

PARTICIPANTE (S)	María Mercedes Navarrete Jiménez
DEPARTAMENTO	
INSTITUCIÓN	UNAM Facultad de Contaduría y Administración, División de Posgrado
MAIL	mnavarre@correo.fca.unam.mx mercedes.navarrete@itesm.mx
TELEFONO	04455 15 10 34 36

TITULO DE LA PONENCIA

La implicación familiar en la transición generacional en las empresas familiares.

AUTOR (ES)

María Mercedes Navarrete Jiménez

La implicación familiar en la transición generacional en las empresas familiares

Ma. Mercedes Navarrete Jiménez

La *desaparición de empresas familiares*¹ lleva a plantear la problemática de su *continuidad* e identificar los factores que explican la forma como se ha realizado el proceso de sucesión, que contempla tanto la dirección, como la propiedad de la empresa. En este sentido, una de las principales debilidades de la empresa familiar se deriva de la gran importancia que se da al *nexo familiar*, el cual se encuentra, muchas veces, por encima de la capacidad o profesionalismo para administrar, negociar y dirigir la empresa.

Se esperaría que la familia estuviera en condiciones de *asumir el reto* que implica elaborar e implementar un plan en el cual se describa la futura orientación estratégica de la empresa, así como la estructura de propiedad y de dirección que van a conformarla. Sin embargo, en el momento de consolidar la empresa, los acuerdos familiares trascienden del terreno familiar al empresarial y viceversa, restando objetividad a las decisiones que deben tomarse.

Partiendo de un marco teórico en que se sustenta el estudio de las empresas familiares, se presentan a continuación los resultados correspondientes a los trabajos de investigación realizados sobre el tema de transición generacional en la empresa familiar. La primera investigación aborda el tema de sucesión de la dirección en las empresas familiares y la segunda, el tema de la transición generacional en las empresas familiares mexicanas. Cabe señalar que dichos trabajos fueron realizados para obtener el grado de maestría y de doctorado

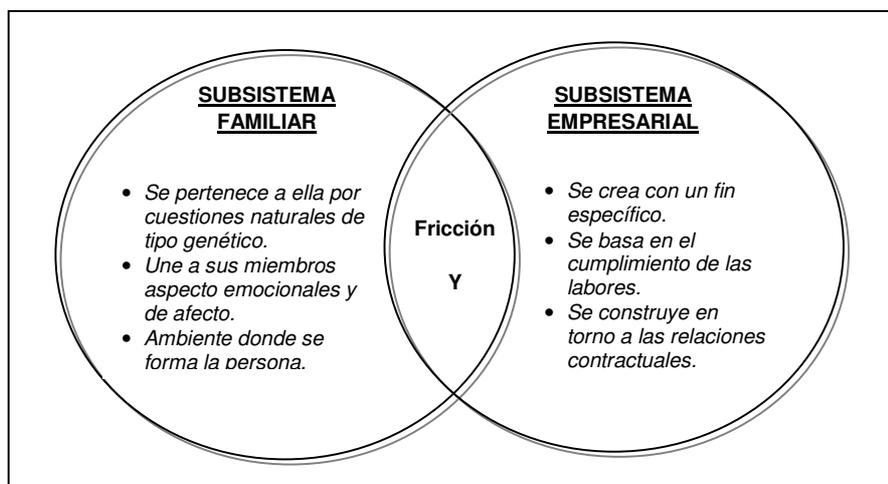
¹ Se ha planteado por varios autores que un gran porcentaje de empresas familiares no logra rebasar ni siquiera la primera transición generacional, siendo sólo un tercio de éstas las que logran llegar a una segunda generación y de las cuales, sólo un 10% permanece con vida al final de la tercera generación (Handler W.C. y Kram K.E., *Succession in Family Firms: The Problem of Resistance*, en Journal of the Family Firm Institute. I (4), 1998, pp. 361-381.

respectivamente. La finalidad de esta ponencia es presentar algunas reflexiones y consideraciones sobre esta una línea de investigación.

1. Marco de estudio de las empresas familiares.

Dentro del marco general de empresa de negocios encontramos a la empresa familiar que es una organización cuya peculiaridad se da en el sentido de que en ella se constituyen dos realidades distintas, *la familia y la empresa*; cada una con fines propios y diferenciados, y de cuya interacción se genera una serie de situaciones particulares, donde se conjugan los aspectos emocionales que rigen a la vida familiar con la naturaleza objetiva de la gestión empresarial.

Subsistemas de la Empresa Familiar



Fuente: Leach Peter, *La empresa familiar*, México, 1993, p.52.

La familia es una organización social que se da por integración natural, es decir, que los miembros pertenecen a ella no por voluntad propia sino por cuestiones de tipo genético que ligan a la persona a ese grupo. Básicamente su finalidad es formar personas sanas y capaces que puedan servir mejor a la sociedad. Se

fundamenta en el amor, la tolerancia, el apoyo y la generosidad que permiten reforzar el cuidado y la formación de sus miembros.

La empresa es una organización formal que se constituye con un propósito definido. Conjuga la presencia de recursos materiales, humanos, técnicos y financieros para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos. Ofrece al mercado diversos bienes o servicios con los cuales busca ser competitiva y lograr una mayor rentabilidad a través del uso óptimo y eficaz de sus recursos.

La empresa familiar puede ser comprendida en función a tres aspectos primordiales que son: la propiedad y dirección, la implicación familiar y la transición generacional.

El primer aspecto refiere a quien ostenta la **propiedad y la dirección**. Por lo general en una primera etapa de la empresa tanto la propiedad como la dirección están en manos de un propietario único. Con el tiempo, el patrimonio empresarial se divide en diversas ramas de familia. La dirección puede permanecer en manos del fundador hasta su retiro o puede irse modificando con la participación de otros miembros de la familia y/o externos en la estructura de dirección de la empresa.

El desempeño exitoso de una empresa familiar está determinado por diferentes factores, entre los que se destacan:

- *Características de la relación familiar.*
- *La visión de familia empresaria.*
- *Objetivos personales y profesionales de los miembros de la familia.*
- *Grado de profesionalización de la empresa.*
- *Proceso de sucesión y*

La **implicación familiar** se refiere al carácter particular que la familia empresaria da al negocio familiar, y que permiten reflejar en la empresa los valores, objetivos

y forma de ser de la familia. Para muchos autores, esta caracterización se convierte en una de las ventajas competitivas de muchas organizaciones familiares.

La **transición generacional** se refiere al proceso que determina la continuidad de la empresa en su carácter familiar, y que está determinada por la vinculación de los miembros de las generaciones menores² de la familia en la dirección de la empresa y en el manejo del patrimonio empresarial.

En consideración a lo anterior, se puede definir que una empresa familiar es “aquella cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y en consecuencia, su dirección y la sucesión estarán influenciadas por dicha familia”³.

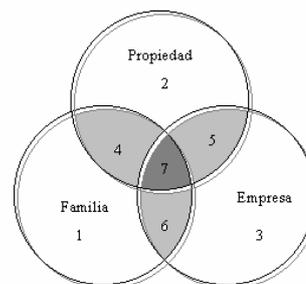
Familia, Empresa, y Propiedad

El enfoque sistémico permite visualizar la dinámica particular que genera la interacción de los tres subsistemas que conforman a la empresa familiar: *familia, empresa y propiedad*, y sirve también de marco teórico para comprender su conceptualización.

El modelo de los tres círculos permite comprender el rol que juega cada miembro de la familia empresaria según sea el lugar que se ocupa en los subsistemas o en las interacciones de estos

Modelo de los Tres Círculos

Tosiutti y Davis, 1999

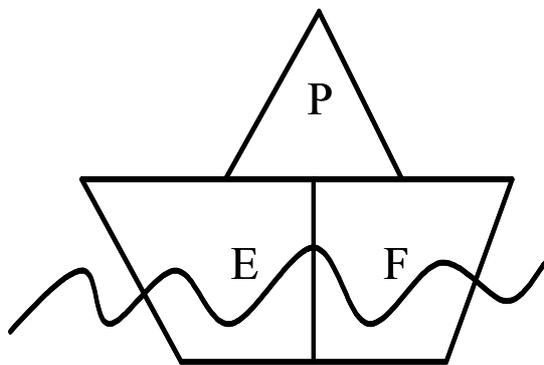


² Cuando se habla de generaciones menores de la familia empresaria, se refiere a los hijos y/o nietos del propietario-fundador, quien a su vez es miembro de la generación mayor.

³ Belaustegui Goitia R, Imanol, *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*, p.7-12, 2004.

Belausteguigoitia¹, tomando como analogía la imagen de un barco desarrolla el *Modelo de equilibrio entre empresa y familia*. Sirve para comprender la dinámica particular que viven las empresas familiares. Considera los tres subsistemas que la conforman y agrega un elemento fundamental de análisis, el medio donde opera, y que representa el entorno cambiante donde está inmersa la empresa familiar. Este elemento le da la característica particular de ser un modelo de equilibrio dinámico.

Modelo de Equilibrio Empresa- Familia



En la figura del barco se indican tres áreas básicas que representan a los tres subsistemas de la empresa familiar: la proa representa la familia (F), la popa la empresa (E) y la cabina de mando (P) la propiedad. En la cabina de mando (P) se ubica el o los propietarios y directores de la empresa, que están representados por un líder o un grupo de dirección, quien o quienes tienen en sus manos la responsabilidad de dirigir la empresa y definir las estrategias a seguir.

Fuente: Belausteguigoitia R, Imanol, *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*, p.7-12, 2004.

2. Resultado de los trabajos de investigación

a) Implicación familiar en la sucesión de las empresas familiares⁴

El primer trabajo es una investigación exploratoria enmarcada dentro de una línea general de diagnóstico que pretende documentar a través del manejo de casos, ciertas experiencias que caracterizan el proceso de sucesión de la dirección y que permiten identificar la influencia de la relación familiar en el desempeño administrativo del negocio familiar, en particular, en la planeación del proceso de sucesión de la dirección y en el entrenamiento del sucesor.

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

Las preguntas de investigación planeadas fueron las siguientes: ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de sucesión de la dirección en las empresas familiares que son motivo de estudio en esta investigación?, y ¿Qué influencia tiene la relación familiar sobre la administración de los negocios familiares, en particular sobre la planeación del proceso de sucesión de la dirección y en el entrenamiento del sucesor en los casos estudiados?

En el desarrollo de la primera etapa del trabajo se definieron los casos de estudio bajo el criterio de que sean empresas familiares en donde se haya dado o se esté dando el proceso de sucesión de la dirección. Se realizó una entrevista estructurada al propietario fundador en los casos que fue posible y a otros

⁴ Navarrete J., M. Mercedes, *El proceso de Sucesión de la Dirección en las Pequeñas Medianas Empresas Familiares*, Tesis de Maestría en Administración (Organizaciones), México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 2001, pp. 229.

directivos miembros de la familia con el fin de conocer como se ha llevado a cabo el proceso de sucesión de la dirección.

En la segunda etapa se desarrolló un modelo de trayectorias con el fin de aplicar el modelo desarrollado por Olson⁵ y aplicado por Lansberg y Astrachan⁶. Mide el grado de la influencia familiar en el proceso de sucesión de la dirección y en el entrenamiento del sucesor. Para obtener la información requerida, se aplicó el instrumento de medición diseñado por Olson que consta de 33 preguntas que se califican dentro de una escala de likert de 1 a 6. Las preguntas miden las seis variables que se maneja: la cohesión, la adaptabilidad, el compromiso familiar con el negocio, la relación propietario-fundador y sucesor, la planeación de la sucesión de la dirección y el entrenamiento del sucesor.

El instrumento fue aplicado a los estudiantes que cursaron el diplomado de administración de empresas familiares en el Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM 2000, y que corresponde a directivos del primer nivel de las empresas objeto de estudio. Además se aplicó a miembros de la familia vinculados en la dinámica empresarial.

De la investigación se concluyó:

- La relación familiar es un aspecto que se debe considerar como el punto de partida o fundamento base de todas las influencias que se van a producir sobre el proceso de sucesión de la dirección y entrenamiento del sucesor, y que van a determinar en gran medida, los resultados de dicho proceso, tanto en

⁵ Olson, D.H, "The circumplex model: Systemic assessment and treatment of families", *Family business review*, Journal of the Family firm Institute, Haworth, Estados Unidos, Volúmen VII, (1) 1988.

⁶ Lansberg, Ivan, Astrachan Joseph H., *Influence of family relationships on succession planning and training: the importance of mediating factors*, Journal of the Family firma Institute, "Family business review", Max S. Wortman, Jr, Volumen VII, No. 1 U.S.A, 1994.

términos objetivos como subjetivos; es decir, lo relacionado con el efecto de la sucesión de la dirección en la eficacia, los resultados y la estrategia organizativa, como los aspectos que tienen que ver con la satisfacción de los intereses y necesidades de los distintos participantes.

- La relación familiar, caracterizada por la cohesión y la adaptabilidad familiar, va a determinar, por un lado, el grado de compromiso familiar hacia la empresa, y por otro, la calidad de la relación entre el propietario-fundador y el sucesor. Este aspecto es fundamental para que el proceso de sucesión tenga lugar en un ambiente que permita al propietario-fundador proporcionar todos los elementos necesarios para asumir el proceso de transición generacional, y al sucesor, desarrollar todo su potencial. Tal situación no sólo beneficiará a los principales protagonistas de este proceso sino también a la familia y a la empresa.
- La planeación de la sucesión de la dirección no se establece como un proceso formal que considere las técnicas que proporciona el enfoque administrativo moderno, sino que responde a un proceso natural, en particular, al envejecimiento o ausencia de las generaciones mayores de la familia empresaria que están a cargo de la dirección de la empresa. Si bien la sucesión de la dirección se ha dado de forma espontánea, la transferencia de la propiedad ha sido tramitada con suficiente antelación.
- Al fundador le cuesta reconocer el proceso de maduración de sus hijos y abandonar el carácter patriarcal, tanto en la empresa como en la familia, lo cual puede llegar a generar sentimientos de desmotivación, tensión y conflicto para las siguientes generaciones de la familia empresaria.

- Se percibe una actitud generalizada por preferir la continuidad de la empresa en su carácter de empresa familiar, es decir, conservar la propiedad como un patrimonio familiar aunque se considera que su dirección puede estar en manos de una persona ajena a la familia.

b) Transición generacional en la empresa familiar⁷

En la investigación se estudia la continuidad de la empresa familiar como resultado del proceso de sucesión. Se trata de una investigación no experimental que busca estudiar el fenómeno tal y como se da en su contexto social y que centra su interés en explicar el por qué y las condiciones en que se da un determinado fenómeno identificando la relación entre las variables definidas.

Se plantean dos preguntas de investigación: a) ¿Cuáles son los principales factores que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares afiliadas a la asociación nacional de fabricantes de pinturas y tintas de México, ANAFAPYT? Y b) ¿Cuáles son los obstáculos que tanto el propietario-fundador como los miembros de la familia vinculados a la dinámica empresarial han tenido que afrontar para hacer frente a la transición generacional?

A partir de estas preguntas se plantea como objetivo general, analizar y explicar los factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares afiliadas a la ANAFAPYT e identificar los principales obstáculos que tanto el propietario-fundador como los miembros de la familia vinculados a la dinámica empresarial han tenido que afrontar para hacer frente a la transición generacional.

⁷ Navarrete J., M. Mercedes, *Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas*, Tesis de Doctorado en Ciencias de las Administraciones, México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 2008, pp. 325.

Se formularon dos hipótesis:

- Los principales factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares afiliadas a la ANAFAPYT son: a) Años de vida de la empresa, b) Características de la relación familiar, c) Vinculación de la familia en la dinámica empresarial, d) Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial, e) Establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial, y f) Resultado del proceso de sucesión en cuanto a la participación en la propiedad y en la dirección.
- Los principales obstáculos que tanto propietario-fundador como los miembros de la familia vinculados a la dinámica empresarial han tenido que afrontar frente a la transición generacional son: a) La resistencia del propietario-fundador, b) El desinterés de las siguientes generaciones por asumir la dirección del negocio, c) La percepción de los logros del propietario fundador y del sucesor, d) Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial, e) Participación de la familia en la estructura de la propiedad y de la dirección, y f) La no planeación del proceso de sucesión.

Para la definición de la muestra se buscó un sector de importancia para la economía nacional, que se caracterice por su permanencia en el mercado durante un número de años que posibilite la integración de empresas de carácter familiar donde haya existido o se esté dando un proceso de sucesión.

Se eligió a la rama industrial de fabricantes de pinturas y tintas de México, representados por la Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas, ANAFAPYT, quienes además de cubrir con las características mencionadas anteriormente, mucho contribuyeron con sus aportaciones para la elaboración de la investigación.

Actualmente ANAFAPYT tiene un total de 60 afiliados de los cuales 44 corresponde a los fabricantes de pinturas y tintas. De estas empresas el 60% son pequeñas; el 34% son medianas y el 6% son grandes empresas. El 68% son empresas familiares y el 32% no lo son. Más del 50% de las empresas fueron creadas hace más de 35 años⁸.

Para el desarrollo del trabajo era tan importante conocer las vivencias y experiencias de quienes conforman la muestra objeto de estudio, como el identificar variables que puedan ser medibles y sobre las que se pueda establecer un grado de relación, por tanto se realizaron los siguientes estudios:

a) se revisaron fuentes primarias y secundarias para obtener realizar el análisis estructural de la industria y de su importancia en un entorno globalizado, así como el desarrollo de la asociación en sus 60 años de existencia.

b) se aplicó una encuesta a las empresas objeto de estudio. Con la información se realizó un análisis descriptivo y un análisis de los factores que contribuyen a explicar la continuidad de estas empresas, así como del resultado del proceso de sucesión. Este estudio también se utilizó para validar la correlación entre las variables definidas en la investigación. El instrumento para obtener la información fue elaborado con 46 preguntas; algunas fueron diseñadas en una escala nominal, y otras en una escala ordinal de likert y se aplicó, en su mayoría, a propietarios y miembros de la familia que laboran en la empresa.

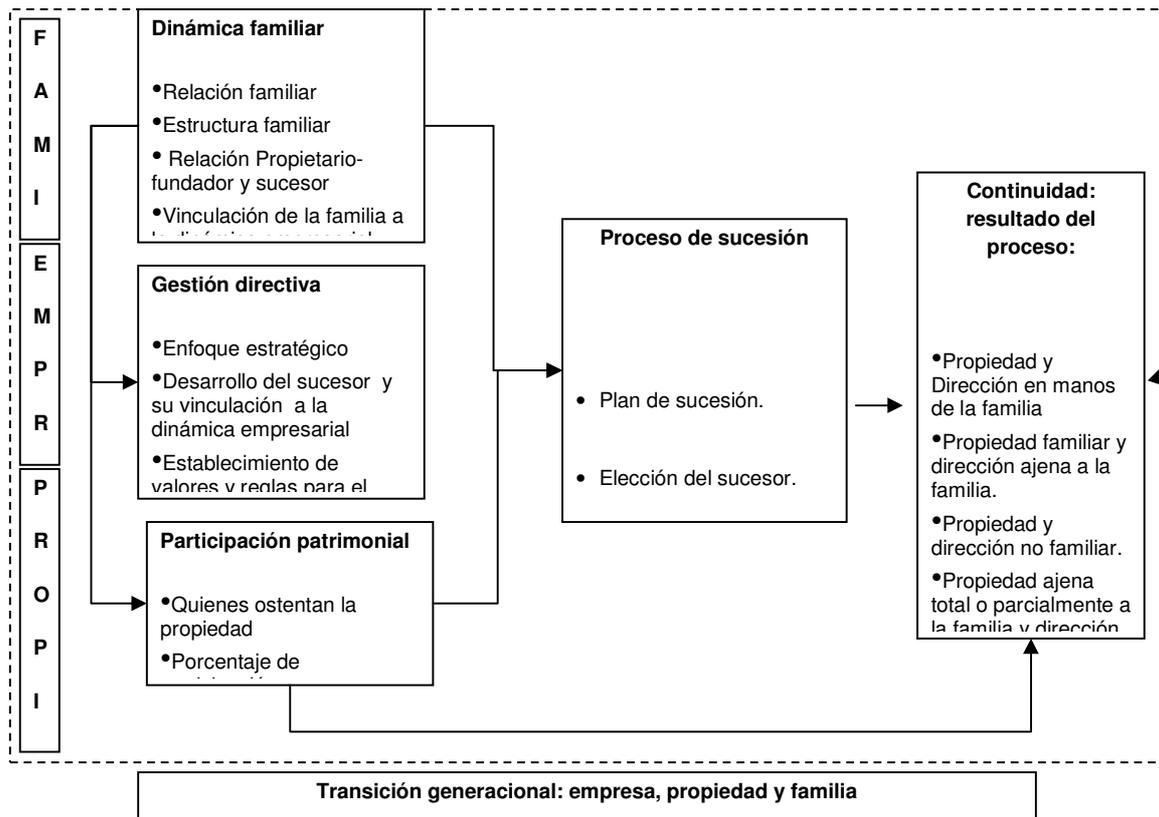
c) se realizaron cinco estudios de casos para conocer la historia de vida empresarial y la evolución en el tiempo de las tres dinámicas particulares de la empresa familiar: familia, empresa y propiedad. Los casos seleccionados corresponde a cinco empresas de las cuales, dos están en el primer proceso de transición generacional, es decir, del propietario-fundador a sus hijos; las otras dos, son empresas en donde la tercera generación participa de una manera activa, y se encuentran en el segundo proceso de transición generacional; y el último

⁸Informes ANAFAPYT, afiliados a la asociación, julio 2006.

caso corresponde a una familia empresaria que no lo logró superar la primera transición generacional.

Categoría de Análisis

Categoría de análisis: Sucesión y continuidad de la empresa familiar



El esquema Fuente: diseño propio, Trabajo de Investigación Doctoral, UNAM, México, 2005 muestra que, cuanto al tema de transición generacional, el cual comprende dos aspectos: la continuidad de la empresa familiar y el proceso de sucesión. La *continuidad* se define en función al resultado del proceso de sucesión en la empresa familiar condicionada por la decisión en cuanto a la participación en la dirección y en la propiedad de los miembros de la familia empresaria y, que determina la permanencia en el tiempo de la empresa familiar.

Continuidad: situaciones particulares sobre propiedad y dirección⁹

Propiedad en manos de la familia (control)	Dirección en manos de la familia	Empresa familiar
SI	SI	SI
SI	NO	SI
NO	NO	NO
NO	SI	¿?

En consideración a las decisiones tomadas por la familia empresaria frente a los dos aspectos señalados, en el cuadro anterior se puede observar las diversas opciones que se pueden dar en una empresa familiar. Dicha decisión determinará el que la empresa continúe o no, siendo una empresa familiar.

El *proceso de sucesión* se define como un proceso complejo y no un acontecimiento aislado en donde está presente la dinámica familiar, empresarial y de propiedad. Sobre estas dinámicas se toman decisiones en el tiempo que repercuten directamente en el desempeño de la gestión directiva de la empresa y en la participación patrimonial por parte de la familia. Acciones como, elaborar el plan de sucesión, la elección del sucesor, el retiro del fundador y la transferencia forman del poder forman parte del proceso de sucesión. Si bien desde el punto de vista racional la sucesión debería de ser un proceso evolutivo y planeado, la opción de “no hacer nada” es la que más se generaliza cuando se hace necesaria la transición generacional en la empresa familiar. De ahí que se identifiquen varios de los obstáculos para enfrentar dicho proceso.

⁹ Cabe señalar que este análisis se sustenta en los resultados encontrados por Barry (1975) en el estudio realizado a 25 firmas de la industria de impresión en British, y donde concluyó que los dueños de los negocios familiares tiene 4 opciones: continuar con la propiedad y la dirección, retener la propiedad y dejar la dirección, abandonar la propiedad y mantener el control de la dirección o desarrollarse como una firma burocrática. En Sharma Promodita., Chrisman J. James, Chua H. Jess, *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, en *Journal of the Family Business Institute*”, EEUU, Vo. 10, (1) 1997.

De la investigación se concluyó:

- Los factores que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas objeto de estudio son: a) años de vida de la empresa conservando la participación de la familia en la propiedad y en la dirección; b) características de la relación familiar, y c) criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial. Dos son factores de carácter empresarial (a y c) y uno es de carácter familiar (b).

a) Años de vida de la empresa

El tiempo de vida de una empresa determina su continuidad y se mide por los años de existencia. En el caso de las empresas familiares, se suma el hecho de mantener en el tiempo, la participación familiar en la propiedad y la dirección. De acuerdo a los resultados las empresas con mayor permanencia conservan la dirección y la propiedad en manos del mismo linaje familiar; 72% de las empresas con más de 35 años de existencia han conformado una sociedad familiar y 62% han sufrido una transición generacional.

b) Características de la relación familiar

En este sentido se aportan evidencias a favor de fortalecer la relación familiar como uno de los factores importantes para lograr la continuidad. En los resultados de las encuestas se reconoce que la unidad familiar ha contribuido para que el negocio conserve su condición de empresa familiar.

La familia que se caracteriza por ser interdependiente y coherente es la que tiene una incidencia más favorable en la continuidad de la empresa. Una relación familiar con alto grado de cohesión y de adaptabilidad a la vez, genera una dinámica favorable para el crecimiento y desarrollo de sus miembros, quienes a

futuro tendrán un mayor compromiso hacia la empresa familiar. Sus fuertes lazos de unión y de convivencia les permiten visualizar un futuro donde prevalece mantener el sentido de unidad familiar.

Cabe señalar que el entorno familiar es fundamental para la formación de los individuos. En el hogar es donde se cultivan los valores, los hábitos y costumbres y se define la personalidad; de igual manera se alientan los sueños y deseos de realización personal, familiar y profesional.

La familia en México es símbolo de fortaleza, de unión, de cohesión y solidaridad. Sin embargo se reconocen los cambios y las nuevas tendencias en su estructura y en el comportamiento de sus integrantes. Todo lo cual tiene un impacto fuerte en la dinámica empresarial. Se resalta en especial la tendencia hacia una nueva distribución de roles y de manejo de poder, donde en particular, el modelo tradicional de liderazgo caracterizado por un control patriarcal ha dado paso a un ambiente más participativo y abierto. Aún queda mucho por hacer; aspectos como lograr una comunicación efectiva, la apertura ante el manejo de la información y una actitud más dispuesta a la negociación y a la delegación están aún en camino.

Se concluye que el nexo familiar no sólo determina la condición particular de empresa familiar sino que también se constituye como uno de los factores que contribuye a su continuidad. En el nexo familiar se identifican también los principales obstáculos para hacer frente al proceso de sucesión.

c) Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación a la dinámica empresarial

A nivel familiar se tienen claramente identificados los criterios necesarios para el desarrollo personal y profesional de futuro sucesor. Contempla según el orden de importancia calificado: experiencia laboral, interés en el negocio, valores compartidos con el fundador, capacitación y entrenamiento y finalmente la formación académica.

Se resalta la importancia de compartir los valores entre el sucedido y el sucesor, así como el que demuestre un interés genuino en el negocio familiar. La permanencia del fundador en la empresa y su disposición a delegar tareas directivas al sucesor con un reconocimiento pleno y con un ejercicio de la crítica constructiva son elementos que propician un proceso de sucesión de la dirección exitoso, todo lo cual significa que no es incompatible la presencia del fundador en unión con el sucesor donde la asesoría del primero es sumamente valiosa en la entrega de la estafeta al sucesor.

En lo que respecta a la formación del sucesor no resulta suficiente su incorporación a la empresa bajo la tutela del fundador, se requiere de un plan de capacitación y entrenamiento como directivo bajo el liderazgo de otros mentores con experiencia dentro y fuera de la organización que garanticen el desarrollo de competencias profesionales para su desempeño.

Sobre el establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial, donde se consideran la definición de estándares de ética, disciplina y desempeño, los resultados arrojan que la mayoría de las empresas carece de dichos documentos; en algunos casos se percibe que los acuerdos y las reglas son parte de una cultura organizacional que están dados por tradición en la empresa. No hay evidencias con relación a la elaboración de acuerdos familiares y documentos escritos que los avalen.

En este sentido se concluye que, la carencia de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial, y sobretodo de la claridad frente a decisiones claves que regulan la interacción entre empresa y familia, incrementa el nivel de conflicto en

la familia empresaria, sin embargo el contar o no con estos documentos, no ha sido un factor influyente en la continuidad de las empresas objeto de estudio.

- Los resultados obtenidos sobre los cuáles son obstáculos frente a la transición generacional de las empresas objeto de estudio se identificaron: a) la resistencia del propietario-fundador, b) el desinterés de la familia para participar de manera activa en las cuestiones estratégicas de la empresa, c) la visión de la familia sobre la estructura de la propiedad y de la dirección, y d) la no planificación del proceso de sucesión.

Como se observa, los obstáculos frente a la transición generacional están relacionados principalmente con conflictos de tipo familiar, las características del perfil del fundador y su actitud ante el proceso de sucesión.

La sucesión como tal no se planea formalmente; son pocas las familias empresarias que han emprendido acciones concretas frente a este proceso. Pareciera que existiera un temor al enfrentar dicha realidad y frente a asumir la transferencia formal del poder o elegir el sucesor con el perfil adecuado para continuar en la dirección de la empresa. A nivel familiar se carece, en muchos casos, de una visión compartida lo cual dificulta una adecuada toma de decisiones estratégicas y el poder establecer acuerdos que reflejen la voluntad familiar respecto a la situación futura de la familia y de la empresa. Pareciera también que, existe un desconocimiento sobre los mecanismos para implementar el proceso de sucesión.

Se encontró una alta disposición del propietario-fundador a continuar en la dirección de la empresa y una resistencia a iniciar el proceso de sucesión. Si bien la familia participa en la propiedad, no se percibe una participación activa sobre cuestiones estratégicas de empresa. Acciones como conformar órganos de

gobierno a nivel empresarial y familiar para fortalecer al grupo directivo aún no están claramente definidas en las empresas encuestadas. Siendo éste, uno de los grandes retos de la familia empresaria: elaborar e implementar un plan que describa la orientación estratégica frente a la estructura de propiedad y de dirección.

Hacia una siguiente transición generacional y en contraposición de los estilos de liderazgo, se observa como tendencia la transición de un estilo de liderazgo único a uno participativo, a la conformación de estructuras de gobierno y fortalecimiento de un grupo estratégico de dirección, que sobre la base del conocimiento de las ventajas y desventajas que cada uno de los participantes posee, logra minimizar éstas últimas en aras de propiciar una conjugación adecuada de los intereses empresariales y familiares en beneficio de la empresa y de la propia familia.

3. Retos de la Empresa Familiar

El proceso de transición generacional enfrenta a las dinámicas que convergen en el contexto de la empresa familiar; sin embargo, el lograr la continuidad de la empresa en su carácter familiar, mucho está relacionado con aspectos que caracterizan a la dinámica familiar; como son: valores, sueños de vida, patrones de conducta e interacción de sus integrantes.

El gran reto que enfrentan las empresas familiares hoy en día está definido en función a las acciones que debe emprender para asumir la transición generacional; comprende las decisiones que sobre la propiedad y la dirección deben asumirse para lograr la continuidad de la empresa en su carácter de empresa familiar.

Empresa y familia son dos organizaciones con características muy particulares, y lograr una adecuada interacción, es el reto de la familia empresaria. “[...] a veces se decide con el corazón, otras con la razón”, y lograr permanecer en el tiempo tanto como familia y como empresa, es un arduo trabajo que requiere de habilidades para adoptar acciones con el fin de fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control de la misma, manteniendo y acrecentando la unidad familiar.

Lograr preservar un patrimonio y legado familiar es un compromiso de todos los integrantes de la familia. Si bien las relaciones de familia no están condenadas a depender de los resultados del negocio familiar, y las decisiones de la empresa no deben definirse por lo que esté ocurriendo en el ámbito familiar; reconocer esta interdependencia y comprenderla desde una visión holística es fundamental para que tanto la empresa como la familia logren trascender en el tiempo, y no necesariamente terminen en un conflicto. La profesionalización de la empresa y las buenas relaciones familiares si bien no garantizan su continuidad, mucho encaminan su dinámica en este sentido.

En lo que respecta a la familia, su realidad es cada día más compleja. Los cambios estructurales la hacen cada vez más vulnerable y el reto de mantener la unidad familiar es mayor. Actitudes y valores que caracterizan el comportamiento de la dinámica familiar, mucho van a contribuir a clarificar el sueño compartido y el poder emprender acciones que consoliden su presencia y con ello, sus expectativas frente a la continuidad de la empresa familiar.

La empresa por su parte, requiere de un grupo de dirección eficaz para desarrollar estrategias viables que contribuyan a su crecimiento y consolidación, dando respuesta oportuna ante las exigencias de un mercado cambiante, globalizado y competitivo. En el caso particular de la empresa familiar, es necesario desarrollar

habilidades que les permitan identificar y resolver las situaciones particulares de la empresa familiar. En el proceso de toma de decisiones se debe considerar la incidencia directa que estos aspectos tienen sobre la continuidad de la empresa.

Parecería fácil y tal vez obvio, sin embargo, es tan complejo y diverso el comportamiento humano que, en muchos de los casos se carece de sueños compartidos y prevalecen más los deseos e intereses particulares provocando un distanciamiento familiar. Sumado a ello en algunos casos, se carece de las habilidades necesarias para asumir la dirección del negocio y en la empresa, tampoco se han implementado herramientas de manejo administrativo para hacer frente a dicha situación. En consecuencia, se deja que el tiempo de la solución y el costo familiar y empresarial es muy alto.

En complemento y tomando las palabras del Dr. Belausteguigoitia¹⁰, [...] “no hay sucesión exitosa sin retiro exitoso”, es necesario en muchos casos, reivindicar la figura del propietario-fundador. Con su debido respeto y admiración, valorando su esfuerzo y dedicación, es necesario dentro del proceso de transición generacional considerar acciones pertinentes para preparar su retiro y dar una continuidad también a su existencia.

Por su parte Miguel Gallo¹¹ menciona “[...] la perdurabilidad de las empresas familiares está fundamentada en los esfuerzos conjuntos que tienen que acometer generación tras generación para continuar con éxito como empresa, y, además con el carácter de empresa familiar. Para lograrlo es fundamental mantener vivos

¹⁰ Belausteguigoitia Imanol, en Diplomado de Administración de Empresas Familiares, ITAM, México 2006

¹¹ Gallo, *Empresas Centenarias, De las memorias del Foro Internacional de Empresas Familiares*, México, 2006. En su análisis a varias empresas centenarias a nivel mundial, establece tres características fundamentales que marcaron su existencia: “ [...] los rasgos significativos del proceso de dirección estratégica, las relaciones empresa-familia y la creencias comunes en la cultura de empresas familiares”.

los valores propios de la familia que busca sean mejoradas sus prácticas por las generaciones venideras”.

Lograr entonces, un compromiso mutuo, familia- empresa y empresa-familia, que como dos subsistemas cohesionados, comparten intereses y metas comunes, y que además reconocen y son conscientes de los intereses y metas particulares de cada subsistema, contribuirá a que las nuevas estructuras de dirección y de propiedad sean funcionales, faciliten la operación de la empresa y contribuya a la armonía familiar.

Bibliografía

- Belausteguigoitia R., Imanol, *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*, México, Mc Graw Hill, 2004, pp. 240.
- Belausteguigoitia, Imanol, *Material del Diplomado en Administración de Empresas Familiares*, Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM, México, 2006.
- David R. Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Prentice Hall, 9ª edición, 2003, pp. 336.
- Gallo Miguel Ángel, *Empresas Centenarias*, en Memorias del Foro Internacional de Empresas Familiares, México, ProfitConsulting, 2006.
- Gersick E. K., Davis J. A., Mc Collom H. M., Lansberg, I., *Empresas familiares, generación a generación*, México, Mc Graw Hill, 1997, pp. 311.
- Ginebra, Joan, *Las empresas familiares, su dirección y continuidad*. Panorama, México. 1997
- Handler, W.C., *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*. UMI Dissertation Services, Estados Unidos, 1989
- Handler, W.C., *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, *Family Business Review*, Estados Unidos, II, (3), 1989, pp. 257-276.

- Lansberg, Ivan, *Succeeding Generations. Realising the dream of families in business* rinted in the United States of America, Harvard Business School Press, Estados Unidos, 1999.
- Lansberg, Ivan, Astrachan Joseph H., *Influence of family relationships on succession planning and training: the importance of mediating factors*, Journal of the Family firma Institute, "Family business review", Max S. Wortman, Jr, Volumen VII, No. 1, Estados Unidos, 1994.
- Navarrete J., M. Mercedes, *El proceso de Sucesión de la Dirección en las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares*, Tesis de Maestría en Administración (Organizaciones), México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 2001, pp. 229.
- Navarrete J., M. Mercedes, *Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas*, Tesis de Doctorado en Ciencias de la Administración, México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 2008, pp. 325
- Olson, D.H., *The circumplex model of family systems VIII: Family assessment and intervention*. In D.H. Olson, C.S. Russell, y D.H. Sprenkle (Eds). *The circumplex model: Systemic assessment and treatment of families*. New York: Haworth, Estados Unidos, 1988.
- Sharma Promodita, Chrisman J. James, Chua H. Jess, "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", en Journal of the Family Business Institute", EEUU, Vo. 10, (1) Estados Unidos , 1997.
- Wortman M.S, Jr., "Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research –Based Paradigm", *Family Business Review*, Estados Unidos, VII (1), 1994, pp. 3-27.