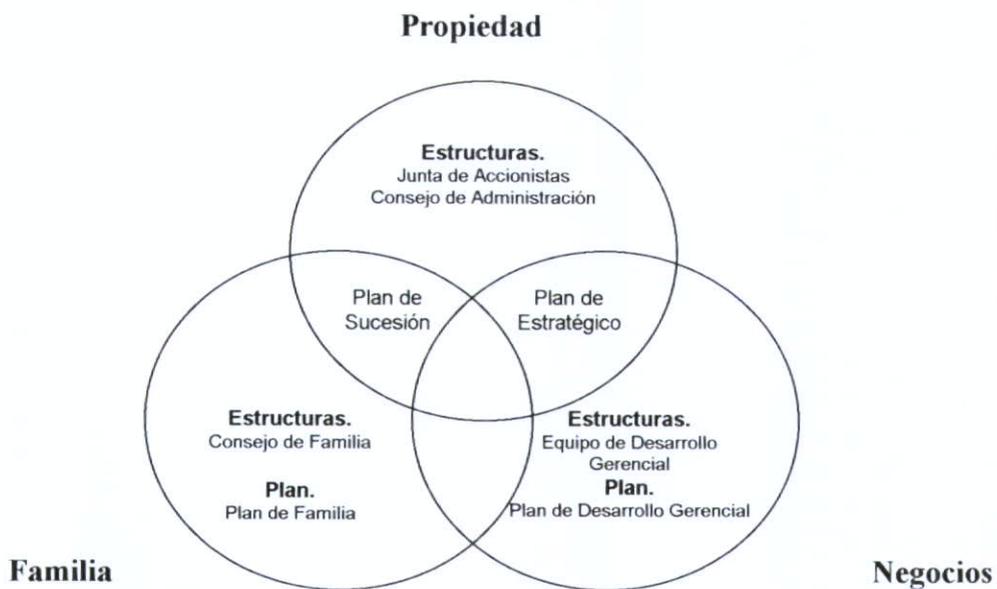
En el año de 2001, la empresa tiene que experimentar la transición a la **segunda etapa**, la sociedad de hermanos, ya que **el gerente fundador fallece y deja como propietarios a su esposa y a dos de sus hijos**; fungiendo uno como

¹³ Manual de Bienvenida "La Cigüeña, S.A. de C.V."

¹⁴ DAVIS, JOHN A.; MC COLLOM HAMPTON, MARION; LANSBERG, IVAN; Empresas Familiares: Generación a Generación, McGraw Hill, pp. 72-73

director general de la misma y el otro dedicado principalmente a lo relacionado con la producción de la planta.

El problema palpable en esta situación, es que la empresa no tenía ningún tipo de planeación acerca de los problemas a los que se podría enfrentar en el momento en que faltara el fundador y es en esa circunstancia cuando resiente la falta de una estructura organizacional, por que ya no es una comunidad de hermanos únicamente, sino que es una fusión entre la segunda y tercera generación, el consorcio de primos. La empresa en sí no tiene estructurados los tres subsistemas de una empresa familiar indicados en el modelo de los tres círculos.



Estructuras y Planes en el modelo de tres círculos¹⁵

Según las referencias tomadas, la empresa debería de seguir en la etapa de la comunidad de hermanos, pero por su crecimiento irregular fue introduciéndose en la "dinastía familiar" adquiriendo puntos de vista e intereses diferentes, lo que empieza a afectar el rumbo que llevaba en un principio,

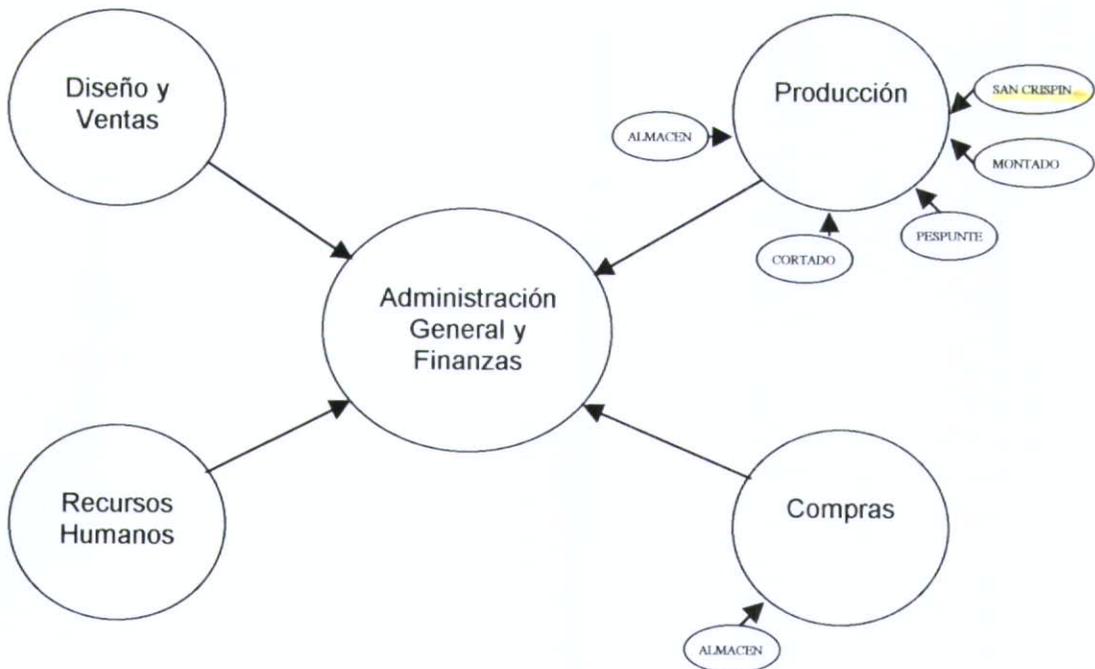
¹⁵ Cfr. *Ibid*, p.236.

además de obstaculizar el desarrollo en el entorno competitivo en el que está viviendo.

El actual director general está llevando el negocio con mayores obstáculos que los que tenía el propietario fundador, ya que la transición entre una generación y otra necesita seguir con la misma pauta entre todos los integrantes de la empresa, situación que no sucede entre la primera y segunda generación. La causa principal es que el propietario fundador tenía el liderazgo de la empresa, era una persona muy organizada que tenía su visión bien establecida y era el líder tanto familiar como empresarial, pero al realizar la sucesión de poderes no se ha podido mantener un equilibrio entre los cambios del entorno y la transición de generación en generación, debido al rol operativo que funge el actual director.

Desde su origen hasta este momento la empresa ha manejado un sistema estructural solar, ya que las máximas decisiones que se toman en la empresa son aprobadas por el socio fundador y no existe acción alguna que no tenga que ser aprobada por él, este es el principal obstáculo ya que en la actualidad no es una estrategia competitiva, porque el socio propietario debe estar enfocado a la función estratégica y no a la operativa.

La siguiente estructura sugiere el principal problema dentro de la organización, ya que era el modelo predominante a mediados de los años ochenta, y en esta etapa competitiva, es uno de los principales factores de fracaso en las organizaciones donde predomina el componente familiar sobre el empresarial, haciéndolas poco competitivas, profesionales y no institucionalizadas.



Estructura Organizacional Actual

Esta estructura fomenta el crecimiento irregular dentro de la organización, ya que los puestos directivos no son utilizados tomando en cuenta la formación y experiencia profesional de sus miembros, sino que se enfoca a los lazos familiares y afectivos que unen a los propietarios gerentes con los demás miembros de la empresa.

El entorno ha ido cambiando desde mediados de los años ochenta, ya que ha llegado una nueva generación de familiares mejor preparados y de directivos profesionales que han intentado ayudar a la transformación que quiere sufrir la empresa, sin alcanzar éxito debido al hermetismo de los dueños y a la falta de un plan gerencial de desarrollo que permita la promoción del cambio entre el predominio de la esfera familiar al de las decisiones de la esfera empresarial.

El diagnóstico se puede elaborar al identificar las deficiencias que se tienen en varios procesos administrativos de la empresa, condición a modificar

para poder hacer la empresa familiar una organización rentable, productiva y competitiva, pero a su vez, también existe la otra cara del problema, la **resistencia al cambio**, lo cual aunque se tiene el conocimiento del problema es una situación difícil de afrontar y siempre habrá roces en cuestión de cambios.

Para identificar la situación antes mencionada en cuanto a procesos deficientes se puede verificar analizando los siguientes puntos en concreto:

- **No existe planeación alguna**, lo cual se traduce en que no se tiene una planeación estratégica del negocio y lo que nos lleva como consecuencia que no cuenta tampoco con una estructuración por departamentos.
- **Únicamente se identifican las funciones principales de las áreas vitales de la organización**, más no se tienen separadas entre ellas mismas, ya que todo tiene que tener la aprobación del director general.
- Por la falta de organización **no se tiene un ambiente de trabajo propicio para incentivar la competencia y el trabajo en equipo** para la consecución de metas y objetivos, ya que éstos ni siquiera están fijados.
- **Empresa viciada en varios procesos** administrativos y operativos;
- Existen **duplicidad de jefaturas para todo el personal**, por lo que se crea una confusión de mandos para los empleados, ya que se **van con el jefe que más les conviene según la circunstancia**.
- **No existe un criterio uniforme para la toma de decisiones**, se toman de acuerdo al momento y/o situación en que se vive.

¿Y LA RESPONSABILIDAD EN QUIÉN RECAE?

- Falta de liderazgo y organización, ya que el Director y Propietario de la empresa se encontraba muy ocupado resolviendo los problemas de todos los departamentos, lo que ocasiona que pierda la visión general de a dónde quiere dirigir su negocio.
- Falta de controles administrativos en la producción, lo que se transforma en fugas económicas.

¿y cómo ha logrado
PERDURAR?

Pero esto no es todo, dentro de la posición actual de la empresa, también se tienen puntos a favor como son:

- Contar con personal calificado profesionalmente, ya que ellos van ingresando a las diferentes áreas administrativas, siendo el momento clave para la estructuración de la organización.
- El personal tanto familiar como no familiar se encuentra en una buena disposición para responder a las exigencias de la empresa para cumplir con compromisos externos e internos.
- Tiene apoyo tanto de sus principales clientes como de sus proveedores, lo cual es una ventaja competitiva sobre las demás empresas porque tienen trabajo y los recursos para cumplir los requerimientos de producto, situación no muy común en la actualidad, por la crisis económica del país.

Las fortalezas son un punto de partida considerable para obtener resultados favorables en la implantación de la estructura que se propone.

TRANSICIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR A UNA EMPRESA ORIENTADA EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El cambio que se pretende que sufra esta empresa es la unificación de la propiedad de la misma, quedando un consejo administrativo familiar, el cual este formado por líderes visionarios que manejen el negocio y al mismo tiempo inculquen en sus posibles sucesores, que integrarán poco a poco la dirección administrativa, el interés de sacar adelante el negocio familiar para convertirlo en el patrimonio de la familia.

Este es el momento en donde se empiezan a marcar las etapas evolutivas, mediante la interacción de los tres subsistemas que intervienen en las diferentes generaciones de una empresa familiar¹⁶, y que son los que hacen las estructuras, planes y dirección de una empresa familiar, los cuales son los propietarios, la familia y la empresa en sí. Los tres subsistemas se ven favorecidos por una estructura que los coordine y que les ayude a desarrollarse, misma que generalmente no se contempla al momento de una creación de empresa familiar, porque ven todo el panorama color de rosa y nunca se ponen a pensar en que, en un momento de sucesión de poderes, ya existirán intereses diferentes y si no se tiene previsto hacia donde se quiere ir se puede fracasar en esa transición.

El subsistema que influye en la primera generación es el de la Propiedad, puesto que la primera generación es la del dueño propietario. Esta etapa se caracteriza por un propietario controlador en donde todas las acciones, tareas y funciones de cada uno de los administrativos se encuentran basados en un jefe de familia y en la propiedad de la misma, que aunque sea una empresa que representa un negocio, no alcanza a tener la visión de negocio porque se sigue la misma jerarquía que en una familia, el jefe máximo es el fundador de la empresa y conforme van creciendo los hijos ingresan a las diferentes áreas

¹⁶ Cfr. *Idem* 15

de la empresa pero sin un plan de desarrollo gerencial, como lo marca el modelo en la tercera esfera, sino como un plan de familia en donde la empresa es el sustento de los hijos.

Durante la generación de la propiedad y dirección en la primera etapa, el fundador busca asegurar su patrimonio, a su cónyuge y tener una planificación de lo que le puede dejar en un futuro a su familia, esta es la razón del manejo mediante lazos familiares, ya que se puede trasladar la jerarquía familiar a una jerarquía empresarial. Pero realmente, el liderazgo lo obtendrá la persona que se desarrolle mejor en ese ámbito, ya que lo que se busca en cuestiones directivas es la supervivencia y el crecimiento de la empresa como tal, para después poder aspirar a nuevos horizontes¹⁷.

Es importante señalar que se deben considerar la **creación de órganos de gobierno como son las juntas de accionistas y el consejo de administración**, los cuales serán los encargados de la toma de decisiones de la empresa.

En esta transición existe una coordinación entre los tres subsistemas, ya que se unen en ciertos aspectos que es lo que facilitando el crecimiento de la empresa.

Después de la etapa del Propietario, sigue la de la Sociedad o comunidad de hermanos, en donde lo más importante es separar las funciones que se desempeñan tanto como propietario y como familia en donde en las dos etapas se buscan los intereses de la familia, pero visto desde un enfoque diferente, ya que el consejo de administración estará integrado por miembros externos a la familia que compartan los mismos intereses y así evitar rivalidad alguna. Aquí se tiene que tomar una desvinculación entre la propiedad y la dirección porque los miembros del consejo de administración tendrán que tener habilidades diferentes entre ellos para enriquecer dicho órgano.

¹⁷ Cfr. *Idem* 14

Los factores que influyen en la transición de generación en generación y a la vez que facilitan una buena sucesión, son los que están contemplados por la familia en general y por el mismo dueño, ya que así se garantizará que todos caminarán hacia el mismo objetivo.

70248

	ALTA PROBABILIDAD	BAJA PROBABILIDAD
POR LA FAMILIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa sólida y rentable; ▪ Satisfacción en el trabajo; ▪ Liderazgo flexible y progresista; ▪ Análisis y planificación para la sucesión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa marginal; ▪ Presión sobre familiares; ▪ Prohibición de otras actividades; ▪ Falta de planificación de la sucesión; ▪ Negarse a delegar el poder.
POR EL DUEÑO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los familiares trabajan en la empresa; ▪ Familia comprensiva y solidaria; ▪ Sucesores capaces y experimentados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa no parece atractiva

Factores que influyen sobre la probabilidad de una buena sucesión¹⁸.

Las mayores amenazas para una buena sucesión no son factores externos, sino que son de índole familiar y de la personalidad del fundador o director de la compañía, ya que a final de cuentas es él el que establece el plan de sucesión en conjunto con su consejo de administración para que se lleve a cabo el éxito en la empresa, ya la transferencia del control de una organización tiene implicaciones en ámbitos económicos y de poder para todos los que forman parte de la empresa.

¹⁸ LEA, JAMES W.; La Sucesión del Management en la Empresa Familiar, Garnica Vergara, p.32

Dentro de una empresa basada en las relaciones familiares, se necesita de un órgano de gobierno, el cual, va cambiando conforme la etapa en la que se encuentre la organización.

El consejo de administración va a tomar dos enfoques, dentro de la etapa de la Sociedad de Hermanos; en el primero se abarcará la junta de accionistas, que ayuda a perpetuar el espíritu de la propiedad y que trae como consecuencia que los miembros del mismo sientan un compromiso tanto personal como financiero con la empresa (estructura que no existe dentro de esta organización) y en el segundo será el consejo de familia, el cual discutirá las cuestiones relacionadas con la participación de la familia dentro del negocio. El consejo de administración continúa en sus actividades de formulación de políticas, objetivos y la supervisión del desempeño organizacional pero analizando las situaciones fuera de la visión de propietario o dirección.

Este órgano, irá enseñando a los colaboradores de la empresa a realmente ser participantes responsables y con iniciativa.

¿cómo?

Al adoptar esta estructura tan simple, se cuenta con un instrumento útil en la primera etapa del negocio, indispensable cuando se pasa a la etapa de sociedad de hermanos o en una expansión ya que éste ayuda a alcanzar el equilibrio óptimo entre la familia y los directivos, ya sean ajenos o los mismos familiares.

Los empresarios de éxito suelen ser individuos muy competitivos y seguros de sí, que tienen una fe absoluta en sus ideas, su juicio y su capacidad para el trabajo arduo y productivo es alto, es por eso, que generalmente subestiman la creación de una estructura empresarial y su empresa la hacen basándose en los lazos familiares y en el liderazgo que toman tanto por su posición familiar como por la forma en que se desempeñan dentro de la empresa. Pero este es

Y los deshumanizados? de deshumanizados? ¿con visiones? el liderazgo? Ti'na En?

un problema cuando un empresario considera la posibilidad de transferir a otra persona los frutos de su éxito ya que generalmente lo hace pensando en familia y no en la empresa como tal, siendo la causa de que la transición de una empresa familiar a una institucionalizada, sea un golpe tan duro en su vida y el motivo principal de que fracasen.

Al momento de una transferencia de poder, debe ser a una persona líder, la cual no es siempre la persona que funda el negocio, el que lo dirige o simplemente el de mayor edad, sino que es el que visualiza el futuro, establece políticas y sobretodo el que da un ejemplo a todos sus seguidores, es aquí cuando se identifica quien es el líder en la empresa porque es el que va a poder lograr la institucionalización de la empresa familiar sin mayor problema.

Un paso muy importante cuando la empresa familiar se va desarrollando y sobretodo cuando la línea de poder ya no es directa, es el buscar estrategias para que la empresa como tal sea transferida a la familia y viceversa, se sigan buscando los intereses comunes que se procuraban al inicio del negocio, y además que siempre se mantenga la misma cultura empresarial entre los integrantes y que estos mismos sean involucrados en todos los ámbitos con el desarrollo exitoso del patrimonio que les fue concedido generaciones atrás desarrollando el interés de que permanezca la empresa y pueda llegar a mayor vida útil de la misma.

Esta estrategia que se propone es el venderle la empresa a la familia, tanto como negocio como patrimonio familiar, y generalmente, como ya se había mencionado es un paso crucial en la vida de la empresa, porque se requiere un conocimiento total de la planeación estratégica del negocio, es decir, del producto o servicio que ofrece, lo que busca, el mercado al que va dirigido, sus objetivos, estrategias, políticas y procedimientos que adquiere la empresa y en sí, que adoptarán todos los que formen parte de ella.

*¿líder = éxito?
diferencias
características
antes vs +
otras.*

En este proceso se tiene que aprender, que como directivos no se va a tener la política de que todo miembro de la familia que quiera ingresar a los puestos administrativos lo vaya a hacer por la relación consanguínea que se tiene, sino que lo hará por sus propios méritos, por la profesionalización y experiencia que adquieran así como el interés que muestren por sacar la empresa adelante, no solamente por seguir con la tradición o para ahorrarse la fatiga de estar en otra empresa donde no serán reconocidos mas que como un empleado.

¿Cómo evaluarlos?

Esta postura es muy difícil, porque aunque se le conozca como el familiar del dueño, el respeto se gana mediante las acciones no por la posición que tenga o la función que desempeñe dentro de la organización.

Al abarcar la estructuración marcada en el modelo de los tres círculos¹⁹, pero atendiendo el subsistema del negocio y de la propiedad se tendría un enfoque empresarial, es decir profesionalizar la empresa.

Dentro de un análisis del desarrollo de una empresa se encuentran tres etapas por las que debe pasar toda organización antes de crecer, las cuales se muestran a continuación.

¹⁹ Cfr. Idem 15

ETAPA	CARACTERÍSTICAS
Orientación al Producto	Identificación del producto o servicio y la colocación <u>den</u> el mercado, al igual que el desarrollo de un sistema de producción y de <i>management</i> para distribuirlo. B
Orientación al Proceso	Se cumple con éxito el proceso básico y se introducen métodos y controles para mejorar su efectividad y eficiencia.
Orientación a la Planificación	La empresa está madura y se planifica para formalizar las actividades permanentes y proporcionar una base para una efectiva gestión identificando nuevas oportunidades y promoviendo el crecimiento.

Etapas del desarrollo empresarial²⁰

La empresa ejemplificada se encuentra en la tercera etapa, pero aún no está establecida formalmente para crecer, ya que no tiene la planeación estratégica sistemática y entorpece el crecimiento exitoso de la empresa.

La empresa se encuentra en un punto de saturación, lo que significa que todo lo que era efectivo en su tiempo, ahora ya no puede sostener el crecimiento irregular de la misma por lo que se tiene que dar un giro en la estructura, es decir, dejar de ser tan centralizada y adquirir **habilidades de gestión más sofisticadas** que permitan sustituir el énfasis en el control por la coordinación y la familia, para adaptarse al desarrollo y establecimiento de una disciplina y un enfoque que considere la gestión profesional. ¿cuáles?

Como en todo sistema de cambio, se encuentran obstáculos que frenan la profesionalización, pero los cuales deben estar contemplados dentro de la planeación estratégica en donde se integran todas las partes de la empresa para convertirla en una unidad coherente y manejable, esta es la situación que está

²⁰ LEACH, PETER; La empresa familiar, Garnica Vergara, p.127

ocurriendo en la empresa, que no se puede deslindar de los lazos afectivos con los que se unen los integrantes y se trata de compensar la profesionalidad por la familiaridad, situación que es grave en una etapa de desarrollo de empresa.

La forma de pensar que se tiene que inculcar en los dueños de empresas familiares es el buscar sortear los obstáculos que se presentan para poder profesionalizar las empresas y que así se adquieran firmes compromisos, ya que este paso no es una cuestión superflua dentro de una organización, sino que es medular para que el manejo de la empresa sea algo agradable, gratificante y creativo y no se convierta en el camino a una muerte prematura. ?

A continuación se explicará una forma de *management estratégico*²¹ que se puede aplicar dentro de la empresa modelo para solucionar los problemas raíces de la misma:

1. **Elaborar un plan estratégico de la empresa:** Definir exactamente la forma en que se van a alcanzar los objetivos (parte fundamental para la profesionalización de la empresa). Los puntos que se tienen que considerar son los que marca el siguiente modelo.



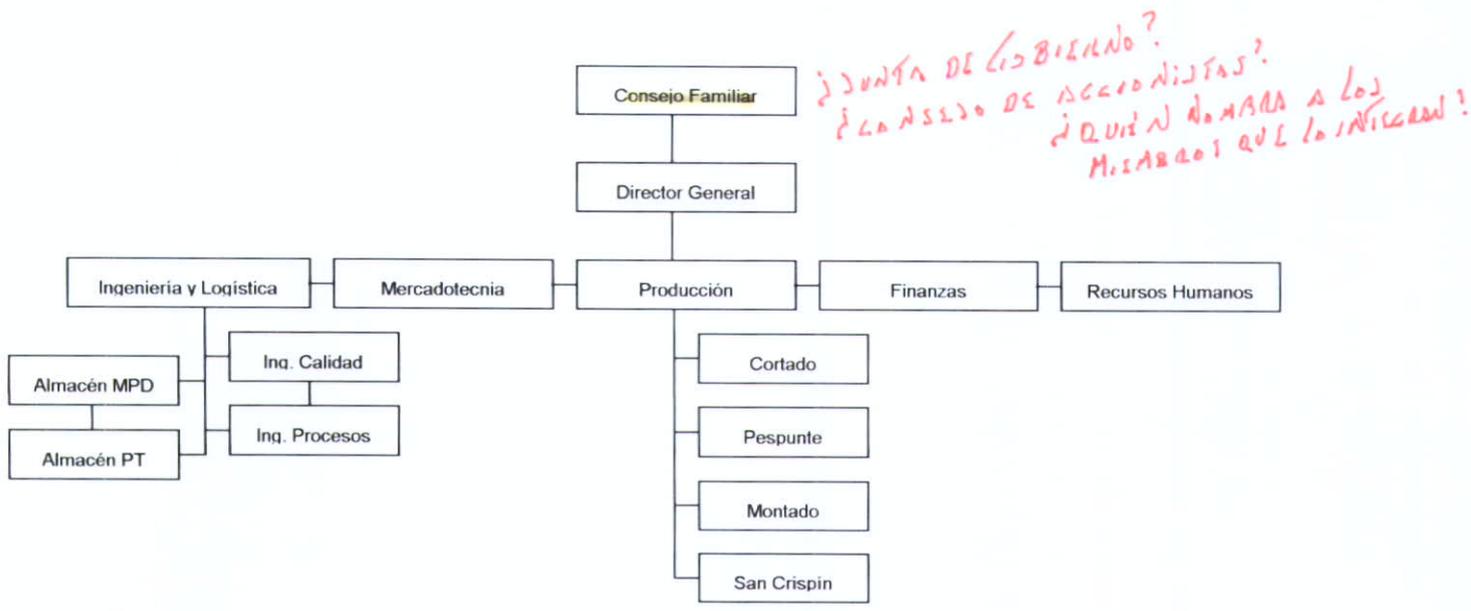
²¹ *Management Estratégico*: Proceso por el cual se analizan los principales componentes de la empresa y desarrolla planes que reflejen las metas posibles. Integra todas las partes de la organización.

²² *Ibid* p. 141

Para poder diseñar adecuadamente el plan estratégico se recomienda hacerlo alejado del contexto empresarial y en conjunto con el consejo de administración, una vez que se tengan establecidos los lineamientos que va a seguir la empresa.

2. Después de desarrollar el plan estratégico se redactará el plan de *management* en donde se especificará la estructura documentada de la organización junto con la descripción de cada uno de los puestos, las metas de desempeño y su sistema de evaluación, un plan de capacitación y desarrollo y los parámetros de supervisión y control de los mismos. Lo más importante de este procedimiento es que se creará una estructura transparente, en donde se descentralizará el poder y realmente se contará con gente capaz de desarrollar su puesto, no solamente estará ahí por los lazos de sangre o afectivos con que se cuente, entonces se empezará a cumplir con la institucionalización de la empresa familiar. De la misma forma ayudará a los directores de la empresa a que no sientan el compromiso o el deseo de incluir a la familia como una asociación de beneficencia, sino que tendrán el enfoque de que todo el que colabore en la empresa tiene que cumplir con los requisitos establecidos sino, tendrá que buscar oportunidad de trabajo en otro lugar.

En este punto, es importante incluir una estructura organizacional sugerida para la empresa ya que al momento de ir institucionalizando se romperá con el sistema centralizado que se tiene y las líneas tanto de autoridad, como responsabilidad y comunicación estarán más claras.



Estructura Propuesta

3. Establecer sistemas de supervisión y de información oportuna para poder cuantificar los resultados de los planes y evaluar su precisión, cumpliendo con las siguientes características: Simplicidad, practicidad, frecuencia y accesibilidad.
4. La comunicación es un paso muy importante, porque el contar con un sistema defectuoso representa un problema en cualquier etapa de una empresa ya que merma la gestión que se trata de implementar. Es por eso que se tiene que tener comunicado a todo el personal que forma parte de la empresa sobre lo que se está haciendo, los avances y/o retrocesos que tiene la organización así como toda la información que afecta el rendimiento de la misma empresa y de igual forma se aplica en el trabajo en equipo, ya que la comunicación estimula esta dinámica de trabajo y a la vez ayuda a la creación de una organización estable.
5. El asesoramiento y asistencia externa, es la ayuda que puede proporcionar las personas que están viendo la empresa desde otro punto de vista, y esto ayuda en una gama de cuestiones de planeación, sucesión y operación, las cuales son valiosas ya que al formar parte de los consejos de

¿Cómo?

administración enriquecen las ideas y la toma de decisiones que se llevan a cabo, por lo que contrarrestan la intervención de las firmas familiares. De esta forma se puede alcanzar la profesionalización de la empresa, que es el entrar en sectores inexplorados para poder hacer aportaciones particulares estratégicas.

El englobar los tres subsistemas del modelo de los tres círculos²³ y convertirlo en uno coordinado que va a dar como resultado la estructura directiva de la empresa, es el enfoque de la tercera y última etapa donde se pierde la base de los lazos familiares para convertirse en una empresa institucionalizada. Es en este momento es cuando las empresas familiares, deben definir si siguen contando con la participación de los parientes en alta dirección y si es así, el establecer un departamento de Recursos Humanos basado en la perspectiva del desarrollo, es decir, que le preste atención a la trayectoria profesional, para diferenciar entre las expectativas y el ascenso de los gerentes tanto familiares como ajenos.

Por esto, se propone en el modelo un desarrollo gerencial, el cual es un proceso permanente en toda la empresa que contempla la administración de las carreras profesionales de los parientes como un punto importante durante las etapas de trabajo conjunto y sucesión, porque aquí se establecerá en una política general de la empresa, que solamente formarán parte de la empresa, las personas que tengan la capacidad suficiente para desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa, sin importar si es familiar o no.

Se recomienda que para poder dar inicio a este desarrollo gerencial se establezca un equipo de desarrollo que este integrado por el propietario-gerente, por el director de recursos humanos y por los gerentes de alta dirección de las diferentes áreas de la empresa, siempre y cuando no rebase de seis integrantes. La contribución más importante que hará al inicio de este equipo, será el atenuar el impacto del estrés para la familia y para la empresa al momento de la transición

2001 BASE
QUI SE DEFINE
LA HACE?

²³ Cfr. Idem 15

de etapas, ya que crece la objetividad en cuanto a los líderes de la compañía como a los posibles sucesores de la propiedad de la empresa²⁴.

Para unificar la implantación de este cambio de enfoques que se ha manejado a lo largo de la presente investigación, es importante mencionar que **todos los cambios se tienen que hacer de forma en que se busque una motivación en el personal para no dañar los lazos familiares como tales, y así se asimile el nuevo enfoque que se dará al negocio familiar para garantizar, en mayor porcentaje, la supervivencia de la misma generación tras generación**²⁵.

Algunas sugerencias claves para dirigir al personal y motivarlo a que cambie su enfoque sin sentir una imposición gerencial, ni exagerada resistencia al mismo, deberá manejarse sin hacer diferencia alguna en el manejo del personal familiar y el no familiar, porque los nuevos lazos que unirán a los miembros de la empresa, será el pertenecer a la misma organización y el alcanzar los objetivos que se hayan establecido para la misma. Es importante tomar en cuenta lo siguiente:

1. **Establecer criterios de manejo claros y explícitos con relación al personal y miembros de la familia.**
2. Mantener una clara distinción entre las consideraciones acerca de la propiedad y el *management*.
3. Los empleados de la familia tienen que ser remunerados y promovidos, de acuerdo con sus contribuciones a la empresa, y su rendimiento se debe evaluar regularmente y con objetividad de acuerdo a los métodos que se aplican a todo el personal, establecidos en el *management* estratégico.
4. Ocuparse activamente de atraer y motivar al personal calificado ajeno a la familia, para reconocerlo abiertamente y recompensar su contribución.
5. Alentar a los empleados a utilizar sus propios juicios y adjudicarles la responsabilidad por los resultados, comunicando metas y responsabilidades a cada uno.
6. Adoptar planes de incentivos que definan cuidadosamente qué es lo que se planea desarrollar en la empresa.

Sugerencias clave de dirección y motivación del personal²⁶.

²⁴ Cfr. *Idem* 12

²⁵ Administración del Cambio: Es la relación que se logra entre la estrategia de la organización, la estructura y los sistemas de recursos humanos, así como lograr un ajuste entre ellos y su adecuación al medio ambiente organizacional.

²⁶ *Ibid.* pp. 184-185

Como enfoque final, se puede establecer que el sistema de administración de recursos humanos, es el encargado de que el plan de desarrollo gerencial y el de dirección y motivación del personal estén funcionando ya que es este el departamento que se encarga de los sistemas de evaluación del desempeño, la compensación, opciones de beneficios, la administración del cambio y la supervisión, lo que no permitirá posponer el trazar un esquema general del plan de desarrollo tomando en cuenta puntos clave para no dañar los lazos familiares pero que a su vez permitirán ver la institucionalización de una empresa familiar orientada a una estrategia empresarial.

CONCLUSIONES

Dentro del documento se pueden analizar dos problemas principales de la empresa, los cuales se detallan junto con su solución, aunque es una tesina del tipo uno, solución de un problema específico, se puede tomar como una situación general de la mayoría de la empresas familiares que no han alcanzado un alto desempeño. Esta conclusión, la sostengo debido a que el origen de estas empresas, generalmente es igual o muy similar.

Al estar investigando en las diferentes fuentes, encontré que el 95% de las compañías mexicanas son bajo una estructura familiar, propiedad que podrían ser el motor de éxito del país si se supieran manejar bajo un esquema institucionalizado al momento en que los lazos familiares se empiezan a tornar difíciles en el desarrollo de la misma empresa.

Hoy en día nos podemos dar cuenta que el problema no es que existan empresas familiares, sino que como se ha comentado a lo largo del trabajo es un buen comienzo para las compañías, pero lo que se tiene que ir haciendo es dar el giro para que no mueran en la transición de la primera a la segunda etapa sino que se consoliden y puedan permanecer en la tercera etapa.

Las empresas familiares en sí tienen un vicio muy grande que a su inicio son unas compañías pequeñas, que salen adelante por la tenacidad y visión que tiene el socio fundador, pero que al momento en que tienen que ir creciendo se encuentran con obstáculos muy fuertes como puede ser la falta de apoyo económico para aumentar el capital, así como el crecimiento sin un orden lógico de los diferentes procesos con que cuenta la empresa.

Entender esta investigación, trae como consecuencia el conocer un poco más a fondo la mentalidad de los empresarios familiares, sobre todo del estado de Jalisco, puesto que en varias investigaciones que hice para poder

desarrollar la tesina, me di cuenta que los factores más importantes que no permiten una adecuada estructuración enfocada a la estrategia de la empresa es el hermetismo de los dueños propietarios y como consecuencia la centralización del poder, que por no dejar que alguien más realice el trabajo y tome decisiones, no delegan el poder, creando un cúmulo de actividades y presiones que llegan al grado de no poder tener una visión global del negocio y se crea un ceguera de taller, la cual va creciendo y con el paso del tiempo se convierte en una costumbre que merma cualquier tipo de cambio que se quiera implementar en dichas organizaciones.

Esta situación no es la misma en otras ciudades industrializadas del país, ya que por influencias extranjeras o por dinamismo se tienen que ir empapando de nuevas prácticas que los ayudan a tener una mentalidad con mayor abertura al cambio.

Al analizar el documento, el primer problema que se trata es el de la falta de una planeación estratégica, la cual se establece que puede ser solucionada mediante la elección del futuro de la empresa. En este caso ya se tiene una cierta visión en la empresa, lo que no se ha podido alcanzar es la forma sistemática de trabajar, debido a que todo lo entienden del modo intuitivo y es lo que está llevando al fracaso a la empresa en este momento de crecimiento de la misma.

La solución que se propone es crear un consejo de administración para poder establecer tanto los intereses que busca la familia consolidar en la empresa, como los objetivos y estrategias que se utilizarán para llegar a los mismos intereses, estableciendo políticas generales que ayuden al enfoque empresarial sobre el familiar, alcanzando la institucionalización.

Para poder alcanzar esta solución se tiene como apoyo dos puntos que son esenciales para formalizar una institución:

1. Identificar la fuente principal del ingreso para poder desarrollar sus procesos y las mejores prácticas.
2. Identificar los procesos de soporte básico para que se pueda ir funcionando mejor en cuanto a sistemas, capital humano, comunicación, motivación, etcétera.

Si se cumplen estos dos puntos, es más fácil concientizar a los propios miembros de la estructura para que identifiquen realmente hacia donde van, y así lo catalogaría como el principio de la planeación estratégica del negocio.

El segundo problema que se analiza es la falta de controles administrativos, esto es a raíz del primero, ya que por no tener una planeación estratégica, ni una estructura directiva, se encuentran con duplicidad de funciones, de mandos, un ambiente hostigante tanto para la familia como para los empleados no familiares, ya que cada quien busca satisfacer sus propios intereses derivados de las diferentes culturas y educaciones que ha recibido cada uno de los miembros de la familia, así como de la falta de expectativas que se pueden llegar a crear por la carencia tanto de planes de sucesión como de planes de desarrollo gerencial, porque no existe un régimen que establezca los procedimientos o políticas a seguir en cada toma de decisiones, lo que trae como consecuencia que se centralice el poder y en cuestiones de desacuerdo exista la confrontación entre las partes, situación que desgasta las relaciones familiares existentes en la misma.

Derivado de lo anterior, tenemos otra consecuencia, la cual es la saturación de gente profesionalista que no le interesa desarrollarse como tal, sino que con cumplir la mínima parte de sus responsabilidades y mientras el negocio subsista y les de el mínimo sustento están conformes. 2

Para poder implementar lo que contiene este trabajo, se tiene que lograr establecer que cada persona que interviene en la empresa tenga asignada formalmente sus responsabilidades, funciones y metas, las cuales las deberá desempeñar correctamente para poder permanecer dentro de la empresa, porque lo que tenemos que hacer es buscar la profesionalización, como mencionamos a lo largo del trabajo, ya que una empresa, sea o no familiar, busca siempre un fin de lucro, lo cual no podrá conseguir si se encuentra solapando o solventando las deficiencias del personal que forma parte de ella por el simple hecho de ser familia.

El punto clave para que se pueda lograr todo lo propuesto en este trabajo, es el que el director de la empresa se convierta en un líder visionario que pueda separar el negocio de la familia y que a la vez, a la misma familia le pueda vender la empresa y viceversa para que ellos se comprometan con los intereses de la misma y los conviertan en los intereses particulares y ellos crezcan en conjunto con la misma.

Un líder de la empresa familiar juega un papel preponderante en el desarrollo y supervivencia de la misma, y conforme pasan los años debe de ir jugando un papel menos protagónico, porque él debe disfrutar de los frutos que sembró en un pasado, pero este enfoque lo comprenden muy pocos directores, lo que hace difícil empezar a delegar las funciones de la empresa. Este punto no se logra con facilidad debido a la naturaleza del mexicano, ya que no sabe trabajar en equipo y quiere sentir que tiene el poder sobre las diferentes situaciones, por lo que siempre se moverá para alcanzarlo, sin importar (en muchas ocasiones) lo que tenga que hacer, es por eso muy importante el papel que juega la formación y educación de la familia desde la casa ya que ahí se forman los valores que se reflejarán en la organización.

Hay que recordar también, que una empresa está formada por personas, y sin éstas, no existe, por lo que es importante que se manifieste la importancia

del compromiso con la misma sobre los compromisos con los intereses personales.

Dentro de la misma organización, es necesaria la administración estratégica bien cimentada por la alta gerencia, por lo que, los primeros que deben entender este trabajo, estar convencidos del rol que van a desempeñar y a su vez poner el ejemplo son ellos, para que puedan fijar los intereses de los tres subsistemas y que se encuentren coordinados entre ellos, para después poder atender los otros dos enfoques importantes para una empresa, los clientes internos y los externos, ya que ambos son necesarios para lograr crecer y sobrevivir en un largo plazo.

Cuando la tercera generación de una empresa está madura, se puede decir que ya no es considerada una empresa familiar, sino que es una empresa institucionalizada que tuvo sus orígenes en una empresa familiar y que ahora ya está lista para enfrentarse a un entorno competitivo y es capaz de compararse con cualquier gran empresa de prestigio.

Es necesario que las empresas familiares, aún en su momento de fundación, se encuentren en plena disposición de basar su estrategia en una planeación formal, para que en un momento de transición de generaciones no sea tan fuerte el cambio ni para la familia ni para la empresa, y se eviten el contar con una situación de estrés que muchas veces termina con la empresa familiar.

Dentro de las últimas consideraciones, quiero hacer una anotación final sobre lo que una persona no debe olvidar al momento de crear una empresa familiar planeada a trascender a largo tiempo y que se convertirá en una organización de prestigio mundial:

- Planeación Estratégica Sistemática;
- Plan de desarrollo gerencial tanto para los familiares que quieran ingresar, como para el personal ajeno a la familia que quiera formar parte de una empresa exitosa en el giro en el que se desarrolle.

La carencia de estos últimos puntos es el principal error que se comete en la creación de los negocios, se hace una organización basada en intentos, suposiciones y en forma superficial que cuando va agarrando el rumbo de una empresa profesional, a todos se les olvida que deben de caminar en la misma dirección y es cuando empiezan a tener tropiezos y roces por los diferentes intereses buscados.

BIBLIOGRAFÍA

AMAT JOAN M. La continuidad de la empresa familiar, Barcelona, España, Gestión 2000, 2000, 175 pp.

CARLOCK, RANDEL S., La planificación estratégica de la familia empresaria: cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar, Bilbao, España, Deusto, 178 pp.

CORTES GALVEZ RAFAEL, Empresas familiares: tras la 2da. Generación, Revista Mundo Ejecutivo Mayo 2003, p.96

D., BORK, Como trabajar con la empresa familiar, Barcelona, España, Garnica, 1997, 317 pp.

DAVIS, JOHN; MC COLLOM, HAMPTON MARION; Empresas Familiares: Generación a generación, México, McGraw-Hill, 2001, 235 – 261 pp.

DAVIS, KEITH; Comportamiento humano en el trabajo, México, McGraw-Hill, 2003, 622 pp.

DODERO, SANTIAGO; El secreto de las empresas familiares exitosas, Buenos Aires, Argentina, El Ateneo, 2002, 277 pp.

GALLO, MIGUEL A.; Los secretos de las empresas familiares centenarias: claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales, Barcelona, España, Deusto, 2003, 228 pp.

GINEBRA J., La empresas familiares: su dirección y continuidad, Barcelona, España, Panorama, 2001, 244 pp.

GUIZAR MONTUFAR, RAFAEL; Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones, México, McGraw-Hill, 2002, 281 pp.

HELLRIEGEL, DON; SLOCUM, JOHN W., Administración: Un enfoque basado en competencias, México, Thomson Editores, 2002, p. 159

LEA, JAMES W., La sucesión del management en la empresa familiar: como mantener el negocio en la familia y la familia en el negocio, Buenos Aires, Argentina, Garnica Vergara, 1993, 278 pp.

LA CIGÜEÑA, S.A. DE C.V., Manual de Organización, 1999.

LANSBERG I., Los sucesores en la empresa familiar: cómo planificar para la continuidad, Buenos Aires, Argentina, Garnica Vergara, 2000, 511 pp.

LEACH PETER, La empresa familiar, Buenos Aires, Argentina, Garnica Vergara, 1993, 311 pp.

MARTÍNEZ ALVARADO, JUAN CARLOS, La familia en la empresa y la empresa en la familia, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente, Guadalajara, Jalisco, Tesis 1999, 96 pp.

MURAL PUBLICACIONES, La formación de los hijos en el negocio familiar, Febrero 17 del 2003.

NEUBAUER, FRED; G. LANK, ALDEN, La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure, Bilbao, España, Deusto, 1999 315 pp.

PELAYO RAMIREZ, JESÚS ALBERTO; Estrategias de competitividad de las empresas familiares en Guadalajara, Guadalajara, México : edición de autor, 1994, 81 pp.

RIESGO MÉNGUEZ L. Familia y empresa: enseñanzas mutuas, Madrid, España, Paidós, 2000, 145 pp.

SALDAÑA RODRÍGUEZ, MAURICIO, La sucesión en una empresa familiar, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1998, 98 pp.

SÁNCHEZ-CRESPO CASSANOVA, ANTONIO J., La empresa familiar: manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y su continuidad, Bilbao , España, Deusto, 2002, 178 pp.

SÁNCHEZ ONTIVEROS, SERGIO, El Estilo de Dirección en Empresas Familiares de Guadalajara, Guadalajara, México, edición de autor, 1992, 85 pp.

TORRES BARRIA J., Una empresa familiar en crecimiento, Tesis 1994.

www.geocities.com/empresasfamiliares.com

www.spanish-portal.org/negocios/familiares.html

www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/empresas_familiares

Werther , William B.; Keith, Davis;, Administración de Personal y Recursos Humanos, México, McGraw-Hill, 2000, 557 pp.

