

# RESPALDO NAFINSA

## CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA



nacional financiera  
Banca de Desarrollo

## Los Retos de la Empresa Familiar

Material del instructor

Dotar al participante de conocimientos e instrumentos que le permitan minimizar situaciones de conflicto que impidan el crecimiento, continuidad, desarrollo y administración profesional de la empresa familiar en la cual participan.

# 1. La empresa familiar

## La empresa familiar en México

En México, como en muchos otros países, son numerosos los negocios familiares.

En el país, existen aproximadamente **10 millones de negocios familiares**.

En éstos se ocupan alrededor de **14.4 millones** de personas, poco **más** de una **tercera parte** del total de personas ocupadas en el país. (Secretaría de Economía, 2008).

### **Hallazgos\*\***

- ✓ El 70% tiene la mayoría de las acciones en poder de la familia.
- ✓ El 75% es propietario de pequeñas empresas.
- ✓ El 71% es empresa de primera generación (bajo el poder de sus fundadores).

**\*\* Encuesta realizada a empresarios del norte del país por parte del Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey.**

# 1. La empresa familiar

- ✓ El 63% de los propietarios declara no tener testamento.
- ✓ El 82% afirma no tener reglas por escrito para efectuar la sucesión.
- ✓ El 64% no brinda oportunidades de ascenso a puestos clave para miembros no familiares.
- ✓ El 81% no tiene estipuladas reglas para familiares que deseen trabajar en la empresa.
- ✓ Según el **IMSS**, 75% de sus más de 14 millones trabajadores afiliados pertenecen a una empresa familiar.
- ✓ De cada 100 organizaciones que se crean, sólo 30 empresas llegan a manos de la segunda generación. Al menos 10 de ellas logran consolidarse dentro de la tercera generación (**INEGI**).

# 1. La empresa familiar

## 1.1 Concepto

Unidad económica, la cual está constituida por miembros de una familia, quienes tienen el control administrativo y financiero sobre ella.

### **\*Características:**

- ✓ Capital, propiedad, gestión y control en manos de una familia (s),
- ✓ Intención de continuidad de transmisión a generaciones venideras,
- ✓ Visión e interés compartida con los miembros de la familia,
- ✓ Inicio “hombre orquesta”.



# 1. La empresa familiar

## \*Características:

- ✓ Impresión de valores familiares,
- ✓ Centralización de decisiones, varios propietarios trabajan en la empresa familiar,
- ✓ Identidad familiar, pertenencia.
- ✓ Voluntad de los fundadores de crear un vínculo de relación estable de trabajo y el desarrollo de la familia.



# 1. La empresa familiar

## \* Aspectos administrativos

El fundador y familia participan e influyen en las decisiones fundamentales de la empresa, además de que desempeña funciones operativas cotidianas.



Opera el “hombre orquesta”,



Cargos directivos ocupados por familiares o principales accionistas de la empresa.



Falta de profesionalización en el desempeño de las actividades, importa subsistir, falta de controles administrativos, indefinición de roles ni remuneraciones.

# 1. La empresa familiar

## **\*¿Qué no es?**

Empresa cuyo capital pertenece a personas sin vínculo familiar alguno o pertenece al Estado.

## **\*Características**

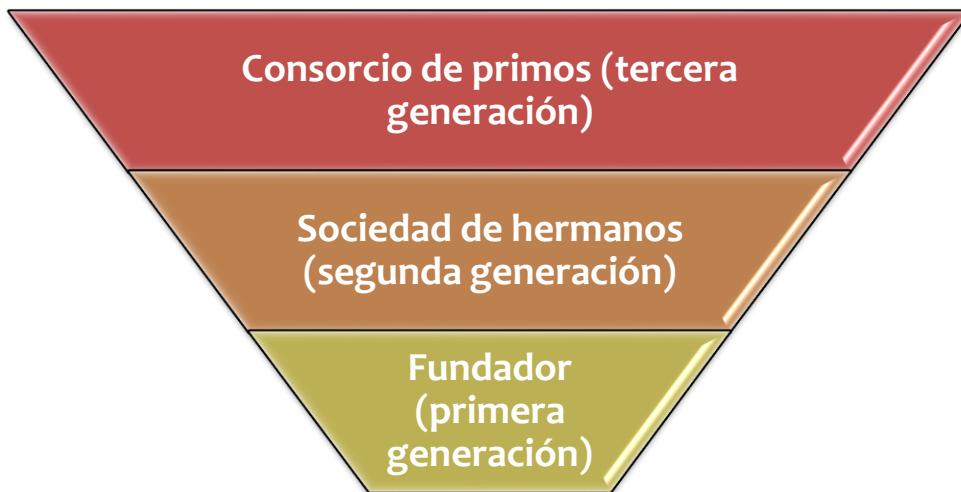
- ✓ Valores organizacionales ajenos a un grupo familiar,
- ✓ El proceso de venta o traspaso se hace de manera indistinta,
- ✓ Se vela por los intereses del grupo corporativo.



# 1. La empresa familiar

## \* Tipos de empresas familiares

Básicamente en función del cambio generacional existen:



## \*Características de los Tipos de empresas familiares

### Consortio de primos o emprendedora

- Conforme crece la familia busca incluirlos en la empresa.
- La empresa debe crecer para satisfacer una familia cada vez mayor.

### Sociedad de hermanos o conservadora

- Sobrevive pero con mucha dificultad.
- Existen límites para su crecimiento.
- Simplifica la estructura.
- Tradición, el hijo mayor asume el control de la empresa. (granjas, viñedos).

### Fundador o efímera

- No sobrevive al cambio generacional
- Carece de estructura
- No pasa del <<yo>> al nosotros.
- Los miembros de la familia trabajan bajo las ordenes del emprendedor.
- Su éxito depende mayormente del emprendedor o fundador.

# 1. La empresa familiar

## \* Fines y objetivos de la empresa familiar

Fin de lucro

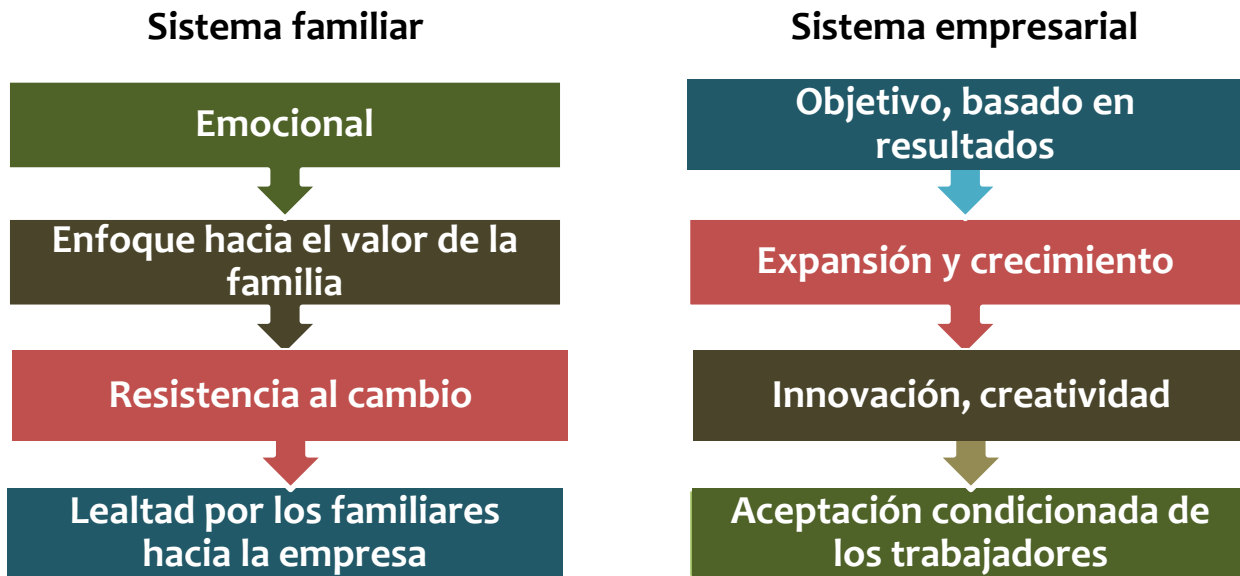
Valor económico

Productividad

Desarrollo,  
madurez e  
inserción de los  
miembros de la  
familia

# 1. La empresa familiar

## 1.2 Sistema familiar y empresarial

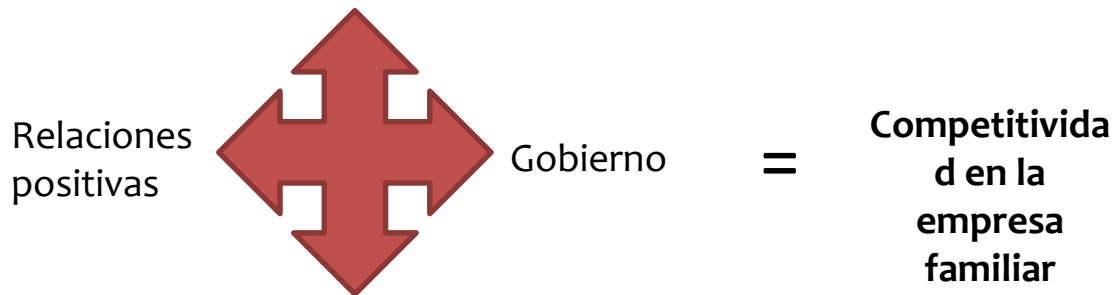


# 1. La empresa familiar

## 1.2 Sistema familiar y empresarial

### Equilibrio entre Empresa-Familia:

La interacción Empresa – Familia es la manera en que se relacionan, participan e influyen en la vida organizacional los integrantes de la familia propietaria.



# 1. La empresa familiar

## \* Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Lo bueno	Ventajas	Lo malo
Cumplimiento de encomiendas.	<b>Compromiso</b>	Despreocupación “alguien vela por mis intereses”
Compartida y planificada.	<b>Evolución</b>	Conforme a la visión del jerarca.
Desarrollo Organizacional.	<b>Valores</b>	Valores familiares arraigados de control.
Planificadas con visión.	<b>Metas</b>	Gobierno y control unipersonal.
Crecimiento familiar.	<b>Enfoque</b>	Estabilidad y permanencia.
Delegar.	<b>Dirección</b>	Acaparar funciones.

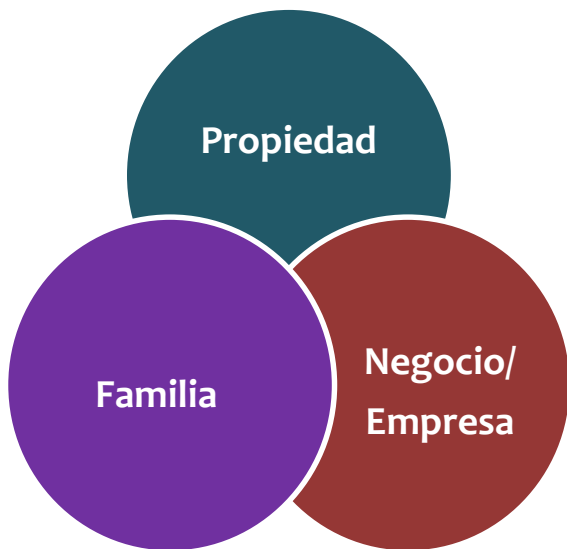
# 1. La empresa familiar

## \* Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Lo bueno	Ventajas	Lo malo
Objetivos .	<b>Motor</b>	Emociones, estabilidad familiar.
Mayor compromiso.	<b>Flexibilidad</b>	Abuso.
Confiabilidad y orgullo.	<b>Liderazgo</b>	Autoritarismo.
Interacción sana y efectiva.	<b>Comunicación</b>	Confusión y mezcla de problemas.

# 1. La empresa familiar

## 1.3 Modelo de los tres círculos



- ✓ **Propiedad** (accionistas de la empresa),
- ✓ **Familia** (lazos sanguíneos),
- ✓ **Negocio/Empresa** (funciones desempeñadas dentro de la empresa).



# 1. La empresa familiar

## \* Empresas familiares exitosas

El 99.2% de las empresas son mipymes, el 90% corresponde a empresas familiares, las cuales generan el 65% de los empleos en el país (Centro de Emprendedores UDLA).



# 1. La empresa familiar

## \* Empresas familiares evolucionadas



*BBVA, Soriana, Comercial Mexicana, Grupo Modelo, Cemex se consideran evolucionadas como familiares al haber transitado en cuanto a su modelo de administración y actualmente, cuentan con gobiernos corporativos.*

# 1. La empresa familiar

## \* Ciclo de vida de la empresa familiar

Es el proceso de evolución con patrones predecibles por el que pasa toda empresa.



# 1. La empresa familiar

*Las 4 fases del ciclo de vida de la empresa familiar*

- 1 Creación de la empresa
- 2 Crecimiento y desarrollo
- 3 Sucesión y segunda generación
- 4 Propiedad pública y administración profesional

# 1. La empresa familiar

## *Las 4 fases del ciclo de vida de la empresa familiar*

### 1. Creación de la empresa:

Etapas en la cual el fundador tiene problemas para:

- ✓ Encontrar el dinero,
- ✓ Desarrollar un producto o servicio viable,
- ✓ Crear medios para darse a conocer y vender,
- ✓ Encontrar empleados competentes.



# 1. La empresa familiar

## *Las 4 fases del ciclo de vida de la empresa familiar*

### 2. Crecimiento y desarrollo:

- ✓ Decisiones más pensadas,
- ✓ Los fundadores no pueden administrar todo, deben delegar responsabilidades y funciones,
- ✓ Existe competencia para obtener los puestos de liderazgo,
- ✓ El retiro, distribución de la propiedad y riqueza son indispensables en la planeación del liderazgo y transiciones.

# 1. La empresa familiar

## *Las 4 fases del ciclo de vida de la empresa familiar*

### 3. La sucesión y segunda generación

No formar a un sucesor con anticipación origina que muchas empresas se extingan.

Es indispensable:

- ✓ Preparar a quien será el sucesor y quien entrega el mando,
- ✓ Informar y moldear a la empresa para el cambio,
- ✓ Establecer dirección y tipo de liderazgo requerido.



# 1. La empresa familiar

## *Las 4 fases del ciclo de vida de la empresa familiar*

### \* Planificación de la sucesión:

El **fundador** debe entender su función como mentor y su responsabilidad **al final de su gestión** es realizar la transición con la mejor **asesoría** posible **hacia el sucesor**.

Esta etapa es decisiva e involucra empresa, familia y propiedad.





# 1. La empresa familiar

## *Las 4 fases del ciclo de vida de la empresa familiar*

### 4. Propiedad pública y administración profesional

- ✓ En esta etapa la empresa necesita más inyección de dinero adicional para seguir su operación, por lo tanto la familia debe decidir si se recibe dinero de socios externos a la familia (no familiares).
- ✓ Contratar un administrador profesional puede ser necesario si es que no existen miembros de la familia competentes para vivir esta etapa.

# 1. La empresa familiar

## 1.4 La empresa familiar AYER

Decisiones de golpe pasando por encima de los miembros familiares,

“Hijo no me debatas, esa es la decisión y además hice esta empresa”.

Esquema administrativo empírico,

“Tanteómetro”, corazonadas, intuiciones. Nula planeación.

Oferta de los mismos productos/servicios,

“Este mocasín modelo 345 fue la estrella en el pasado, así para tu abuelo y lo será para ti”.

Prioridad a los vínculos familiares,

“Te doy permiso que llegues a trabajar después de tus clases.

El reparto de beneficios se basaba en una política de inversión conservadora.

“No arriesgaremos nuestro único patrimonio en esa nueva línea”.

# 1. La empresa familiar

## 1.4 La empresa familiar HOY

Elaboración de diagnósticos y propuestas de mejora,

“Invitemos a un consultor, desarrollemos un Plan de negocios”.

Planeación, Organización, Dirección y Control,

Planes, Bitácoras, Agendas, Monitoreos a familiares, Roles, Funciones.

Administración de las finanzas,

“El gasto e ingreso familiar separado de lo del negocio”.

Fijación de metas y retos profesionales,

“Tendremos de utilidad % a fin de año”,  
“Sucursal ...”, “Seremos SA DE CV”.

Gestionar el talento humano en base a sus competencias y evaluación objetiva.

“Tendremos un programa de capacitación, empezando por uno mismo”.

## 2. Los roles en las empresas familiares

Rol que desempeña		Naturaleza
<b>1. Propietarios Familiares</b>		Miembros de la familia que poseen experiencia personal, son accionistas y trabajan en la empresa.
<b>2. Familiares accionistas</b>		Miembros de la familia y también accionistas, pero no trabajan en la empresa.
<b>3. Trabajadores familiares accionistas</b>	<b>no</b>	Miembros de la familia que trabajan en la empresa, sin ser accionistas.

*Fuente: Competencias esenciales y PYMES: un modelo para el éxito empresarial. Hernández Fernández, Lissette. Revistas de Ciencias Sociales, Volumen XIII, Núm 2, 2007, Venezuela.*

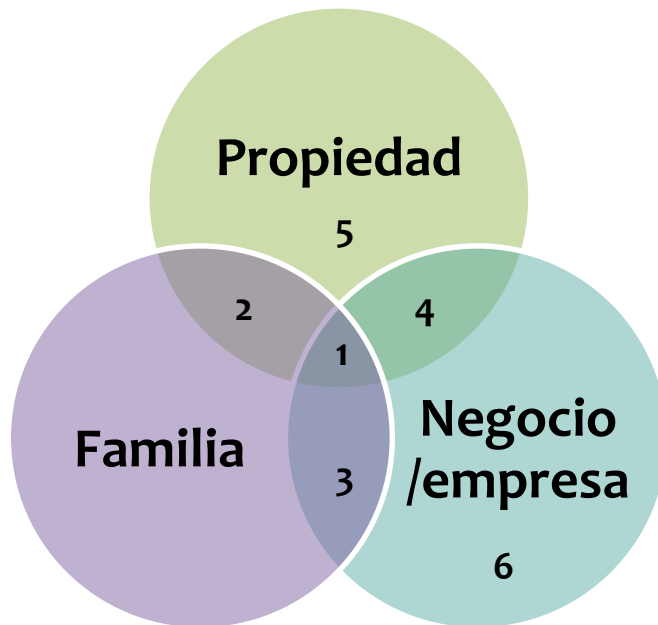
## 2. Los roles en las empresas familiares

Rol que desempeña	Naturaleza
<b>4.Directivos no familiares</b>	Trabajan en la empresa y son accionistas, pero no son miembros de la familia.
<b>5.Accionistas no familiares</b>	Tienen participación en el capital de la empresa, no pertenecen a la familia ni trabajan en la empresa.
<b>6.Empleados</b>	Recurso humano no perteneciente a la familia.

*Fuente: Competencias esenciales y PYMES: un modelo para el éxito empresarial. Hernández Fernández, Lissette. Revistas de Ciencias Sociales, Volumen XIII, Núm 2, 2007, Venezuela.*

## 2. Los roles en las empresas familiares

A continuación se muestra el lugar en el que se encuentran los distintos roles de la empresa familiar dentro de los escenarios del modelo de los 3 círculos.



Fuente: Competencias esenciales y PYMES: un modelo para el éxito empresarial. Hernández Fernández, Lissette. Revistas de Ciencias Sociales, Volumen XIII, Núm 2, 2007, Venezuela.

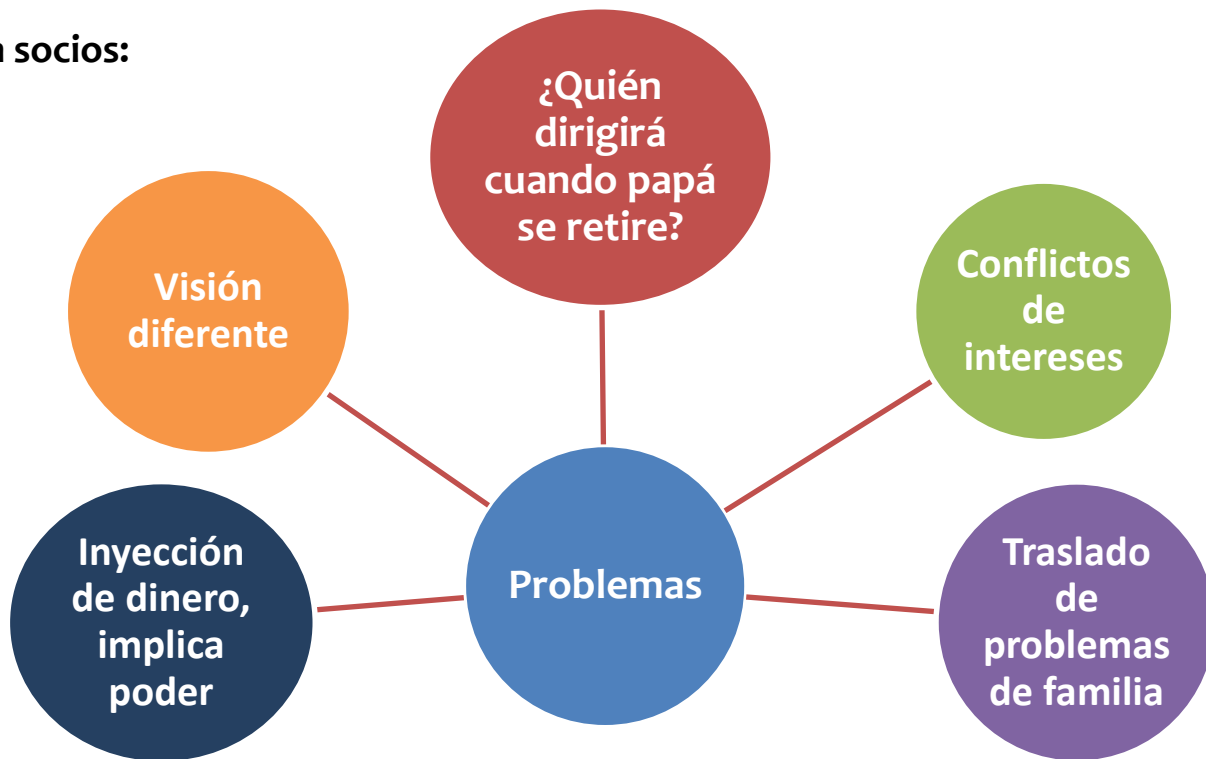
### 3. Situaciones de conflicto en la empresa familiar

Regularmente se derivan de la **propiedad**, a partir de que:

- ✓ Distribución de utilidades inequitativa.
- ✓ Conflictos entre grupos de trabajo.
- a) **Fundador es el propietario**
  - ✓ Celos al integrar más miembros a la empresa.
  - ✓ Autoritarismo al tomar decisiones.
  - ✓ No se sabe administrar para delegar.

### 3. Situaciones de conflicto en la empresa familiar

b) Cuando los hermanos son socios:





### 3. Situaciones de conflicto en la empresa familiar

#### c) Diversos miembros de la familia son propietarios



### 3. Situaciones de conflicto en la empresa familiar

#### \* Causas

- ✓ Jerarca autoritario.
- ✓ Una cultura empresarial definida en una sola persona
- ✓ El familiar se siente omnipotente, ejerciendo su voluntad bajo argumentos de propiedad y relaciones.
- ✓ Resistencia al cambio.
- ✓ Información restringida.
- ✓ Sueldos y salarios de acuerdo a la relación familiar y no por desempeño laboral.



### 3. Situaciones de conflicto en la empresa familiar

#### \* Causas

- ✓ Preferencia de familiares sobre los no familiares.
- ✓ No pensar en el futuro.
- ✓ No hay reglas sobre ingreso, despidos de familiares, sobreponiéndolos a empleados que no tienen relación con la familia.
- ✓ Despilfarro de hijos.
- ✓ Carencias administrativas.



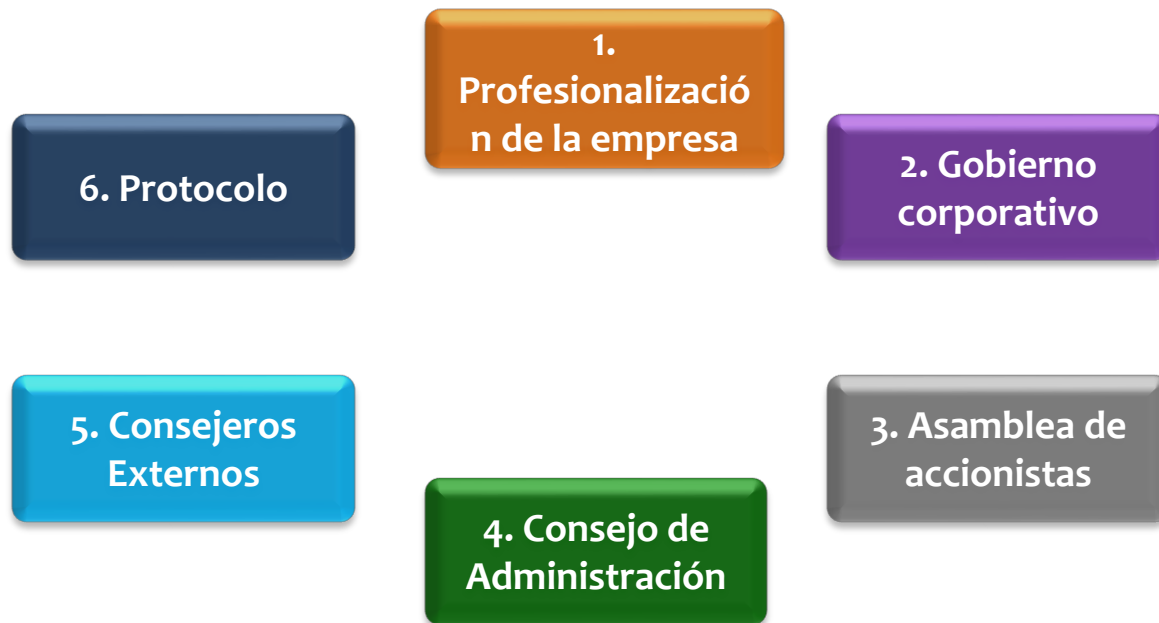
### 3. Situaciones de conflicto en la empresa familiar

#### \* Impacto en la familia

- ✓ Disminuye el nivel de compromiso, hay quienes optan por abandonar la empresa.
- ✓ La desigualdad de exigencias provoca disgustos y rivalidades.
- ✓ La mala relación entre integrantes origina dificultades y problemas administrativos, financieros, operativos, entre otros.
- ✓ El tener intereses distintos, causa problemas de igualdad y propiedad.
- ✓ Extinción de la empresa.

### 3. Situaciones de conflicto en la empresa familiar

\* ¿Cómo evitar los problemas?



## 4. Cambio generacional

### \* Concepto

Es el relevo en la dirección o el liderazgo de la empresa, del **propietario-fundador** al **sucesor**, que suele ser un miembro de la misma familia (primogénito) o directivo externo.

Significa una gran evento que causa incertidumbre en trabajadores, proveedores y clientes.



## 4. Cambio generacional

### \* Importancia

- ✓ Dirigir a la empresa hacia un nuevo modelo de gestión empresarial,
- ✓ Asegurar supervivencia,
- ✓ Dar continuidad pasando la estafeta a algún miembro familiar con la capacidad y disposición de asumir el cargo y los niveles de exigencia que este conlleva.
- ✓ Renovación administrativa encaminada a la eficiencia de la empresa.



## 4. Cambio generacional

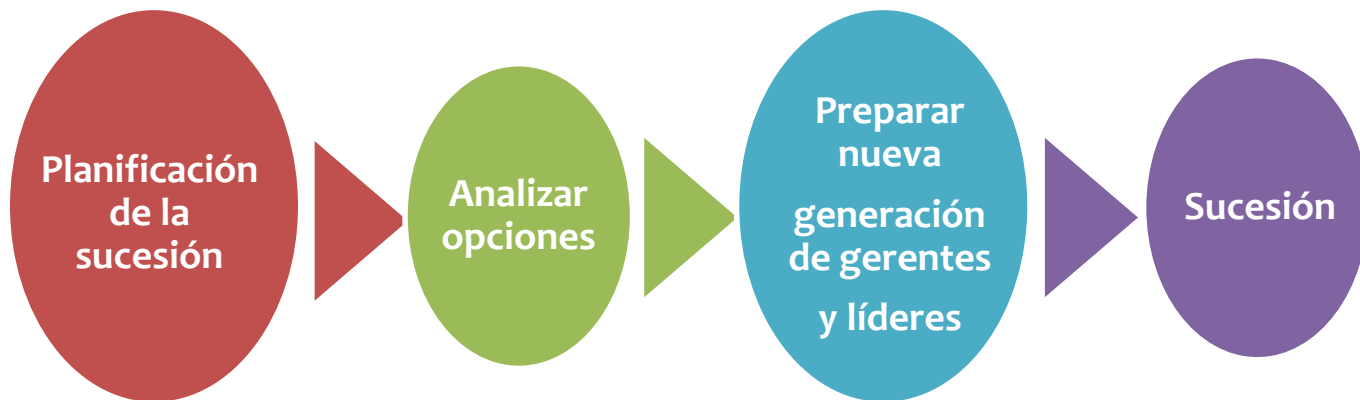
### \* Amenazas

- ✓ No tener un plan de sucesión,
- ✓ El fundador se resiste a dejar la actividad por temor a no tener garantía de calidad de vida después de su jubilación,
- ✓ Dificultad de elegir un sucesor entre la familia,
- ✓ Rivalidades de hermanos y primos por la no aceptación del sucesor,
- ✓ Incapacidad del sucesor para asumir la responsabilidad,
- ✓ Dificultad de los empleados por adaptarse a un nuevo tipo de liderazgo.



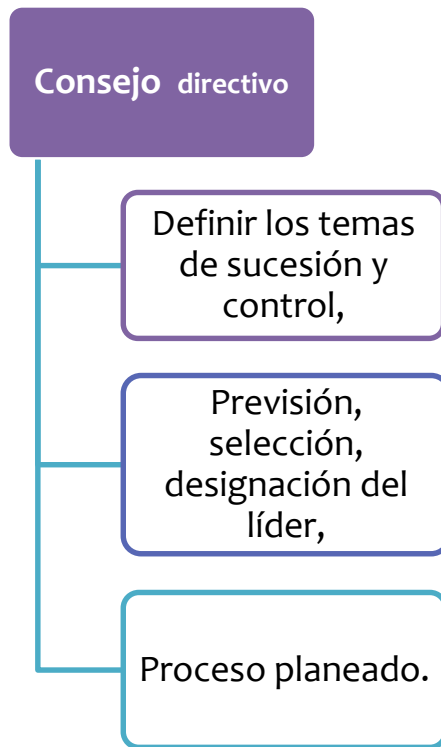
## 4. Cambio generacional

Por tanto, el éxito del Cambio generacional radicaré en:



## 4. Cambio generacional

**\*Actividades que fomentan el cambio generacional**



## 4. Cambio generacional

**\*Actividades que fomentan el cambio generacional**

Líder entrante

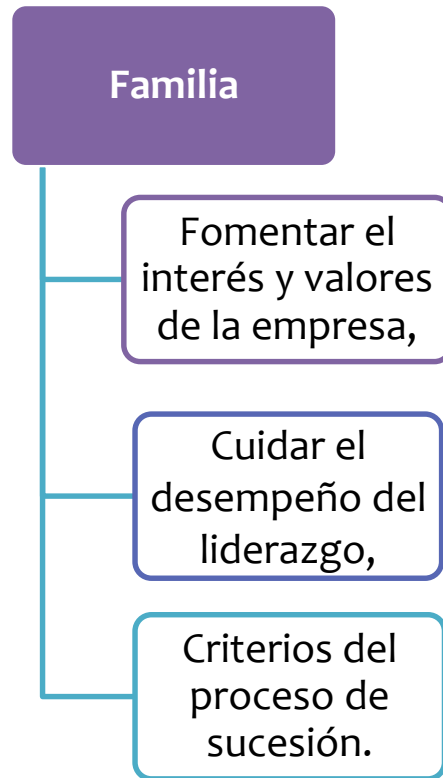
Continuación de las operaciones,

Analizar estrategia de competencia,

Minimizar impacto en los empleados y familiares.

## 4. Cambio generacional

**\*Actividades que fomentan el cambio generacional**



# Dinámica 1 Junta con la familia



## **Objetivo:**

Sentar las bases para la toma de decisiones, el desarrollo de liderazgo y el análisis de problemas.

## **Tiempo:**

10 minutos

## **Habilidades a desarrollar:**

Creatividad, trabajo en equipo, Planeación.



# Dinámica 1 Junta con la familia



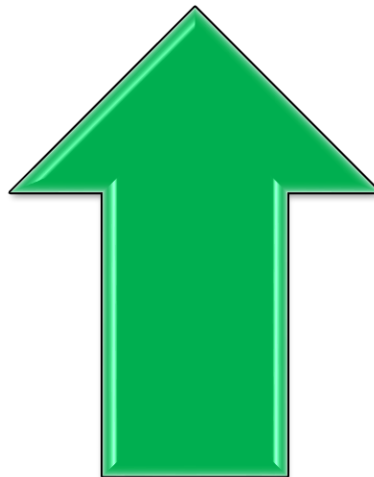
## **Instrucciones:**

1. Formación de equipos entre 4 y 6 personas.
2. Definición de organigrama de la empresa familiar, así como los roles a desempeñar.
3. Instructor plantea y sortea diferentes situaciones de conflicto, previa lluvia de ideas general para determinar los principales problemas.
4. Cada equipo pasa a representar la situación y la solución tomada ante el conflicto.
5. Retroalimentación grupal.

## 5. Crecimiento de empresas familiares

\* ¿Qué implica?

- ✓ Progreso,
- ✓ Aumento estructura organizativa,
- ✓ Presencia en el mercado,
- ✓ Evolución,
- ✓ Reto.



## 5. Crecimiento de empresas familiares

\* ¿Por qué crecer?

- ✓ Competitividad,
- ✓ Conservación de la empresa familiar,
- ✓ Permanencia,
- ✓ Sustentabilidad en el mundo empresarial.



## 5. Crecimiento de empresas familiares

### 5.1 Acciones empresariales que contribuyen al crecimiento

Profesionalización  
del negocio

Alianzas estratégicas

Estudios de mercado

Consejo  
administrativo

Establecimiento de  
gobierno corporativo

Planeación  
estratégica

Toma de decisiones

Asignación de roles

Definición de un  
esquema  
administrativo

## **6. Herramientas para solucionar y/o prevenir conflictos en empresas familiares**

### **6.1 Acciones empresariales que contribuyen al crecimiento**

#### **GOBIERNO CORPORATIVO**

Estructura que permite la planeación, ejecución, dirección y control de la empresa, depositando las responsabilidades en varios individuos a la vez, que toman decisiones como cuerpo colegiado.

Permite liberar la creatividad del fundador, para que éste se concentre en otras actividades. Funciones clave:

- a) Se va acostumbrando a la empresa a no requerir tanto la presencia del patrón,
- b) Sirve de entrenamiento a los hijos en la toma de decisiones.

## **6. Herramientas para solucionar y/o prevenir conflictos en empresas familiares**

### **6.1 Acciones empresariales que contribuyen al crecimiento**

#### **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Órgano superior de administración de aquellas empresas que no optaron por un administrador único. Representa legalmente a la sociedad, responsable último de las acciones de la empresa. Este proporciona:

- a) Estabilidad,
- b) Transparencia
- c) Experiencia
- d) Prudencia y entrenamiento para las nuevas generaciones.

Se nutre de personas independientes que no están todo el día en la empresa. Recomendación de 5 a 15 personas.

## 6.2. El protocolo

### \* Concepto

Acuerdo firmado por los miembros de una familia empresarial, enunciando la relación, los valores y las políticas con respecto a la empresa.

Puede ser vista como **Constitución** de la familia.



## 6.2. El protocolo

### \* Tipos de protocolo

Atendiendo a su fuerza vinculante se pueden diferenciar tres tipos diferentes:

- ✓ Pactos con fuerza moral “Pacto de caballeros”,
- ✓ Pactos con fuerza contractual simple,
- ✓ Pactos con fuerza y eficacia ante terceros.



## 6.2 El protocolo

### \* Reglas

- ✓ Se realiza bajo la aprobación de los integrantes de la familia,
- ✓ Diseñado en relación a las necesidades de la empresa,
- ✓ Separa la planeación estratégica de la empresa de la planeación estratégica familiar,
- ✓ Instrumento prioritario para el buen gobierno,
- ✓ Permite asignar categoría, jerarquía y grado de responsabilidad.

## 6.2 El protocolo

### \* Reglas



## 6.2 El protocolo

### \* Aplicación

- ✓ Favorecer y facilitar el cambio generacional,
- ✓ Regular aspectos relativos a la disposición y administración de acciones/participaciones de la empresa,
- ✓ Régimen de derechos y obligaciones propios a la condición de miembro de la familia,
- ✓ Definición de la política de contratación y retribución de familiares,
- ✓ Establecimiento de las normas que regirán la sucesión entre familiares.



## 6.2 El protocolo

### \* Custodia

- Regularmente quien vigila el cumplimiento de las estipulaciones del protocolo es el consejo familiar.



### \* Legalidad

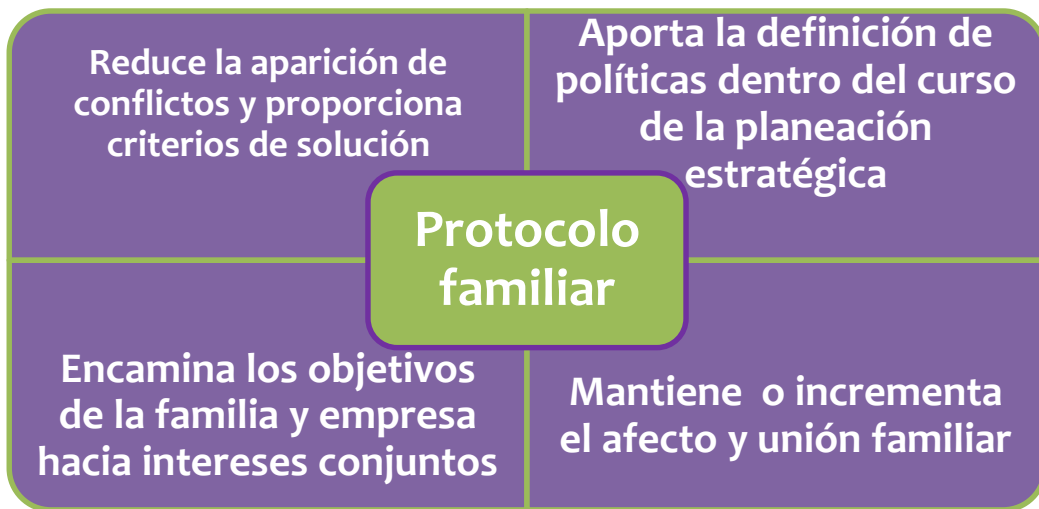
- Un protocolo familiar puede ser dotado de obligatoriedad legal y la organización de él se desprenda puede tomar decisiones válidas y obligatorias entre los miembros de la familia.



## 6.2 El protocolo

### \* Importancia

Suavizar las relaciones entre: familia, empresa y propiedad.



## 6.2 El protocolo

### \* Ejemplo de protocolo

- ✓ Manifestación del compromiso,
- ✓ Filosofía de la gestión y principales objetivos,
- ✓ Cargos, requisitos y remuneración,
- ✓ Entrada y salida de Parientes, familiares políticos y socios no familiares,
- ✓ Elección y requisitos del cargo de dirección más alto,
- ✓ Derecho al voto y a la propiedad,
- ✓ Conformación de la junta directiva. Funciones principales,
- ✓ De la asamblea familiar. Periodicidad y finalidad,
- ✓ Consideraciones sobre empleados no-familiares,
- ✓ Enmiendas.

## 6.2 El protocolo

### Consejo de Familia

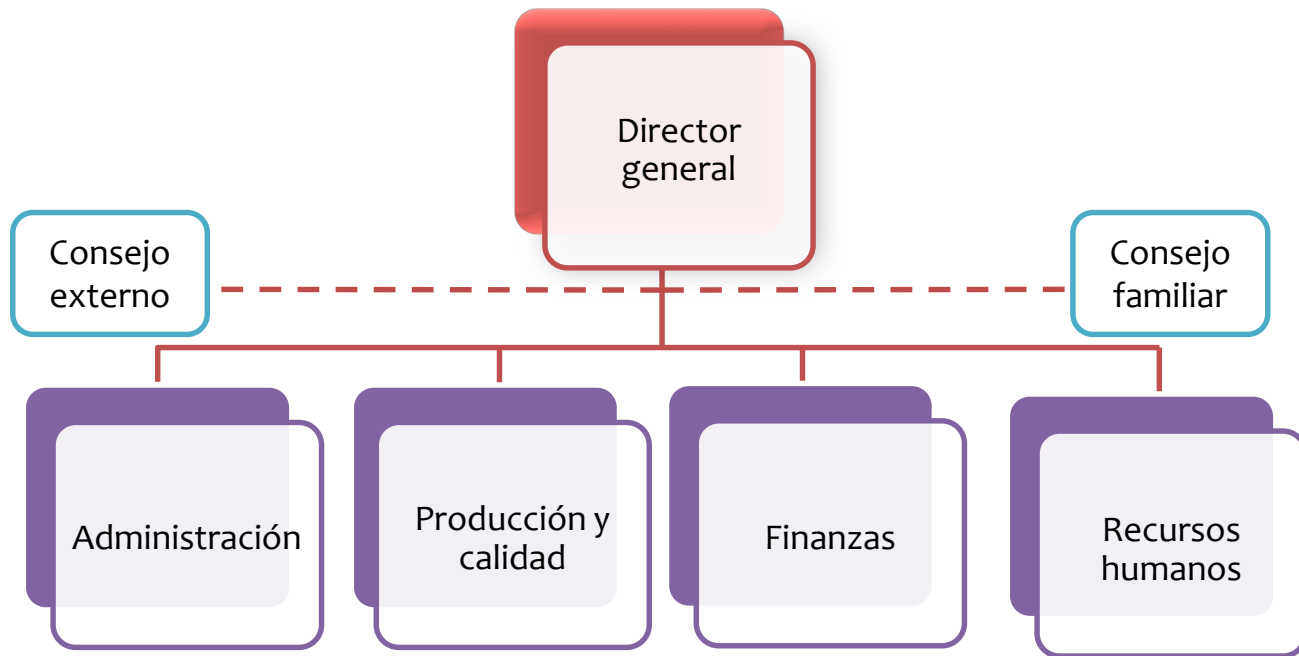
Grupo de personas que representan todos los subgrupos de la familia, por ejemplo: los mayores, las nueras, los jóvenes, los que no tienen edad para trabajar, entre otros.

Es recomendado por los protocolos de familia y debe influir en el buen manejo de los negocios, a través del nombramiento de los consejeros.



## 6.3 Manejo y prevención de conflictos

### \* Estructura organizacional



## 6.3 Manejo y prevención de conflictos

### \* Comunicación

Herramienta fundamental para la toma de decisiones, planificación y transmisión de la cultura corporativa a los futuros gestores y empleados.



## 6.3 Manejo y prevención de conflictos

### \* Comunicación

Inconvenientes:

- ✓ Anteponer situaciones personales familiares,
- ✓ Poca o escasa comunicación con empleados,
- ✓ No hay claridad en las jerarquías o nivel de compromiso.

## 6.3 Manejo y prevención de conflictos

### \* Clima organizacional

Forma en que  
se utiliza el  
liderazgo

Características  
del proceso de  
toma de  
decisiones

Instrumentos  
de motivación  
a empleados

Buena  
interacción  
superior-  
subordinado

Sistema  
de fijación de  
objetivos



## 6.3 Manejo y prevención de conflictos

### \* Remuneraciones e incentivos

- **Remuneración:** Constituye el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie.
- **Incentivos:** Motivaciones que se hacen al trabajador por medio de un premio o gratificación económica.
  - ✓ Reconocimiento,
  - ✓ Regalos,
  - ✓ Dinero,
  - ✓ Mantenimiento del puesto.



**BRAVO!!**



## 6.3 Manejo y prevención de conflictos

### \* Acciones preventivas



## 6.3 Manejo y prevención de conflictos

### \* Claves para una buena negociación

- ✓ Crear vínculos con el involucrado en el conflicto, basado en un objetivo en común,
- ✓ Manejar la negociación a base del diálogo evitando actitudes agresivas,
- ✓ Analizar el conflicto, determinar si se basa en intereses o necesidades, atendiendo principalmente a las segundas.
- ✓ Ser recíprocos, entender la importancia de conceder en una negociación,
- ✓ Mantener los vínculos y construir una relación positiva encaminada a la consecución de objetivos en común.

## 6.4 Consejeros externos

### ¿Qué son?

Empresarios con experiencia en los ámbitos de gestión y dirección.

Deben ser personas que gocen de gran confianza por parte de los accionistas de la Empresa Familiar.



## 6.4 Consejeros externos

### \* Ventajas y desventajas

Ventajas		
Aportan una visión externa, e independiente,	Permiten que problemáticas familiares afloren en reuniones del consejo,	Complementan la perspectiva de los miembros del consejo,
Como mediadores en conflictos son un banco de pruebas de fortalezas y debilidades,	Aportan experiencia holística en procesos complejos,	Suavizan situaciones que suelen ser muy subjetivas y con gran carga emocional.

## 6.4 Consejeros externos

### \* Ventajas y desventajas

Desventajas		
Dificultad de acercamiento a la realidad y cultura de la empresa,	Manejan información valiosa de la empresa,	Malentendimiento de sus funciones dentro del consejo,
Costos de integración de externos,	Provocar en otros consejeros recelos, y posiciones encontradas,	Pérdida de objetividad.

## 6.4 Consejeros externos

### \* Impacto

- ✓ No es sencillo incorporar consejeros externos pues existe escepticismo sobre la ayuda que puedan proporcionar los miembros externos.
- ✓ La acertada elección de consejeros externos con la especialización en las áreas apropiadas, puede incrementar las opciones de supervivencia y crecimiento a largo plazo de una pequeña empresa.
- ✓ Bajo estos parámetros el consejo de administración puede llegar a ser uno de los recursos más valiosos de una empresa, aportando un importante valor añadido.

## Recomendaciones

- ✓ Disposición de realizar sacrificios en favor de la organización,
- ✓ Asuntos éticos de comportamientos de los miembros de la familia,
- ✓ Actitud de empatía,
- ✓ Asignación justa de tareas y responsabilidades,
- ✓ Evaluación de cualidades y desempeño,
- ✓ Formación del desarrollo personal tanto en familiares y empleados,
- ✓ Políticas de compensación, incluida la distribución de utilidades.



## Recomendaciones

- ✓ Acuerdos para compartir retos e integración de los miembros sobre la propiedad del capital y su transmisión,
- ✓ Políticas de elección y retiro de los gobernantes,
- ✓ Capacitación constante,
- ✓ Conciliación de intereses entre empresa y familia,
- ✓ La integración de talentos por parte de miembros de la familia.

## Conclusiones



- ✓ Profesionalizar la empresa, implica un proceso de transformación gradual y cambio de mentalidad en los elementos de la organización,
- ✓ Elaborar y disponer de reglas de juego, políticas y normas de actuación claras y transparentes evita conflictos originados por la combinación de intereses, emociones y dinero.

## Ponte en contacto con nosotros



capacitación@nafin.gob.mx



www.nafin.com



01 800 NAFINSA (623 4672)



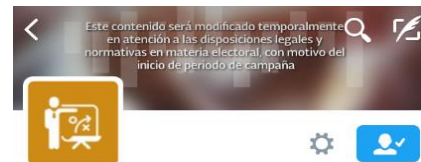
Vitrina Pyme  
Nafinsa MF (Momento Financiero)



Experto En Capacitación Empresarial  
<https://www.facebook.com/ExpertoEnCapacitacionEmpresarial/>



Experto Capacitación @CE\_Nafinsa  
[https://twitter.com/ce\\_Nafinsa](https://twitter.com/ce_Nafinsa)



Experto Capacitación  
@CE\_Nafinsa

Capacitación empresarial presencial y en línea dirigida a emprendedores y empresarios con el #RespaldoNafinsa