UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

SUCESIÓN DE LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES FAMILIARES GRANDES. UN ESTUDIO DE CASO

TESIS

"QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS PRESENTA"

JOSÉ EMILIANO CAMACHO BOJÓRQUEZ

DIRECTOR DE TESIS:
DR. MARCO ANTONIO RODRÍGUEZ PEÑUELAS

CULIACÁN, SINALOA, 9 DE DICIEMBRE DE 2011

DEDICATORIA

Con mucho entusiasmo dedico la presente investigación a Dios por la bendita decisión de haberme dado la vida y la oportunidad de ser partícipe en el interesante y apasionante mundo de la investigación científica.

Muy respetuosamente a mis padres que forjaron ejemplarmente toda una vida de trabajo, superación, sinceridad, confianza y honradez; valores y atributos que han servido de plataforma en mi vida personal y profesional, así como en la educación y formación de mis hijos.

Dedico también esta investigación a mi hermana Claudia Araceli y su familia.

A mi familia política.

Para todas aquellas personas que a través de los años me han brindado su ayuda y amistad desinteresadamente.

A mi esposa por su inteligencia, apoyo, sacrificio, amor y comprensión incondicional que en todo momento supo y ha sabido valorar mi empeño y sacrificio para la realización de la presente investigación, sobre todo porque la atención de nuestros hijos no ha sido desatendida y siempre se ha ejercido a favor de la mejora continua de sus vidas; por ello el documento que se desarrolla es un humilde tributo pero muy significativo para ella y nuestros hijos José Abraham y Olivia.

RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS

Por su gran labor académica y humanitaria agradezco al destino el haberme dado la oportunidad de conocer y tratar a mis maestros ejemplos de sabiduría y de personas ejemplares como son los ingenieros José Antonio Malacón Díaz y Luis Carlos Medina Aguilar; hombres ilustres que han forjado generaciones de individuos a través de los recintos académicos y de sus vidas llenas de experiencias que, indudablemente son ricas directrices y fuentes de inspiración que enmarcan la referencia de continuar con ese don de formación cívica, educativa y altruista que Dios les ha concedido.

A mis amigos los Doctores Ezequiel Avilés Ochoa, y muy especialmente al Dr. Marco Antonio Rodríguez Peñuelas por su dedicación y entrega desinteresada que ha mostrado para el enriquecimiento y reorientación del conocimiento que versa en la presente investigación, eslabón rector que motiva y alienta esta apasionante actividad para continuar desarrollando conocimiento con responsabilidad y entusiasmo en favor de los centros productivos y de la humanidad que cada vez demanda más armonía e igualdad de condiciones.

Infinitamente les estoy muy agradecido a los señores Coppel Luken por su tiempo, paciencia y confianza, ya que sin su autorización no hubiese sido posible el desarrollo de la presente investigación. También agradezco las atenciones recibidas y el apoyo a su personal, especialmente al Sr. Roberto Gutiérrez Ruelas por haber confiado en mi persona y de igual manera a la señorita Yolanda Camelo, gracias por su ayuda.

Profundamente ofrezco un reconocimiento al señor rector maestro Guillermo Aarón Sánchez debido al impulso que le ha dado a la investigación y el compromiso que ha tenido para elevar el nivel académico de la Universidad de Occidente. De igual manera a las autoridades académicas de esta institución de educación superior por el apoyo brindado y por las facilidades que me dieron para integrarme en esta etapa académica; razón por la cual les estoy agradecido por ser partícipe en el adiestramiento de profesionales altamente capacitados que tanto requieren las instituciones educativas y los sectores productivos del país.

A la Universidad de Occidente por fomentar e impulsar la habilitación del profesorado en programas de maestría y doctorado de alta calidad.

Al programa del Doctorado en Ciencias Administrativas por haberme aceptado como integrante de la primera generación.

A mis profesores que he tenido durante las etapas escolarizadas y especialmente a los que integran el núcleo básico del Doctorado en Ciencias Administrativas, gracias por su paciencia y entrega dentro y fuera de los recintos académicos.

Un reconocimiento público al Lic. José Medina y al Dr. Ramón Martínez Huerta, adscritos al programa del Doctorado de Ciencias Administrativas de la U de O, por su valiosa aportación.

A mis condiscípulos, gracias por su amistad, cooperación, comprensión y respeto.

ÍNDICE GENERAL

Índice de cuadros vii
Índice de tablas y figuras viii
Índice de abreviaturas, siglas y acrónimos viii
Resumen ix
Abstract xi
Introducción xiii

Capítulo I: Marco contextual y planteamiento del problema de investigación 22
1.1. Contextualización del problema de investigación 22
1.2. Planteamiento del problema 29
1.2.1. Problemática en la sucesión de liderazgo en empresas grandes 37
1.2.2. Escenarios futuros 40
1.2.3. Posibles alternativas de solución 41
1.2.4. Formulación del problema 41
1.2.4.1. Interrogante central 42
1.2.5. Sistematización del problema de investigación 42
1.2.5.1. Preguntas de investigación 42
1.3. Delimitación del problema 43
1.4. Objetivos 43
1.4.1. Objetivo general y específicos 44
1.5. Justificación 45
1.6. Hipótesis 46
1.6.1. Hipótesis general 47
1.6.2. Hipótesis particulares 48
1.7. Limitaciones del estudio 48

Capítulo II: Marco teórico 50
2.1. Marco teórico 50
2.2.1. Antecedentes investigativos 50
2.2.2. Elementos teóricos 52
2.2.2.1. Teoría de la Administración 52
2.2.2.2. Teoría de Liderazgo 65
2.2.2.3. Teoría de la Organización 80
2.2.2.4. Teoría de Organizaciones Familiares 88
2.2.2.5. Sucesión empresarial 99

Capítulo III: Decisiones teóricas y metodológicas de la investigación 113
3.1. Paradigmas de la metodología de investigación 113
3.1.1. Metodología cuantitativa 114
3.1.2. Metodología cualitativa 116
3.2. Integración de métodos 121
3.3. Estrategia de investigación 123
3.3.1. Metodología empleada en la investigación 123
3.3.2. Tipo de investigación 124
3.3.3. Consideraciones para su aplicación 128
3.3.4. Criterios de validez 129
3.4. Investigación de campo 130

3.4.1. Diseño del plan de investigación 133
3.4.2. Selección de la muestra 136
3.4.3. Técnicas de recolección de datos 138
3.4.3.1. Observación 138
3.4.3.2. Entrevista 138
3.4.3.3. Revisión de documentos y materiales culturales 138

Capítulo IV: Resultados de la investigación 139
4.1. Antecedentes históricos de la organización 140
4.1.1. Orígenes étnicos de la familia Coppel 140
4.1.2. Historia de la empresa y empresarios 141
4.1.3. Organización familiar actual 143
4.1.3.1. Filosofía de la organización 145
4.1.3.2. Estructura operativa 145
4.1.3.3. Fuentes de capital 147
4.1.3.4. Desarrollo tecnológico e innovación 148
4.1.3.5. infraestructura 149
4.1.3.5.1. Tiendas, bodegas, equipo de reparto y oficinas 150

4.2. Estudio de caso 159
4.2.1. Procesos de sucesión de liderazgo en la empresa familiar 160
4.2.2. Factores considerados en la sucesión de liderazgo 171
4.2.3. Formas y criterios de selección para determinar al nuevo líder 179
4.2.4. Principales características del nuevo líder 189
4.2.5. Problemas y estrategias de solución en las sucesiones de liderazgo 203
4.2.6. Efectos en la organización derivados de la sucesión de liderazgo 213

Capitulo V: Conclusiones, recomendaciones y reflexiones finales 239
5.1. Conclusiones 239
5.1.1. Enseñanzas de la investigación 251
5.1.2. Principales problemas suscitados en el desarrollo de la investigación 254
5.1.3. Utilidad de la aplicación de resultados 257
5.1.4. Limitaciones de la investigación 258
5.1.5. Apertura de nuevas líneas de investigación para estudios posteriores 258
5.1.6. Otras conclusiones 259
5.2. Recomendaciones 259
5.3. Reflexiones finales 261

Bibliografía 265

Anexos 270

ÍNDICE DE CUADROS

Capitulo 1	Marco contextual y planteamiento del problema de investigación	22
Cuadro 1.1.	Conceptos y definiciones	30
Cuadro 1.2.	Sistematización de la investigación	49
Capitulo 2	Marco teórico	50
Cuadro 2.1.	Cuatro principios básicos de administración científica	54
Cuadro 2.2.	Funciones básicas de las empresas	56
Cuadro 2.3.	Niveles de sistemas	62
Cuadro 2.4.	Teorías sobre liderazgo	70
Cuadro 2.5.	Características de personalidad	71
Cuadro 2.6.	Estilos de liderazgo sin tomar en cuenta la personalidad	72
Cuadro 2.7.	Conductas sobre liderazgo	77
Cuadro 2.8.	Factores que distinguen al liderazgo transformacional	77
Cuadro 2.9.	Acciones del líder en la transformación de las organizaciones	78
Cuadro 2.10.	Características de las empresas	83
Cuadro 2.11.	Modalidades de las organizaciones	85
Cuadro 2.12.	El binomio de familia y empresa	91
Cuadro 2.13.	Integración del Marco teórico	112
Capitulo 3	Decisiones teóricas y metodologías de la investigación	113
Cuadro 3.1.	Tipos de investigación por fuente principal de información	116
Cuadro 3.2.	Tipos de investigación por sus alcances y profundidad	117
Cuadro 3.3.	Tipos de investigación por el periodo en que se efectúan	118
Cuadro 3.4.	Principales métodos cualitativos	119
Cuadro 3.5.	Tipos de estudios de casos en función de sus objetivos	124
Cuadro 3.6.	Tipos de estudios de casos simples	125
Cuadro 3.7.	Tipos de estudios de Stake	125
Cuadro 3.8.	Tipos de estudios en función del tipo de intervención del investigador	126
Cuadro 3.9.	Tipos de estudios en función de la naturaleza del informe final	126
Cuadro 3.10.	Los estudios de caso	127
Cuadro 3.11.	Criterios de validez	129
Cuadro 3.12.	Integración de Unidades de Análisis	131
Capitulo 4	Resultados de la investigación	139
Cuadro 4.1.	Filosofía de la organización	145
Cuadro 4.2.	Resultados de las preguntas investigativas	237
Anexos		
Cuadro A.1.	Recopilación de Información de la Investigación	270
Cuadro A.2.	Procesamiento de datos de la entrevista	271
Cuadro A.3.	Procesamiento de datos de la entrevista	272

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Capitulo 1	Marco contextual y planteamiento del problema de investigación	22
Figura 1.1.	Proceso del planteamiento del problema de investigación	31
Capitulo 2	Marco teórico	50
Tabla 2.1.	Tamaño de las empresas en México	86
Tabla 2.2.	Tamaño de las empresas desde la perspectiva del capital humano ocupado	88
Capitulo 3	Decisiones teóricas y metodologías de la investigación	113
Figura 3.1.	Diseño del plan de investigación de campo	134
Figura 3.2.	Proceso de recolección de datos, análisis, interpretación, contrastación con el marco teórico y presentación de resultados	135
Capitulo 4	Resultados de la investigación	139
Figura 4.1.	Estructura organizacional corporativa Coppel	146
Tabla 4.1.	Crecimiento de establecimientos Coppel	226
Tabla 4.2.	Número de empleados	230
Tabla 4.3.	Ventas netas y utilidades netas BMV	232
Tabla 4.4.	Clientes Coppel	233

ÍNDICE DE ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

EU	Estados Unidos	22
PIB	Producto Interno Bruto	22
EUA	Estados Unidos de América	23
TIC	Tecnologías de Información y de Comunicación	24
CEO	Presidente y Director General de una empresa u organización grande	26
CFO	Director de finanzas de una empresa u organización grande	26
E&Y	Ernest y Young	26
&	y	26
FIRO	Fundamental Interpersonal Relationship Orientation	51
TA	Teoría de la administración	52
s/f:	Sin fecha	62
SE	Secretaría de Economía	85
DOF	Diario Oficial de la Federación	85
INEGI	Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática	85
Mipymes	Micro, pequeñas y medianas empresas	85
CANACO	Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Culiacán	136
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación	136
CCS	Centro de Ciencias de Sinaloa	136
IIES	Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales	137
UAS	Universidad Autónoma de Sinaloa	137
U de O	Universidad de Occidente	137
ITC	Instituto Tecnológico de Culiacán	138
ITESM	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	138
SITE	Servidor de pruebas o cerebro electrónico	149
CAT	Centro de Atención Telefónica	149
PCs	Computadoras personales	239
ROA	Rentabilidad sobre activos	231
ROE	Rentabilidad sobre capital	231
BMV	Bolsa Mexicana de Valores	232

RESÚMEN

El tema que trata la presente investigación es acerca de la sucesión del liderazgo en organizaciones familiares grandes, el cual fue desarrollado aplicando metodología cualitativa en un estudio de caso que se practicó en la empresa familiar Coppel. Esta empresa fue creada por el señor Don Enrique Coppel Tamayo en la ciudad de Mazatlán en el año 1938 bajo el nombre del “El Regalo”, más tarde en 1941 cambia su estadía a la ciudad de Culiacán, lugar donde inicia su desarrollo y evolución. Desde su creación el negocio se ha caracterizado porque ha sido familiar y se ha dedicado a satisfacer las necesidades del cliente mediante la venta de muebles, ropa, zapatos, electrodomésticos, y diversidad de artículos que los ha ofrecido al nicho de mercado popular a través del crédito. El pequeño comercio que fue hace poco más de 70 años de haberse creado, actualmente es una cadena departamental de tiendas que al cierre del año 2010 tuvo 863 puntos de ventas con utilidades netas de 5,722.3 millones de pesos, con un aumento de 35.7% comparado con el año anterior.

Cuando se dio la sucesión de liderazgo entre hermanos, hubo resistencia por alguno de ellos ya que pretendía ceder el control y el liderazgo con la misma referencia de edad como lo hizo el fundador de la empresa, Don Enrique Coppel Tamayo. En ese tiempo se presentaron ciertas fricciones por el control de la empresa que quería ejercer el anterior CEO y hasta cierto punto hubo algunos malos entendidos entre grupos de trabajo, que afortunadamente por el bien de la organización, de la familia, del capital humano y de los proveedores; los hermanos Coppel Luken atinadamente y a tiempo supieron resolver; por ello en el año 2008 se hizo un trasferencia de estafeta entre

hermanos y desde ese entonces la organización está liderada por el señor Agustín, el menor de lo hermanos integrante de la segunda generación consanguínea.

Desde el año 1983, por espacio de aproximadamente 25 años la empresa fue guiada por el mayor de los hermanos (señor Enrique Coppel Luken) y fue el responsable que el emporio creciera en México con ritmo prácticamente del 20% anual. También en ese periodo la empresa innovó y diversificó los servicios que presta al interior de sus establecimientos, como por ejemplo actualmente (año 2010) existe la venta electrodomésticos, muebles, ropa, celulares, computadoras, BanCoppel, Afore-Coppel, financiamiento y préstamo, entrega gratis a domicilio, garantía de dos años, club de protección, mesa de regalos, venta de tiempo aire, pago de servicios, transferencia de dinero, seguro de vida, etc.

En el 2010 esta organización familiar inició su expansión internacional y su actual Director General es el responsable que el negocio siga creciendo y se consolide en México como también en las ciudades de Buenos Aires, Argentina y Curitiba, Brasil. La empresa tiene planes de abrir en el resto de los países sudamericanos, como también en Centroamérica, Sudáfrica y China. Coppel es una organización familiar que ha incursionado en la Bolsa Mexicana de Valores y sus dirigentes han sabido maniobrar la administración del crecimiento y desarrollo organizacional a nivel local, estatal, regional, nacional e internacional y también han sabido utilizar el liderazgo con éxito y no han perdido el nicho de mercado a satisfacer: clase popular a través del crédito que ha sido la llave del éxito, concepto creado por su fundador.

ABSTRACT

The topic that treats the present investigation is brings over of the succession of the leadership in families big organizations, which was developed applying qualitative methodology in a study of case that was practiced in the family enterprise Coppel. This company was created by the gentleman Don Enrique Coppel Tamayo in Mazatlan's city in the year 1938 under the name of the "Gift ", later in 1941 it changes his demurrage to Culiacan's city, place where it initiates his development and evolution. From his creation the business has been characterized because he has been a relative and has devoted itself to satisfy the needs of the client by means of the sale of furniture, clothes, domestic appliances, and diversity of articles that has offered them to the niche of popular market across the credit. The small trade that was does little more than 70 years of having been created, nowadays it is a departmental chain of shops that to the closing of the year 2010 had 863 points of sales with clear usefulness of 5,722.3 million weight, with an increase of 35.7 % compared with the previous year.

When one gave the succession of leadership between brothers, there was resistance for someone of them since it was trying to yield the control and the leadership with the same reference of age since it there did the founder of the company, Don Enrique Coppel Tamayo. In this time they presented certain frictions for the control of the company that the previous CEO wanted to exercise and to a certain extent there were some villains understood between workgroups, that lucky for the good of the organization, of the family, of the human capital and of the suppliers; the brothers Coppel Luken wisely and in time they could resolve; by it in the year 2008 he became a courier's transference between brothers and from this then the organization is led by the

gentleman Agustín, the minor of brothers integrally of the second consanguineous generation.

From the year 1983, for approximately 25 years the company was guided by the major one of the brothers (gentleman Enrique Coppel Luken) and was the person in charge that the emporium was growing in Mexico with pace practically of 20 % per year. Also in this period the company innovated and diversified the services that it gives to the interior of his establishments, since for example nowadays (year 2010) exists the sale domestic appliances, furniture, clothes, cellular, computers, BanCoppel, Afore-Coppel, financing and lending, delivers gratis to domicile, guarantee of two years, club of protection, table of gifts, sale of time angers, I pay of services, transfer of money, life insurance, etc.

In 2010 this familiar organization initiated his international expansion and his current General manager is the person in charge that the business continues growing and being consolidated in Mexico as also in the cities of Buenos Aires, Argentina and Curitiba, Brazil. The company has plans of to open in the rest of the South American countries, since also in Central America, South Africa and China. Coppel is a familiar organization that has penetrated into the Mexican Stock exchange of Values and his leaders have could operate the administration of the growth and development organizational to local, state, regional, national and international level and also they have could use the leadership successfully and have not lost the niche of market to satisfying: popular class across the credit that has been the key of the success, concept.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones familiares tienen gran impacto económico a nivel local, regional y nacional. Existen estudios donde se muestra que en las economías de libre mercado, la planta productiva se integra alrededor del 95% negocios constituidos por micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). Sólo el 5% restante corresponde a empresas familiares grandes; situación por la que este último rubro fue de interés para su análisis en la presente investigación debido a cantidad importante que lo integran, son organizaciones que en su inmensa mayoría no logran transcender a las futuras generaciones, teniendo como resultado cierre de fuentes de trabajo porque sus directivos no establecieron por escrito las reglas del juego sucesorio.

Al truncar la vida productiva estas empresas contribuyen al desempleo y a diversos efectos secundarios que flagelan la economía y las sociedades en el mundo. Por lo anterior, se decidió estudiar una empresa familiar sinaloense longeva de poco más de setenta años de experiencia productiva con el fin de analizar los procedimientos de cómo le han hecho sus dirigentes para no ser partícipes de las estadísticas alarmantes que existen en torno al quebranto de organizaciones familiares derivados de los efectos sucesorios del mando generacional.

La problemática analizada se enfocó al estudio del liderazgo y del control de la empresa, las dificultades que han tenido sus guías para que los procesos de sucesión sean exitosos, los factores de liderazgo que han implementado hacia el medio ambiente

competitivo y hacia el interior de la misma; encaminado todo como un efecto dominó del desempeño administrativo y productivo organizacional.

De acuerdo con el objeto de estudio en la investigación que se desarrolló, se determinó aplicar el método de estudio de caso como uno de los principales enfoques dentro de la investigación cualitativa cuya aplicación se vierte en una empresa familiar grande que tuvo sus inicios en el año 1938, en un modesto negocio denominado El Regalo, que a través del tiempo fue creciendo gracias a la visión, innovación, entusiasmo, entrega y administración férrea que tuvo su fundador el Sr. Don Enrique Coppel Tamayo quien hasta en el año 1965 la pequeña tienda la constituyó formalmente en una empresa con el nombre de Almacenes Coppel, S.A. y que al año 2010, legalmente tiene el nombre de Coppel, S.A.B. de C.V. en un concepto de cadena de tiendas que atiende a la clase popular en la comercialización de electrodomésticos, muebles y ropa. Desde la década de los ochentas del siglo XX al año 2010, la organización familiar es administrada y controlada por la segunda generación empresaria la cual se ha encargado de innovar, evolucionar y crecer aun más la organización.

Tiene presencia en gran parte del territorio mexicano y en el año 2010 inició su expansión internacional, teniendo algunos puntos de venta en Buenos Aires, Argentina y Curitiba, Brasil.

Uno de los objetivos que persigue la organización Coppel es generar 100,000 empleos directos a más tardar en 10 años, y espero que en 20 años más tarde llegue

a tener 1,000,000 de empleos, en México es la tercera empresa generadora de empleos, actualmente a nivel latinoamericana somos la quinta empresa más rentable (Directivo 3, julio de 2010).

En el año 2007 la organización tuvo un cambio direccional entre hermanos porque a partir de Enero del 2008 entró en funciones el actual Presidente y Director General (CEO)[1] puesto ocupado por el menor de la familia empresaria el señor Agustín Coppel Luken; quien es el responsable del buen desempeño del emporio familiar que "a setenta años de haberse creado la tienda El Regalo tiene ventas calculadas anuales por 2,500 millones de dólares, con el apoyo de 56,102 empleos directos e indirectos en 675 tiendas departamentales" (Jacobo, 2009, p.108; citado en Revista Bien informado, Número 301).

Los resultados generados por la presente investigación, podrán ser aprovechados por aquellas organizaciones familiares que tengan planeado o estén desarrollando el proceso sucesorio a la siguiente generación del negocio. Como aportación a la ciencia, la presente investigación contribuirá en lo social porque participará en el conocimiento que ayude a las familias empresarias en saber en quién recaerá la responsabilidad de guiar la organización. Y en ese sentido, en la medida del éxito de la continuidad

[1] CEO. Es un término utilizado en el medio empresario aunque también puede llamarse alta dirección a la cúpula de un sindicato, o a los Secretarios y Directores de un organismo estatal. Se considera alta dirección a los directivos con cargo más alto en una organización; el Presidente, el Gerente General y los Directores de las distintas áreas. En las empresas, la alta dirección forma parte del Comité de Dirección ó Comité Ejecutivo que se reúne con una frecuencia determinada y marcan la línea estratégica a seguir por esa Compañía. En el organigrama de las empresas, el cargo más alto es el C.E.O. (siglas del anglicismo Chief Executive Officer) que en los países de habla hispana se denomina Presidente e informalmente "el Número 1". A partir de este momento en la presente investigación el CEO es el Presidente del Consejo de Administración y Director General de la empresa u organización grande.

generacional o sucesión entre hermanos de los negocios familiares, su efecto incidirá directamente en la generación de empleos, bienestar social y certidumbre laboral en las personas miembros del capital humano que emplea, de la familia y en sus proveedores; es decir, el hecho que se realice un proceso exitoso del nuevo mando de la organización, es garantía para que la empresa continúe con su vida productiva.

Como aporte en el ámbito económico, la continuidad del negocio significa certidumbre, fuente renovable de empleo, de valores, de productividad de las organizaciones que cada vez se esfuerzan en capacitar más a su capital humano, favoreciendo de antemano su calidad productiva y calidad de vida. Además ayuda en la derrama económica en los centros poblacionales donde el negocio tiene presencia física.

En lo que concierne al aspecto político[2] la contribución de la presente investigación, estriba en que a las empresas familiares grandes y en el resto de ellas, les repercute las decisiones y efectos que ocurren en el extranjero, principalmente en Estados Unidos de América como también son trascendentales las ejercidas por el gobierno mexicano, ya que inciden directa e indirectamente en la vida productiva de las mismas.

Los objetivos originales trazados en la presente investigación se alcanzaron con alto grado de validez porque su desarrollo se realizó bajo un procedimiento riguroso,

[2] Independientemente del ámbito político desde la perspectiva del ejercicio de reformas hacendarias que ocurren en el extranjero y en México, el cierre de empresas familiares que no soportan los efectos de variables macroeconómicas incurren en el desempleo; siendo esto un problema a nivel mundial.

sistemático, lógico y coherente en cada una de las etapas como lo requiere la metodología cualitativa; asimismo son confiables porque son producto de haber aplicado contrastaciones entre los datos obtenidos de la investigación empírica, las perspectivas teóricas y la opinión del investigador a través de un procedimiento técnico conocido como triangulación.

La investigación que se desarrolla consta de cinco capítulos y dos apartados como se describen a continuación:

Capítulo I. Marco contextual y planteamiento del problema de investigación. Para realizar el presente capitulo se hizo una revisión exhaustiva bibliográfica tratando de ubicar y analizar el entorno y la problemática en que se encuentra la empresa familiar objeto de estudio en la investigación que se desarrolla; situación que generó las interrogantes de investigación, objetivos e hipótesis, tratando en capítulos posteriores de dar respuesta a su planteamiento.

En ese sentido, la problemática analizada se incrustó en tres dimensiones de análisis, ejes o líneas de indagación que facilitaron el proceso exploratorio tanto a nivel capitular como la investigación de campo. El nombre de cada uno de estas áreas encontradas fueron: antecedentes históricos, sucesión y liderazgo del objeto de estudio, las que se describen en seguida en ese orden establecido.

Dimensión de análisis I: Antecedentes históricos

En esta línea de investigación se recabó información acerca de los orígenes étnicos de la familia, historia de la empresa y empresarios, filosofía de la organización, análisis

de la competencia, estructura operativa, especificidades, fuentes de capital, cambio tecnológico e innovación, y la exploración de la organización familiar actual, en cuanto a tiendas, bodegas, equipo de reparto y oficinas.

Dimensión de análisis II: Sucesión

El segundo eje directriz consistió en la investigación de campo bajo la perspectiva del cambio de estafeta del control y del mando de la empresa, guiado por medio de las preguntas investigativas relacionadas en cuanto a la sucesión, las que fueron hechas a las personas informantes clave que integraron tres unidades de análisis que se distinguieron por representar a la asociación de hermanos (actuales propietarios y socios administradores del objeto de estudio), una segunda unidad denominada confederación de primos (hijos de los propietarios del negocio y nietos del fundador de la compañía) y al respecto, la ultima unidad de análisis se constituyó por los empleados que presentaron más tiempo en trabajar para la organización. Por cada gremio detectado, participaron tres informantes clave.

Dimensión de análisis III: Liderazgo

La tercera línea investigativa se fundamentó en indagar el liderazgo y utilizando las preguntas investigativas relacionadas con el tema, se entrevistó a las personas informantes claves de cada unidad de análisis explicadas con anterioridad. Tratando de dar respuesta a las interrogantes de investigación se aplicaron las técnicas investigativas de observación, revisión de documentos, bibliografía y fotografías, además de entrevista. También se verificó si las respuestas satisfacieron los objetivos planteados, por ello “el estudio de caso es definido como una indagación empírica en

profundidad acerca de un fenómeno contemporáneo en su contexto real, y se realiza cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, utilizando fuentes de información diversa" (Rodríguez, 2010, p.75).

Capítulo II: Marco teórico. En el presente capítulo se muestran las bases del sustento científico del conocimiento que se despliega en la presente investigación, por eso dentro de un amplio conjunto teórico encontrado, se eligió aquel considerado útil en contribuir a resolver la problemática en torno a la sucesión de liderazgo en empresas familiares grandes. Por ello el marco teórico es la descripción de los elementos teóricos planteados por uno o por diferentes autores y que permiten al investigador fundamentar su proceso de conocimiento (Méndez, 1999; citado en Rodriguez, 2010, p.151) y dio origen al establecimiento del siguiente despliegue científico que sustenta el desarrollo de las teorías de: la Administración, Liderazgo, Teoría de la Organización, Organizaciones Familiares y Sucesión Empresarial.

Capítulo III: Decisiones teóricas y metodologías de la investigación. Atendiendo el procedimiento sistemático y coherente que marca la metodología cualitativa, en el presente capítulo se desarrolla lo concerniente a paradigmas, integración de métodos, estrategia de la indagación e investigación de campo; elementos que se conjugan para que el acercamiento a la realidad sea lo más aproximado posible. En ese sentido el proceso indagatorio relacionó e integró la información que se consideró necesaria para cumplir el objetivo; razón del por qué "el conjunto de procedimientos que el hombre debe seguir en el proceso de investigación y demostración de la verdad, es lo que permite aplicar el conocimiento y llegar a la observación, descripción y explicación de la

realidad” (Rodríguez, 2010, p.24). Se aplicó “investigación cualitativa porque busca la subjetividad, y explicar y comprender las interacciones y los significados subjetivos individuales y grupales” (Jurgenson Álvarez-Gayou, 2003; citado en Pacheco y Cruz, 2008, p.50). De acuerdo con el objeto de estudio, se determinó aplicar el método de estudio de caso porque “amplía la comprensión del lector del fenómeno objeto de estudio, porque puede dar lugar al descubrimiento de nuevos significados, porque puede ampliar la experiencia del lector o confirmar lo que ya sabe” (Rodríguez, 2010).

Capítulo IV: Resultados de la investigación. En el presente capitulo se discuten y comentan los hallazgos. Se dan a conocer los resultados derivados de la aplicación de las técnicas investigativas para la recolección de datos. Asimismo, se da respuesta a las interrogantes planteadas y la contrastación de las hipótesis que orientaron esta investigación.

Capítulo V: Conclusiones. Aplicando el procedimiento sistemático que rige la metodología cualitativa y tratando de fortalecer la presente investigación, en este capítulo se confirman si los hallazgos de la indagación aceptan o rechazan las hipótesis propuestas.

Bibliografía. En el presente apartado se muestran las referencias bibliográficas que sirvieron de apoyo teórico y metodológico a la presente investigación.

Anexos. En esta sección se exhiben aquellos materiales que sustentaron la realización de la indagación que se desarrolla.

Para obtener una idea más clara de cómo se desarrolló la presente investigación, a continuación se muestra el siguiente diagrama o mapa conceptual.

MAPA CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1
Marco contextual y planteamiento del problema de investigación

En el presente capítulo se abordan algunos aspectos como es el espacio en que se encuentra el problema de investigación y su planteamiento, además de su delimitación objetivos, justificación, hipótesis y limitaciones del estudio.

CAPÍTULO 2
Marco teórico

En el presente capítulo se muestran las bases del sustento científico del conocimiento que se despliega en la presente investigación, por eso dentro de un amplio conjunto teórico encontrado, se eligió sólo aquel considerado útil en contribuir a resolver la problemática en torno a la sucesión de liderazgo en empresas familiares grandes.

CAPÍTULO 3
Decisiones teóricas y metodologías de la investigación

Atendiendo el procedimiento riguroso y coherente que marca la metodología cualitativa, en el presente capítulo se desarrolla lo concerniente a paradigmas, integración de métodos, estrategia de la indagación e investigación de campo; elementos que se conjugan para que el acercamiento a la realidad sea lo más aproximado posible.

CAPÍTULO 4
Resultados de la investigación

En el presente capítulo se da a conocer el informe de los hallazgos que se obtuvieron en la presente investigación. Los resultados encontrados sirvieron de sustento para dar respuesta a las interrogantes planteadas y a la comprobación de las hipótesis que orientaron la indagación que se desarrolla.

Son producto de haber revisado exhaustivamente documentos y materiales culturales como también haber aplicado técnicas investigativas empleadas a la empresa objeto de estudio de la indagación que se desarrolla con el fin de conocer sus antecedentes históricos. También se aplicó la observación para saber acerca de la organización familiar en cuanto a tiendas, bodegas, equipo de reparto y oficinas. Después se empleó la entrevista como una herramienta investigativa para estar al tanto de la problemática existente en torno a la sucesión y el liderazgo; resultados que originaron el estudio de caso como se explicó en el diseño del plan de investigación.

CAPÍTULO 5
Conclusiones, Recomendaciones y Reflexiones finales

En el presente apartado se dan a conocer las conclusiones derivadas de la investigación realizada acerca de la sucesión del liderazgo en organizaciones familiares grandes. Para facilitar su desarrollo y explicación, esta fase investigativa se sustenta en tres dimensiones que son: conclusiones, recomendaciones y reflexiones finales las cuales se explican en ese orden establecido.

Fuente: Creación propia con orientación metodológica de Rodríguez (2011)

Capítulo I
Marco contextual y planteamiento del problema de investigación

En el presente capítulo se abordan algunos aspectos, como es el espacio en que se encuentra el problema de investigación y su planteamiento; además, la delimitación objetivos, justificación, hipótesis y limitaciones del estudio, indagación que se desarrolla a continuación bajo ese orden.

1.1 Contextualización del problema de investigación

De acuerdo con información proporcionada por la Dirección de Finanzas de la empresa familiar, objeto de estudio de la presente investigación, «la compañía está expuesta al cambio de los ajustes económicos y financieros que se viven tanto en el mercado doméstico como en los mercados internacionales», como es lo que acontece en Estados Unidos (EU), porque «a lo largo de las últimas cinco décadas ha sido la creciente importancia del comercio y las finanzas internacionales» (Mankiw, 2009, p.693).

De igual manera, el autor explica:

En la década de 1950, las importaciones y exportaciones de bienes y servicios estaban usualmente entre el 4 y el 5% del PIB.[3] En años recientes, las exportaciones han representado más del doble de ese nivel, siendo las importaciones entre una y

[3] De acuerdo con el conocimiento de Méndez (2009; p.193), el PIB significa Producto Interno Bruto se define como la «suma monetaria de los bienes y servicios de demanda final producidos internamente en un país en periodo que generalmente es un año».

tres veces más altas. Los socios comerciales de Estados Unidos incluyen diversos grupos de países. Para el 2008, el mayor socio comercial, medido en importaciones y exportaciones combinadas, era Canadá, seguido por China, México, Japón, Alemania y el Reino Unido (p. 694).

La economía de Estados Unidos de América (EUA) es una gran influencia en la política macroeconómica global, teniendo injerencia en la económica mexicana y en otros países. Por ejemplo, los hechos violentos ocurridos el 11 de septiembre de 2001, con la destrucción de las Torres Gemelas en Nueva York, la reciente recesión económica que ha tenido el pueblo estadunidense con efectos devastadores en el resto del mundo en 2008, considerada como una de las más grandes que ha soportado la humanidad después de la ocurrida en la década de los treinta, y finalmente la coyuntura económica[4] propiciada por los resultados de las elecciones presidenciales de Estados Unidos en 2009, al ganar Barack Obama.

Sintomatología económica que influye en los procedimientos económicos y políticas de la mayor parte de las naciones del mundo, y que en específico trascendió en México; trastorno macroeconómico que se vio reflejado en diversos sectores y como eslabón de la cadena productiva el más flagelado fue el consumidor de bienes y servicios. Por ello, en la economía mexicana han existido reflejos duros que el pueblo ha soportado, como las crisis ocurridas en los años 1994 y 2008.

[4] Coyuntura económica «es el conjunto de elementos y fenómenos económicos que caracterizan la situación económica (nacional o internacional) en un momento dado» (Méndez, 2009, p.216). De igual manera el autor dice que «afecta la forma que habrán de darse las diferentes fases del ciclo y el tiempo de duración de cada una de ellas».

Al respecto, Eroles (1995) asegura:

La crisis que afectó en el año 1994, por consiguiente: provocó que muchas empresas redujeran al mínimo su operación buscando principalmente sobrevivir, y que otras con menos previsión de su futuro desaparecieran; debido a problemas de liquidez, disminución de ventas, cartera vencida, imposibilidad de cubrir sus créditos bancarios, adeudos fiscales, etc., problemas diversos que pueden tener origen en las políticas económicas, cambios de gobierno, los embates de la competencia interna y externa, la falta de previsión para enfrentar el futuro (citado en Castillo, Cereceres, Rodríguez Peñuelas y Borboa, 2005, p.36).

Eroles (1995) da a entender que los efectos económicos ocurridos entonces, de una manera u otra enseñan a las empresas y organizaciones, porque lograron trascender y probablemente tuvieron la necesidad de replantear sus procesos productivo, administrativo y contable; quizá también se adecuaron a la aplicación de innovación[5] tecnológica para agilizar sus procedimientos y estar a la vanguardia en permanecer actualizadas dado que el al final del siglo XX fue el mayor crecimiento de las Tecnologías de Información y de Comunicación (TIC). Por ello, hay organizaciones modernas que se caracterizan por lo siguiente:

[5] La innovación se define como la transformación de una idea en un producto o equipo vendible, nuevo o mejorado; en un proceso operativo en la industria o el comercio, o en una nueva metodología para la organización social. Cubre todas las etapas científicas, técnicas, comerciales y financieras, necesarias para el desarrollo y comercialización exitosa del nuevo o mejorado producto, proceso o servicio social. Es el acto en el que se introduce por primera vez un cambio tecnológico en un organismo o empresa y se denomina innovación.

Tener una estructura flexible, descentralizada, participativa, competitiva, alto grado de información y automatización, orientación hacia la internacionalización y participación en los mercados internacionales, tendencia a impulsar la investigación y el desarrollo, contratación del personal altamente calificado con grado universitario, mejora constante de la calidad y tecnología de sus productos, liderazgo facilitador, así como una toma de decisiones racional sustentada en el uso de herramientas sofisticadas (Rodríguez Peñuelas, 2003; citado en Castillo, Cereceres, Rodríguez Peñuelas y Borboa, 2005, p.146).

Bajo esa perspectiva, Rodríguez Peñuelas (2003) coloca las empresas y organizaciones en un marco productivo global, con alto grado de isomorfismo[6] e innovación tecnológica para estar siempre a la vanguardia del medio ambiente competitivo, ante la gran influencia de las TIC y de un mercado potencial que cada vez más bien informado, exigente en calidad, precio y satisfacción de los bienes y servicios que se ofertan para su consumo.

Sin embargo, Rodríguez Peñuelas (2010) afirma:

Las prácticas de gestión antiguas, medios y sistemas de comunicación obsoletos; caracterizados por falta de incorporación el uso de las TIC; estilos de liderazgo aplicados que no son capaces de motivar a los empleados, ni de conjugar los intereses organizacionales con los de los empleados donde destaca todavía el líder autocrático; estructuras organizacionales poco operativas que complican la fluidez de

[6] Isomorfismo «es un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales» (Powell y DiMaggio, 1999; en Rodríguez Peñuelas, 2004, p.32).

la comunicación; criterios de dirección que visualizan la capacitación como un gasto, no como una inversión; sistemas y métodos de comercialización rudimentarios que complican la colocación de sus productos en el mercado, y directivos sobre todo lo que rodea a la empresa donde presta sus servicios, debido a la falta de preparación profesional (p.45).

Indagando la intervención anterior, su autor da a entender que una organización será competitiva cuando actualice sus procedimientos productivo y administrativo dentro de un clima organizacional donde la cultura laboral propicie y facilite a que el capital humano dé su mejor rendimiento y esté supervisado por un liderazgo participativo, proactivo que de confianza laboral y certidumbre económica.

En octubre de 2008, cuando estalló la crisis financiera global, el tipo de cambio se disparó y puso al descubierto un error que algunas empresas cometieron: la toma de instrumentos financieros sofisticados sin una adecuada comunicación entre el CEO[7] y el CFO,[8] lo que se tradujo en un pésimo manejo del riesgo y llevó a las firmas al borde de la quiebra. Uno de los casos emblemáticos fue el de Comercial Mexicana, donde su tesorero, Gustavo Campomanes, tomó la decisión de doblar las apuestas con derivados, sin consultar nunca con el director general, Santiago García. Por eso, en los próximos cinco años, el reto de los CEO y los CFO será trabajar coordinados para

[7] CEO. Se considera alta dirección a los directivos con cargo más alto en una organización; el presidente, el gerente general y los directores de las distintas áreas. Es un término utilizado en el medio empresario aunque también puede llamarse alta dirección a la cúpula de un sindicato, o a los secretarios y directores de un organismo estatal.

[8] CFO, director de financias principal, encargado de todo el lado financiero de la organización de una empresa grande, CFO (por sus siglas en inglés).

trazar y ejecutar los planes estratégicos de la empresa, dice Pedro Núñez, socio CFO de Ernest & Young (E&Y) para México y Centroamérica. Cada paso y decisión que tome el CEO deberá llevar el aval del CFO y viceversa. El CEO deberá medir financieramente los alcances de los planes de inversión y de las estrategias, indica Ana Cecilia Reyes, presidenta de la Sociedad CFO de México. El riesgo de los instrumentos financieros se puede evitar si el CEO y el CFO diseñan mecanismos para evaluar su viabilidad, dice Fernando Cabrera, director de la Escuela de Negocios del Tec de Monterrey. Los CFO, señala el estudio «ADN de los CFO», de E&Y, podrían asumir nuevas funciones de comunicación al tener una relación más cercana con los posibles acreedores, lo cual podría facilitar el otorgamiento de algún crédito. Para 63% de los directores de finanzas mexicanos, es una prioridad de desarrollar las habilidades de comunicación y liderazgo, según el estudio de E&Y. En esta nueva relación, el CEO no debe temer ser desplazado, pues apenas 10% de los CFO contempla la posibilidad de llegar a convertirse en director general, mientras que 37% se siente satisfecho con su posición general (Núñez, 2011, p.17).

Se observa que debe haber estrecha comunicación entre el CEO y su equipo de trabajo para facilitar la toma de decisiones, buscando siempre arriesgar lo menos posible el patrimonio y el éxito alcanzado y el que está por conseguirse; por ello, es importante el conocimiento de la organización, la honestidad, corresponsabilidad y empatía para desarrollar al máximo la capacidad intelectual, personal y profesional.

Rodríguez Peñuelas (2004) afirma:

La empresa moderna en México, en los años recientes, se ha visto inmersa en un proceso continuo de transformación acelerada en su estructura social debido, entre otras cosas, al crecimiento constante que ha tenido y a los sucesos derivados de la globalización, que se manifiesta mediante el proceso acelerado de la innovación tecnológica, los grandes avances de la ciencia, el incremento de las importaciones del sudoeste asiático, la firma del Tratado de Libre Comercio entre EUA, Canadá y México, las crisis financieras que han tenido que enfrentar y su impacto en distintos espacios de la vida social, organizacional y cultural de nuestro país, siendo éstos apenas una pequeña muestra de este fenómeno (p.21).

De igual manera, encontró que la globalización no es un proceso nuevo; la experiencia diaria en el mundo de la dirección de empresas muestra con evidencia de que éste no es un fenómeno coyuntural, sino un cambio de tendencia en el ámbito económico y empresarial. Los negocios internacionales han existido de un modo u otro dese hace siglos, con periodos de auge espectacular; pero lo característico de nuestra época es la rapidez e intensidad con que este fenómeno se está extendiendo.

Con base en lo anterior, se observan algunos efectos de la globalización sobre empresas modernas mexicanas, pero existen algunas organizaciones que han sabido aprovechar las oportunidades presentadas y otras simplemente se han quedado rezagadas ante los constantes y dinámicos cambios que este movimiento competitivo trae, aunado a la innovación tecnológica y uso de las TIC.

Por lo explicado, la empresa familiar objeto de estudio en la presente investigación se encuentra entre las situaciones señaladas, pero también le interesa lo que acontece en EU y principalmente en México, debido a que es una cadena de tiendas de electrodomésticos, muebles y ropa. Por ello, le incumbe saber acerca de la moda, religión, usos y costumbres del consumidor, como también le concierne la devaluación del peso mexicano frente al dólar, el poder adquisitivo de la gente, la inflación, cultura, lenguaje, la estabilidad económica, política, social, fiscal y legal. Además, le interesa conocer la política monetaria y otras restricciones legales, arancelarias y demás situaciones de otros países como son Argentina y Brasil, ya que a partir de 2010 en ambas naciones sudamericanas tiene presencia. Adicionalmente, le importa lo referente a la sucesión del mando generacional que se dará en el siguiente traspaso de estafeta; aspecto que impactará al negocio tanto a su interior como al exterior (medio ambiente competitivo); a corto, mediano y largo plazos, situación por la que esta última variable se considera como la más importante a estudiar en la investigación que se desarrolla con la finalidad de evitar resultados catastróficos, como es el cierre de operaciones productivas, que repercutiría en el desempleo y sus efectos directos e indirectos en la derrama económica, problemática por la que se tratará más adelante en otro apartado de la presente investigación.

1.2 Planteamiento del problema

El desarrollo del presente apartado inicia exponiendo el conocimiento acerca de cómo describen algunos autores su discernimiento que tienen en torno al planteamiento del

problema a investigar, originándose de ello el Cuadro 1.1. el cual se muestra en seguida.

Cuadro 1.1
Conceptos y definiciones

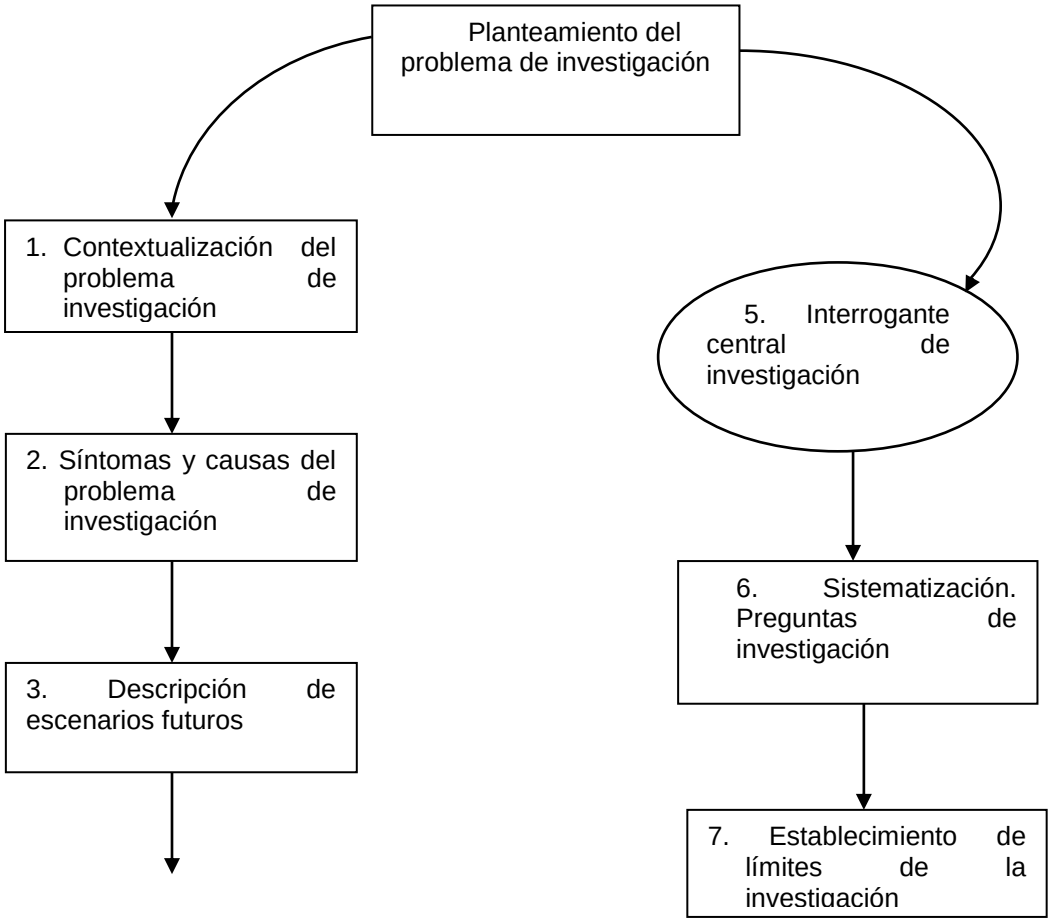
«Todo tema de tesis nace de un sentimiento de insatisfacción; esta insatisfacción está denotando un problema, o por lo menos una situación que podría ser a nuestro juicio mejorada» (Rezzoagli 2005:43).
«El problema detectado surge de una idea, una dificultad, una necesidad, una duda o una pregunta que se materializa en un problema tentativo de investigación. La delimitación o el alcance del problema es lo que describe la población hacia la cual se pueden generalizar los resultados» (Schmelkes, 2007, p.21).
«Es el conjunto de pasos y acciones que van, desde la inquietud inicial de la investigación hasta la determinación del objetivo central perfectamente detallado con su justificación y sus alcances. Para llegar a ese objetivo central es necesario contar con previamente dos cosas: un conocimiento suficiente del objeto de estudio, es decir, del fenómeno o proceso que se pretende conocer o transformar; y un manejo inicial, no necesariamente exhaustivo pero suficiente, de las referencias teóricas necesarias para orientar la tentativa a la problemática detectada» (Pacheco y Cruz, 2008, p.70).
«Cualquier investigación se origina a partir de una duda, inquietud o pregunta acerca de un tema que interesa al investigador. De la observación cotidiana pueden surgir muchos de los temas por investigar; de hecho, un problema no es el cuestionamiento a la existencia de un fenómeno determinado; sin embargo, no todos los problemas son apropiados para realizar trabajos de investigación debido a sus características y a las posibilidades y recursos disponibles» (Münch y Ángeles, 2009, p.43).
«De nada sirve un buen método y mucho entusiasmo, si no sabemos qué investigar. En realidad, plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. El paso de la idea al planteamiento del problema en ocasiones puede ser inmediato, casi automático, o bien llevar una considerable cantidad de tiempo; ello depende de cuán familiarizado esté el investigador con el tema a tratar, la complejidad misma de la idea, la existencia de estudios antecedentes, el empeño del investigador y sus habilidades personales» (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.36).

«Plantear el problema de investigación significa, de alguna manera, descomponer el problema en sus mínimas partes para lograr una mayor comprensión del fenómeno. Ello implica realizar una detallada descripción del problema, ubicarlo en el contexto donde se encuentra, identificar las causas que lo originan y el impacto de éste, visualizando escenarios futuros de no resolverse y por supuesto, ofrecer posibles alternativas de solución» (Rodríguez Peñuelas, 2010, p.21).

Fuente: Información recopilada de diversidad de autores.

De acuerdo con la información que se muestra en el Cuadro 1.1, se observa que hay coincidencia entre algunos autores en cuanto a la manera de cómo plantean el problema por investigar, lo cual es un reflejo que enriquece la cultura investigativa; desprendiéndose de lo anterior la Figura 1.1.

Figura 1.1
Proceso del planteamiento del problema de investigación



4. Construcción de alternativas

Fuente: Rodríguez Peñuelas (2010, p.124)

Atendiendo la figura anterior, se percibe el procedimiento por el cual facilita el proceso de la narración del problema por analizar; y en ese sentido el planteamiento del problema que trata la presente investigación dice lo siguiente:

> La humanidad ha sido testigo de cantidad importante de familias empresarias que han crecido y evolucionado de acuerdo a los patrones de comercialización que han existido a través del tiempo con el objeto de estar a la vanguardia para satisfacer sus necesidades y múltiples exigencias que los mercados consumidores demandan. Por ello el entusiasmo de encontrar más y mejores mercados para incrementar la utilidad, ha originado que algunos hombres y mujeres comerciantes han tenido visión y misión fuera de serie porque han logrado romper las fronteras del comportamiento empresarial, del espacio territorial, de la cultura, idioma, medio ambiente competitivo y otras tantas cosas. Ante ello, al menos en las economías de libre mercado, los negocios familiares han contribuido en la generación de empleos como también han favorecido el bienestar de su capital humano y han sido soporte en la generación de riqueza de las economías donde se localizan sus puntos de venta (Poza, 2005).

No todas las familias empresarias tienen éxito en continuar con los negocios, siendo uno de los principales problemas el retiro de sus líderes que afecta el desarrollo de la

organización; es por ello que la sucesión empresarial es el paradigma[9] que ha surgido y que ha sido sujeto de estudio desde finales del siglo XX, tema por el que es importante determinar las causas y motivos que lo originan con el objeto de encontrar posibles soluciones que ayuden a evitar el cierre de centros productivos familiares existentes en diversas partes del mundo, con la finalidad de evitar la propagación de gente desempleada porque que en su momento generaría grave problema de seguridad y bienestar social.

El tema de «la sucesión no es una cuestión sencilla y, por tanto, su planificación tampoco. Los altos índices de mortandad que caracterizan a las empresas en los saltos generacionales, son quizá la mejor prueba» (Barbeito, Martínez y Guillen, 2005, p.2); por ello, se sabe que «la literatura de los negocios familiares sugiere que la sucesión es el más importante del resultado afrontado por negocios familiares. En los Estados Unidos, únicamente el 30% de los negocios familiares sobreviven a la segunda generación y el 10% a la tercera generación» (Beckard & Dyer, 1983a, 1983b; citado en Yan y Sorenson, 2006, p.235).

El 70% de los negocios familiares creados en EU no llega a la segunda generación y sólo 10% global de las empresas familiares arriban la tercera fecundación, existiendo con ello que 90% de las fuentes de trabajo cierra sus puertas en el trayecto desde que fueron creadas hasta conseguir la tercera generación, contribuyendo de esa manera al desempleo.

[9] De acuerdo con el conocimiento de Tomas Khun, el concepto *paradigma* es un conocimiento que la comunidad científica acepta en un periodo determinado.

Otro estudio manifiesta: «la probabilidad de superar la transición entre la primera y la segunda generación es del 30% y entre la segunda y tercera generación es del 50%» (Amat, 2009, p.2), significando lo anterior que 70% de los negocios familiares que fueron constituidos por el empresario fundador no arriban a la segunda descendencia y sólo 15% global de las que sí llegan a la segunda fecundación tiene suerte de arribar a la tercera generación, existiendo con ello que 85% de las fuentes de trabajo cierran su puertas desde que fueron inauguradas hasta la llegada a la tercera generación familiar; reafirmándose con ello lo dicho con lo siguiente: «aproximadamente, el 85% de las empresas familiares quiebran en los primeros cinco años de operación» (Poza, 2005, p.3), como también el autor asegura que «las empresas familiares sólo duran 3 generaciones en el mejor de los casos, si tienen mucho éxito; la primera generación construye el éxito, la segunda vive el éxito y la tercera no le queda prácticamente nada» (2005, p.10).

Poza no sólo muestra la estadística que circunda la mortandad[10] de empresas familiares, sino que va más allá del disfrute y goce de los logros que alcanzan los centros productivos a través de sus descendientes. En esa perspectiva, Le Breton-Miller, Miller y Steier (2005) afirman que «únicamente alrededor del 30% de los negocios familiares hacen la transición de la primera a la segunda generación y únicamente el 10% a la tercera generación; el porcentaje restante es vendido o liquidado» (citado en Chittoor y Das, 2007, p.65).

[10] El término *mortandad de empresas* familiares se refiere al hecho que las empresas y organizaciones familiares cierran o desaparecen físicamente por falta de planeación exitosa que garantiza su continuidad generacional.

Es decir, el 70% de los negocios familiares no se preparan para la transitar de la etapa inicial a la segunda generación y sólo 10% representa a las organizaciones que fueron creadas por el empresario fundador y que actualmente están produciendo con la dirección de la tercera generación consanguínea.

Mercado (2009, p. xi) señala:

> Más de 99% de las empresas en México y en América Latina son Micro, pequeñas y medianas empresas Mipymes y se sabe que no más de 20% de ellas llegan a cinco años de operación. Esto sucede por varios factores: falta de profesionalización en su estructura, falta de conocimiento y de planeación. Los pocos que logran superar los primeros cinco años de operación, son empresas que con los años tienen más empleados, usualmente terminan por cerrar, al no saber transferir la operación y estrategia a los hijos o familiares.

En ese sentido, su autor da a entender que hace falta mucho por hacer en cuanto a la profesionalización de la sucesión del liderazgo de los centros productivos familiares con miras a desarrollar y evolucionar en la generación de riqueza y trabajo para las futuras generaciones, reflejo que se hace notar en el cierre de empresas y organizaciones con repercusiones en la falta de empleos que necesita la población en su conjunto; situación que se sustenta en la siguiente información que da a conocer el Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES) a través de la Secretaría de Economía (SE) que:

En México, el 90% de las empresas son de carácter familiar y registran una elevada mortandad, debido principalmente a que sus integrantes no pueden o tienen dificultades para separar el papel que desempeñan dentro de la empresa, de su rol familiar y no cuentan con un plan de sucesión para heredar el mando a la nueva generación; por ello sólo el 40% logra pasar exitosamente, y en armonía a la segunda generación, lo que significa que 6 de cada 10 son vendidas, fragmentadas o quiebran al ser dirigidas por los descendientes del fundador; incluso, solamente el 4% llega triunfalmente a la tercera generación; es decir, el 96% de los negocios familiares nunca llegan a ser mejorados por los nietos de quien la fundó (*Revista Trimestral FONAES*, 2010, p.5).

Los altos índices de cierre de empresas familiares indican que no logran trascender en su vida productiva; por consiguiente, en las economías abiertas existe importante número de empresas y organizaciones que obstruyen sus operaciones productivas. Por ello, al presentarse el quiebre de fuentes de trabajo, las oportunidades de desarrollo de los individuos se truncan, y en el mejor de los casos cuando se preparan con una carrera profesional se subemplean. En la peor de las situaciones, la Población Económicamente Activa (PEA) busca otras alternativas de emplearse en actividades ilícitas que no conviene a la sociedad, ni a las autoridades de gobierno, ya que se agudizan problemas de inseguridad en sus diversas modalidades, como acontece en algunas partes del mundo; provoca también que haya emigración a otras latitudes territoriales (por lo general, a EU) buscando mejor calidad de vida. Además, se presenta importante cantidad de problemas de alto impacto social, como por ejemplo: abandono

de familias, mal trato y desintegración familiar, pandillerismo, drogadicción, narcotráfico, entre otros.

Estas son las razones, causas, ideas y motivos que ocasionaron realizar la presente investigación.

1.2.1 Problemática en la sucesión de liderazgo en empresas grandes

El proceso de sucesión de liderazgo es un procedimiento que debería acontecer en todos los tamaños de las organizaciones familiares, sobre todo en aquellas empresas grandes que son administradas por miembros de la familia. Suceso que se da bajo las premisas de que el director general[11] de gran parte de las empresas no realiza con tiempo el protocolo o documento legal que garantice la continuidad del negocio; o bien, aun existiendo la legalidad de la transición del mando y del control de la empresa, algunos miembros familiares, no están de acuerdo con lo establecido en quién dirigirá los destinos de la organización.

Lo dicho sucede en muchos casos.]Po ello, es su reflejo en altos índices de cierre de empresas familiares que truncan su vida productiva al no haber consenso de quienes sienten derechos de ocupar el máximo puesto de la empresa, que es el de presidente del Consejo de Administración y Director General (CEO). Se pueden presentan conflictos

[11] Director general. Recibe también el nombre de CEO y tiene su origen en el idioma Inglés y traducido al español se refiera al jefe oficial ejecutivo, que viene a ser el gerente principal de una empresa o de una organización grande.

y efectos devastadores, tales como discriminación de equidad del género, división de funciones al interior y exterior de la empresa, formación de grupos de trabajo y de poder antagónicos, presencia de envidias, desconfianza, golpes bajos, habladurías, clima organizacional[12] laboral incierto, trato inapropiado a trabajadores y proveedores, desánimo del personal de dar el mejor de los esfuerzos, desalientos de cooperación de proveedores, poco interés de cumplir compromisos financieros, etc., o en el caso extremo, el cierre de la organización familiar; situación que repercute en la generación de empleos que necesita la población en el mundo.

Para evitar esta problemática, es necesario que haya voluntad del empresario para que los acuerdos y la reglamentación del proceso sucesorio se haga por escrito y esté asentado en un documento legal formalmente constituido conocido como protocolo familiar[13] o, en su caso, puede estar respaldado por el testamento[14] y no dejarlo para después, ya que se pueden presentar imprevistos que pueden repercutir en la vida futura de la familia y del negocio (Díaz, 2003).

La continuidad de la empresa familiar depende, fundamentalmente, de educar adecuadamente a los sucesores, principalmente en aquellos valores y actitudes (por

[12] Clima organizacional «es la conducta convencional de una sociedad, e influye en toda sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes» (Alvarado, 2008, p.96).

[13] Protocolo familiar. Díaz (2003, p.101) afirma que es:

> Un documento redactado y solemnemente firmado por los miembros de la familia propietaria del negocio, en el que constan las reglas, propósitos, filosofía, metas, fórmulas, consentimientos y particularidades de una serie de acuerdos aceptados por todos, que se formalizan por escrito para constancia, a fin de dar cohesión al grupo familiar y a la empresa.

[14] Testamento. «Es un acto jurídico unilateral, personalísimo, revocable, libre y formal, por medio del cual una persona física capaz dispone de sus bienes y derechos y declara o cumple deberes para después de su muerte» (Díaz, 2003, p.72).

ejemplo, esfuerzo, ahorro, cooperación, modestia) más necesarios. Para ello es fundamental desarrollar en los sucesores la predisposición a comprometerse y entusiasmarse con la vinculación a la familia como ayudarles a desarrollar su competencia personal y profesional para incorporarse y dirigir con éxito la empresa familiar o la actividad que decidan (Amat, 2000, p.76).

Según lo anterior, es de relevancia educar, inducir en los negocios a los miembros de la familia empresaria pero desde niños para forjarlos a temprana edad en su carácter, en la forma de ir haciendo empresa, de ir adquiriendo compromiso con la familia y con el negocio.

Amat (2004) encontró lo siguiente:

En el camino que se debe recorrer para la preparación de los miembros de la familia como sucesores en el desempeño de responsabilidades de dirección, necesariamente se tienen que producir sucesivas evaluaciones de sus capacidades directivas, en unión con múltiples decisiones de selección, que probablemente darán lugar a eventuales marchas atrás, e incluso a la superación de algunas personas, y a la asignación de responsabilidades cada vez más complejas (p.116).

Para ocupar el máximo puesto directivo de la empresa familiar, los candidatos deben someterse a un ambicioso plan de entrenamiento de conocimiento de la organización y destrezas, de tal manera que constantemente se debe estar evaluando su aprendizaje para que en el trayecto se subsanen los errores que aparezcan, teniendo en ello un excelente ejercicio de preparación lo más completo y real posible, de tal manera que,

llegado el momento de la sucesión, tengan más elementos de juicio a quién escoger como la persona más idónea a ocupar el nuevo puesto de CEO.

Díaz (2003, P.71) asegura:

> Lastimosas experiencias de familias fracturadas por problemas de herencia, dramáticos casos de empresas florecientes que por conflictos judiciales no sobrevivieron al fallecer su autor, lamentables hechos de fortunas derrochadas que perdieron su utilidad social por una mala sucesión, han venido forjando en los empresarios de hoy la conciencia de que la muerte, en lo patrimonial, se puede y se debe prever.

Se trata de un comentario representativo, originado por la incultura que todavía existe por no acudir a tiempo a reglar las cosas legalmente ante un notario con la finalidad de evitar problemas familiares desgastantes.

1.2.2 Escenarios futuros

En el presente apartado se dan a conocer los escenarios que podrían suscitarse en caso de no resolverse satisfactoriamente el problema de la sucesión de liderazgo, ya que afectaría el buen desempeño productivo de la empresa, objeto de estudio que se analizó en la presente investigación, y en ese sentido probablemente suscitarían los siguientes supuestos:

Tal vez existiría discriminación de equidad del género, división de funciones al interior y exterior de la empresa, formación de grupos de trabajo y de poder antagónicos,

presencia de envidias, desconfianza, golpes bajos, habladurías, clima organizacional[15] incierto, trato inapropiado a trabajadores y proveedores, desánimo del personal de dar el mejor de los esfuerzos, desalientos de cooperación de proveedores, poco interés de cumplir compromisos financieros, etc., o en el caso extremo suscitaría el cierre de la organización familiar, como un reflejo de no haber realizado un proceso sucesorio exitoso, significando en ese sentido el haber designado erróneamente el nombramiento del CEO por parte de los miembros del Consejo de Administración.

1.2.3 Posibles alternativas de solución

Con base en el escenario mostrado, sus alternativas posibles de solución serían las siguientes: Desarrollar un proceso sucesorio planeado, honesto y transparente donde se consideren la mayor cantidad posible de factores que convengan y mantengan la cohesión familiar y el negocio, garantizando de esta manera que la designación del nuevo líder sea un acontecimiento exitoso.

En caso de no encontrar al nuevo presidente del Consejo de Administración y director general de entre los miembros de la estirpe empresaria (tercera generación consanguínea) que no reúna los requisitos, el siguiente paso es elegir a alguien no familiar, pero con experiencia probada y formación en la organización, ya en última circunstancia sería contratar los servicios de un CEO externo de la familia y fuera de la organización.

[15] Clima organizacional. «Es la conducta convencional de una sociedad, e influye en toda sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes» (Alvarado, 2008, p.96).

1.2.4 Formulación del problema

En la presente investigación se busca establecer el procedimiento para tratar de solucionar la problemática en torno a la sucesión de liderazgo en organizaciones familiares grandes.

1.2.4.1 Interrogante central

El problema de investigación quedó estructurado con la siguiente pregunta: *¿Cómo han sido los procesos de sucesión de liderazgo y su impacto en las organizaciones familiares grandes?*

1.2.5 Sistematización del problema de investigación

Las variables que dan a conocer en el presente apartado se consideraron para analizar el proceso de sucesión de liderazgo en empresas familiares grandes, siendo éstas las siguientes: proceso de sucesión, factores más importantes considerados de liderazgo, formas y criterios de selección, principales características, problemas que se ha presentado y sus estrategia de solución, así como efectos, mismas que se encuentran inmersas en la pregunta central de investigación.

1.2.5.1 Preguntas de investigación

Derivándose de la interrogante central, a continuación se presentan las siguientes interrogantes de investigación, mediante las cuales se pretende encontrar las respuestas a las variables de la interrogante central, siendo las siguientes.

1. ¿Cómo han sido los procesos de sucesión de liderazgo en la empresa familiar grande?

2. ¿Cuáles son los factores considerados para la sucesión de liderazgo?
3. ¿Qué formas y criterios de selección se han utilizado para determinar al nuevo líder?
4. ¿Cuáles son las principales características que debe reunir el nuevo líder?
5. ¿Qué problemas se han presentado en los procesos de sucesión de liderazgo y cuáles han sido las estrategias de solución?
6. ¿Cuáles son los efectos en la organización derivados de la sucesión de liderazgo?

1.3 Delimitación del problema

El objeto de estudio de la presente investigación es una empresa familiar sinaloense con poco más de setenta años de haber sido creada y desde su fundación se ha desarrollado en el segmento de la comercialización de bienes y servicios. Fue inaugurada en 1938 en el puerto de Mazatlán, Sinaloa, pero en 1941 cambió su cede a la ciudad de Culiacán, lugar donde inició su desarrollo y consolidación junto con el progreso agrícola sinaloense. Desde ese tiempo al año 2010, la organización familiar ha sido guiada por tres líderes que se han caracterizado porque sus estilos de dirigir han sido completamente diferentes.

1.4 Objetivos

El rumbo y dirección que toma la presente investigación se deriva del planteamiento del problema a indagar; por ello, «el objetivo es el producto de la investigación. Es lo que se va a lograr cuando se termine la investigación» (Schmelkes, 2007, p.33). Para

alcanzar las metas trazadas en la investigación que se desarrolla, se necesitan definir sus objetivos tanto del tipo general como sus específicos, siendo los que se desglosan en seguida.

1.4.1 Objetivo general y objetivos específicos

De la pregunta central de investigación, se origina el objetivo general, que es *Analizar los procesos de sucesión de liderazgo y su impacto en las organizaciones familiares grandes.*

«Los objetivos específicos constituyen los pasos necesarios que debemos tomar, en forma cronológica, para poder lograr el objetivo general» (Rezzoagli, 2005, p.46), etapas sistemáticas que se derivan de la interrogante de investigación, siendo por lo tanto los siguientes:

1. *Determinar los procesos de sucesión de liderazgo en la organización familiar grande.*
2. *Identificar los factores considerados para la sucesión de liderazgo.*
3. *Analizar las formas y criterios de selección que se han utilizado para determinar al nuevo líder.*
4. *Investigar las principales características que debe reunir el nuevo líder.*
5. *Identificar los problemas que se han presentado en los procesos de sucesión y sus estrategias de solución.*
6. *Estudiar los efectos en la organización derivados de la sucesión de liderazgo.*

1.5 Justificación

La historia ha demostrado que han existido importante cantidad de todos los tamaños de empresas familiares que no han podido trascender[16] a la segunda, tercera, cuarta o quinta generación, delicada situación que por diversidad de causales ha originado en la mayoría de los casos el cierre de operaciones productivas de fuentes de empleo, propiciando asimismo un problema de alta envergadura de índole económico, social y político en el mundo.

Tratando de encontrar respuestas para resolver lo más acertado posible la problemática enunciada para que la generación de empleos no se trunque a favor de los hombres de negocios, de las empresas familiares, de las personas que directa e indirectamente son partícipes de ellas, como también no se mutilen los efectos económicos correspondientes, los resultados que genere la presente investigación podrán ser aprovechados por aquellas organizaciones familiares grandes que tengan planeado o estén desarrollando el proceso sucesorio a la siguiente generación del negocio; tomando en cuenta mantener íntegra a la familia.

[16] La conceptualización «trascender» en la presente investigación es sinónimo de continuidad y de sucesión del negocio, de la empresa o de la organización.

Como aportación a la ciencia, la presente investigación contribuirá en lo social porque participará en el conocimiento que ayude a las familias empresarias a saber en quién recaerá la responsabilidad de guiar la organización. En ese sentido, el éxito de la continuidad generacional o sucesión entre hermanos de los negocios familiares, su efecto incidirá directamente en la generación de empleos, bienestar social y certidumbre laboral del capital humano que emplea, de la familia y en sus proveedores; es decir, el hecho de que se realice un proceso exitoso del nuevo mando de la organización, es garantía para que la empresa continúe con su vida productiva.

En el ámbito económico, la secuencia del negocio significa certidumbre, fuente renovable de empleo, de valores, de productividad de las organizaciones que cada vez se esfuerzan en capacitar más a su capital humano, favoreciendo de antemano su calidad productiva y calidad de vida; además ayuda en la derrama económica en los centros poblacionales donde el negocio tiene presencia. En lo concerniente al aspecto político,[17] la aportación de la presente investigación estriba en que a las empresas familiares grandes y en el resto de ellas, les repercute las decisiones y efectos que ocurren en el extranjero, principalmente lo que acontece en Estados Unidos de América (EUA) como también son trascendentales las ejercidas por el gobierno mexicano, ya que inciden en sus vidas productivas.

1.6 Hipótesis

[17] Independientemente del ámbito político desde la perspectiva del ejercicio de reformas hacendarias que ocurren en el extranjero y en México, la problemática del cierre de empresas familiares que no soportan los efectos de variables macroeconómicas, incurre en altos índices de desempleo; problemática por la que es un problema a nivel mundial.

Las hipótesis «indican lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones» (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.140), o bien «es una verdad no comprobada con la que partimos de inicio, y en la que se sustenta todo el trabajo, pues la investigación está definida a comprobar o rechazar esta afirmación» (Rezzoagli, 2005:44), como también se especifica que «es una proposición enunciada para responder tentativamente a un problema» (Pardinas, 2006, p.151).

Por ello, Schmelkes (2007) dice:

> La hipótesis es una respuesta tentativa al problema de investigación, consiste en una aseveración que puede validarse estadísticamente. Una hipótesis explícita es la guía de la investigación, puesto que establece los límites, enfoca el problema y ayuda a organizar el pensamiento. Se establece una hipótesis cuando el conocimiento existe en el área permite formular predicciones razonables acerca de la relación de dos o más elementos o variables. Una hipótesis indica el tipo de relación que se espera encontrar, o sea: «existe entre a y b»; «el primer elemento es la causa del segundo»; «cuando se presente esto, entonces sucede aquello», o bien, “cuando esto sí, aquello no”. Debe existir una cuantificación determinada o una proporción matemática que permita su verificación estadística (p.38).

A continuación, se muestran la hipótesis general y las particulares correspondientes a la presente investigación.

1.6.1 Hipótesis general

La respuesta tentativa general a la pregunta de investigación central es:

H_0 Los procesos de sucesión de liderazgo en las organizaciones familiares grandes, han sido causa a que la mayoría de sus participantes no han quedado satisfechos del todo, debido a que son complejos.

1.6.2 Hipótesis particulares

Las verdades no confirmadas a las interrogantes de investigación son las siguientes:

H_1 Los tipos de liderazgo que han existido en la empresa familiar han sido determinantes en su desarrollo.

H_2 Los procesos de sucesión de liderazgo en la organización no han sido naturales, han sido complejos.

1.7 Limitaciones del estudio

Para desarrollar la presente investigación se presentaron diversos problemas, los cuales fueron los siguientes:

No se encontró suficiente bibliografía para iniciar la investigación que se desarrolla, por ello se presentaron dificultades en profundizar más sobre el tema con el objeto de tener más elementos de juicio para abordarlo. No fue fácil el obtener el visto bueno de los propietarios de la organización objeto de estudio para realizar la investigación de campo; sin embargo, su autorización fue verbal; por otra parte existieron contratiempos para realizar algunas entrevistas a los informantes clave debido a que son empresarios que tienen cantidad importante de actividades dentro y fuera de la empresa familiar.

Al respecto, la recolección de documentos y materiales culturales de la organización familiar analizada fue otra limitante que frenó el flujo normal de la presente investigación, y en ese sentido para que el proceso investigativo tuviera coherencia y lógica, a continuación se muestra el siguiente cuadro informativo que facilitó la indagación, misma que fue direccionada en el trayecto para tratar de llegar lo más aproximado posible a la realidad que se pretende encontrar.

Cuadro 1.2
Sistematización de la investigación

Interrogante	*Objetivos*	*Hipótesis*
Central ¿Cómo han sido los procesos de sucesión de liderazgo y su impacto en las organizaciones familiares grandes? *Preguntas de investigación* *1.* ¿Cómo han sido los procesos de sucesión de liderazgo en la empresa familiar? *2.* ¿Cuáles son los factores más considerados para la sucesión de liderazgo? *3.* ¿Qué formas y criterios de selección se han utilizado para determinar al nuevo líder? *4.* ¿Cuáles son las principales características que debe reunir el nuevo líder? *5.* ¿Qué problemas se han presentado en los procesos de sucesión de liderazgo y cuáles han sido las estrategias de solución? *6.* ¿Cuáles son los efectos en	*Objetivo general* Analizar el proceso de sucesión de liderazgo y su efecto en las organizaciones familiares grandes *Objetivos específicos* 1. Determinar los procesos de sucesión de liderazgo en la organización familiar 2. Identificar los factores considerados para la sucesión de liderazgo 3. Analizar las formas y criterios de selección que se han utilizado para determinar al nuevo líder 4. Investigar las principales características que debe reunir el nuevo líder 5. Identificar los problemas que se han presentado en los procesos de sucesión y sus estrategias de solución 6. Estudiar los efectos en la organización derivados de la	*General* H_0 Los procesos de sucesión de liderazgo en las organizaciones familiares grandes han sido causa a que la mayoría de sus participantes no han quedado satisfechos del todo, debido a que son complejos *Particulares* H_1 Los tipos de liderazgo que han existido en la empresa familiar han sido determinantes en su desarrollo H_2 Los procesos de sucesión de liderazgo en la organización no han sido naturales; han sido complejos

la organización derivados de la sucesión de liderazgo?	sucesión de liderazgo	

Fuente: Creación propia con orientación metodológica de Rodríguez Peñuelas (2011).

Capítulo II
Marco teórico

En el presente capítulo se muestran las bases del sustento científico del conocimiento que se despliega en la presente investigación, por eso dentro de un amplio conjunto teórico encontrado, se eligió sólo aquel considerado útil en contribuir a resolver la problemática en torno a la sucesión de liderazgo en empresas familiares grandes.

2.1 Marco teórico

«El marco teórico es la descripción de los elementos teóricos planteados por uno o por diferentes autores y que permiten al investigador fundamentar su proceso de conocimiento» (Méndez, 1999; citado en Rodríguez Peñuelas, 2010, p.151).

De la misma manera, Rodríguez Peñuelas (2010) argumenta que el marco teórico:

> Lo constituye la presentación de postulados, que según autores e investigadores hacen referencia al problema investigado y que permiten una visión completa de las formulaciones teóricas sobre las cuales ha de fundamentarse el conocimiento científico propuesto en las fases de la observación, descripción y explicación (p.151).

2.2.1 Antecedentes investigativos

Las publicaciones científicas más actualizadas que se encontraron para utilizarse en la presente investigación fueron seleccionadas acatando un proceso bibliográfico exhaustivo. En ese sentido, se halló literatura que describe y analiza los estudios relacionados en relación con el objeto de análisis de la presente indagación, los que ayudan a sustentar las respuestas de las interrogantes investigativas planteadas, siendo por ello lo siguiente:

1. «Comparación de la transferencia de la administración de negocios familiares entre Padre-Hija y entre Padre-Hijo: Aplicación del modelo de la familia FIRO[18]». Investigación hecha por Haberman y Danes (2007) dada a conocer en Junio de ese mismo año, volumen XX, número 2 de la revista denominada Revisión de Negocios Familiares. La metodología cualitativa se aplicó y se utilizó en el año 2007 en la aplicación del modelo de la familia FIRO en una investigación a fondo de dos equipos de decisión de negocios familiares.

2. «Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas». Investigación desarrollada por Gómez-Betancourt, López y Betancourt (2008); dada a conocer entre los meses de enero a Junio del año que se indica, volumen 21, número 37 de la revista denominada *Cuadernos de Administración,* de la Pontificia Universidad Javeriana, de la ciudad de Bogotá, Colombia. La

[18] FIRO. Es un concepto del idioma Inglés. Significa «fundamental interpersonal relationship orientation» (Haberman y Danes, 2007, p.164), que traducido al idioma Español es «orientación de las relaciones interpersonales fundamentales).

metodología cualitativa es el procedimiento que se utilizó en el año 2008 para determinar qué factores influyen en el fundador al escoger un mecanismo de sucesión patrimonial. El estudio se realizó en ocho empresas familiares de primera generación, analizándose dos casos por cada sector económico y de diferentes tamaños que tuvieran la característica de pasar a la segunda generación, ya que sus fundadores eran personas mayores de 65 años.

2.2.2 Elementos teóricos

La plataforma teórica considerada en la presente investigación se compone de las teorías de la administración, liderazgo, de la organización, organizaciones familiares y sucesión empresarial, las que se describen en este orden establecido.

2.2.2.1 Teoría de la Administración (TA)

Haber creado las escuelas de administración científica y clásica marcó el inicio de la modernidad, contribuyeron al desarrollo de diversas filosofías subsecuentes que propiciaron la evolución de la ciencia y de las actividades productivas que realizan las empresas y la sociedad en su conjunto.

Dado que existe diversidad bibliográfica que trata acerca de esta teoría,[19] se decidió utilizar la que se exhibe a continuación.

Chiavenato (2001) asegura:

[19] Teoría. «Es una explicación de algún fenómeno, y se compone de los principios que establecen las relaciones asociadas a ese fenómeno» (Hodge, Anthony y Gales, 2005, p.20).

La teoría de la administración, estudia la administración de las organizaciones en general y las empresas en particular, es una teoría en creciente expansión y ampliación. Comenzó como una teoría dedicada inicialmente a estudiar algunos pocos aspectos y variables de la organización y se orientó sólo hacia los problemas más concretos e inmediatos desde el punto de vista de su aplicación; luego, fue expandiéndose y ampliando su objetivo de estudio de manera paulatina. Además, la expansión y ampliación no fueron uniformes, sino que cambiaron enormemente con las escuelas y teorías administrativas y con los aspectos y variables que cada una de ellas consideró pertinentes para fundamentar conclusiones o solucionar los problemas más importantes que enfrentaban en esa época (p.7).

El autor explica acerca de la evolución que ha tenido la administración, rica ciencia que llegó para quedarse en todas las tareas que realiza el hombre. En el análisis de la TA, se consideraron algunas escuelas que previamente analizó Chiavenato (2001), siendo estas las siguientes: escuela de administración científica, teoría clásica, teoría de la burocracia, teoría estructuralista y teoría del comportamiento en la organización; las que en seguida se describen en este orden para considerar su aportación a la presente investigación; conocimiento que inicia diciendo lo siguiente:

1. Escuela de administración científica. «Fue iniciada a comienzos del siglo XX por Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la TA» (Chiavenato, 2001, p.7).

Taylor y sus seguidores se dedicaron a construir un modelo de administración fundamentado en la racionalidad y el control de actividades humanas. Al buscar una

productividad siempre mayor, la administración científica se orientó hacia la tecnología de producción en masa, cuyos principios se apoyan en cinco conceptos, algunos de los cuales están ligados al estudio de tiempos y movimientos, siendo estos: Estandarización, racionalización del trabajo, movimiento ordenado del producto a través de la línea de montaje, operaciones planeadas y puestos de trabajo específicos (Chiavenato, 2001, p.9).

En ese sentido, Idalberto Chiavenato (2001) da un bosquejo general de lo que es el origen de la escuela de administración científica, sus principios y sus objetivos; teniendo de ello que Taylor «suponía que la tecnología de producción en masa combinada con la tecnología de estudios de tiempos y movimientos para la organización de las tareas individuales resolvería todos los problemas de productividad» (Chiavenato, 2001, p.10). Continúa explicando el autor que «se preveía el aumento de la producción, la reducción o disminución de costos y mejor calidad en el trabajo» y asimismo comenta que «Frederick Winslow Taylor[20] no se equivocó, ya que logró incrementar la producción, reduciendo tiempos, mejorando salarios, pero; se olvidó que el hombre es humano y no máquina». Consecuentemente, da a conocer el siguiente cuadro informativo.

Cuadro 2.1

Cuatro principios básicos de administración científica

1.	Principio de la planeación: sustituir el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método

[20] Taylor dejó un gran legado que hasta el momento en algunas organizaciones todavía se aplica su conocimiento el cual fue dado a conocer en sus obras «Shop Managment» en 1903 y «Principles of Scientific Managmenet» en 1911.

2.	Principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral, se deben preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales
3.	Principio de control: controlar el trabajo para certificar que se ejecuta según las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea lo mejor posible
4.	Principio de ejecución: distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada

Fuente: Chiavenato (2001, p.8).

Revisando la información que muestra el cuadro anterior, se perciben los principios en que se basaba la escuela de la administración científica, la que sustentaba la racionalización de las tareas para producir el máximo beneficio; por ello Taylor elevó la productividad porque incrementó los estándares de rendimientos de trabajo e instituyó el pago trabajo realizado por tarea hecha. Teoría que al año 2011 en diversidad de actividades que realiza el hombre, todavía sigue practicándose en algunas organizaciones agrícolas y hortícolas, empresas constructoras, entre otras, como por ejemplo es en el pago por tarea realizada, destajo, etc.

2. *Teoría clásica.* «Llamada también teoría o escuela de la administración clásica». Fue iniciada a comienzos del siglo XX por Henri Fayol, considerado el fundador de la administración clásica (Chiavenato, 2001). Fayol y sus seguidores defendían una visión anatómica[21] de la empresa, en términos de organización formal; por ello su autor manifiesta que Fayol le dio el procedimiento metodológico de cómo ejecutar los controles de las actividades del proceso productivo y administrativo que realizan los centros laborales. Visión muy atinada por su creador, ya que a un siglo de haberla dado a conocer, sigue vigente, salvo con algunas variantes. Para su autor, «toda

[21] Visión anatómica. Desde la perspectiva de la organización formal significa que el negocio adquiere orden al menos en sus procesos productivo y administrativo, es una radiografía de los componentes que integran las partes de su razón de ser.

empresa posee seis funciones básicas»[22] (Chiavenato, 2001, p.12), las que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 2.2
Funciones básicas de las empresas

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes y servicios
2. Funciones comerciales, relacionadas con las compras, venta e intercambio
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas
5. Funciones contables, relacionadas con inventarios, registros, balances, costos y estadísticas
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración desde la cúpula de las otras cinco funciones. Las funciones de la empresa, manteniéndose siempre por encima de ellas

Fuente: Chiavenato (2001, p.12).

Además, Henri Fayol elaboró una lista de 14 principios y considerando los más conocidos son: «principio de la división del trabajo, de autoridad y responsabilidad, de unidad de mando, de jerarquía o cadena jerárquica, de la departamentalización y principio de la coordinación» Chiavenato (2001, p.14). Con base en lo anterior, la teoría clásica de Fayol se caracteriza por su enfoque eminentemente prescriptivo y normativo. Los elementos que considera constituyen el proceso administrativo y se pueden utilizar en cualquier actividad empresarial (Chiavenato, 2001). Por lo expresado, se determina que Henri Fayol constituyó el proceso administrativo, formalizó con sentido coherente y riguroso todas las áreas que se encuentran en cualquier actividad realizada por el hombre; principios dados a conocer en su obra *Administration industrielle et générale* en 1916.

[22] Henri Fayol propuso que toda empresa posee seis funciones básicas las que aún siguen vigentes, salvo con algunas pequeñas variantes, pero en esencia es su misma filosofía, a un siglo de haberlas concebido.

3. Teoría de la burocracia. «Surgió con Max Weber y enunció su hallazgo hacia la racionalidad y la eficiencia, considerado como el fundador de la teoría de la burocracia» (Chiavenato, 2001, p.15); el autor enfatiza la figura de Weber quien acertadamente creó su conocimiento, siendo esta aportación una de las teorías más utilizadas actualmente en las empresas y en las organizaciones.

Chiavenato (2001) encontró lo siguiente:

> La burocracia significa tipo de organización humana donde la racionalidad alcanza su grado más elevado. Racionalidad significa educación de los medios para conseguir determinados fines u objetivos. La burocracia es un ejemplo típico del modelo de organización dotado de racionalidad capaz de aplicarse a todas las clases de organizaciones y empresas, sin importar su naturaleza, operaciones, tamaño, etc. La burocracia trata de producir ciertas consecuencias deseadas, entre ellas la previsibilidad del comportamiento de las personas en la organización. Hasta cierto punto significa el intento de estandarizar el desempeño humano pata lograr un objetivo organizacional: la máxima eficiencia de la organización (p.17).

Resumiendo la aportación de Weber, se establece que su conocimiento es una antesala de la teoría de la competitividad porque busca la eficiencia máxima de sus quehaceres cotidianos, por eso el tipo ideal de la burocracia presenta siete dimensiones principales que según Weber son: «*Formalización, división del trabajo, principio de la jerarquía, impersonalidad, competencia técnica, separación entre propiedad y administración y profesionalismo del empleado*» (Chiavenato, 2001, p.15); exaltando con ello su autor que la teoría Weberiana está fortalecida en siete áreas productivas y humanistas.

Sin embargo, esta teoría tiene algunas disfunciones:[23] «Impersonalidad de las relaciones, directrices convertidas en fines, toma de decisiones a cargo de la jerarquía, exceso de formalismo y papeleo, signos de autoridad, conformidad extrema con las reglas y reglamentos de la organización, propensión de los participantes a defenderse de presiones extremas y resistencia al cambio» (Chiavenato, 2001, p.17).

A pesar de los inconvenientes que resalta el autor; la teoría de la burocracia de Weber, es una de las más utilizadas para su uso en cantidad importante de empresas y organizaciones en el mundo, debido a que es fácil de instituirse en la buena marcha productiva de la gran mayoría de las actividades ahí desarrolladas.

Chiavenato (2001) asegura que:

> La burocracia no tiene en cuenta la variabilidad del ser humano. No obstante, es innegable la importancia de la burocracia en la sociedad moderna. Debido a su tamaño y complejidad, las grandes organizaciones y empresas multinacionales adoptaron el modelo burocrático como forma organización básica. A pesar de todas las limitaciones y desventajas, la burocracia todavía es el menos malo de los modelos para las grandes organizaciones y organizaciones complejas (p.19).

Por lo expresado, Max Weber fundó una de las teorías más perfeccionistas que haya creado el hombre, pero se le debe estar supervisando porque sus excesos pueden

[23] Las disfunciones que trata Chiavenato acerca de la burocracia se observan con más precisión en la mayoría de los casos en algunas tareas administrativas que se realizan en instituciones gubernamentales, que por diversidad de causales permanecen sin importar sus costos de sostenimiento.

originar un caos productivo en diversidad de centros productivos. Weber fue quizá el autor más influyente en su época a través de su obra *The theory of social and economic organization*, dada a conocer posterior a su muerte en 1947.

4. Teoría estructuralista.[24] «Es una secuencia de la teoría de la burocracia. Fue desarrollada a partir de los estudios sobre limitación y rigidez del modelo burocrático» (Chiavenato, 2001, p.19); de igual manera, manifiesta que esta teoría: representa un período de intensa transición y expansión en los territorios de la teoría de la administración, ya que se ha comprobado que cuando existen cambios e innovación, existen conflictos en las empresas y esos es señal de ideas y actitudes diferentes que chocan y muchas veces son antagónicas. Este enfoque intenta destacar las personas dentro de las empresas y deja en segundo plano la estructura y las tareas. Se denomina humanista y puede dividirse en dos escuelas o teorías: la escuela de las relaciones humanas y la teoría del comportamiento en las organizaciones.

Bajo esta perspectiva, se percibe flexibilidad en el desarrollo de las tareas productivas; sin embargo existen algunos conflictos por parte del capital humano para atender los cambios que direccionan la innovación y reestructuración para el mejor desempeño de los procesos administrativo y operativo; asimismo existe apoyos para que la fuerza laboral se desarrolle y participe más activamente.

[24] Escuela estructuralista. Surgió en oposición a la escuela neoclásica, especialmente bajo el impacto de la crisis mundial de los años treinta. En esta crisis se derrumbaron los precios de las materias primas que exportaba América Latina (Cademartori, 2003).

5. Teoría del comportamiento en la organización. «La teoría del comportamiento o escuela del comportamiento organizacional[25] surgió con el libro de Herbert A. Simon en 1947, titulado comportamiento administrativo» (Chiavenato, 2001, p.21). Asimismo, sigue comentando: Simon dijo que «las empresas se conciben como sistemas de decisiones en donde las personas perciben, sienten, deciden y actúan definiendo sus comportamientos frente a las situaciones que enfrentan»; además Chiavenato (2001, p.21), manifiesta que «el enfoque del comportamiento en la organización proviene directamente de la escuela de las relaciones y mantiene la tradición de poner en segundo plano los aspectos estructurales y dedicarse por completo a los aspectos del comportamiento».

Revisando lo anterior, los centros de trabajo se califican como sistemas de decisiones y bajo esta perspectiva; la diversidad de tareas productivas se vuelve más integradora y más rentable, sin perder el sentido humanista-productivo. Herbert Albert Simon le impregnó un sentido racionalista a las actividades productivas; por ello, a raíz de su aportación, las organizaciones adquieren un estatus mejor. Hoy se les considera como sistemas biológicamente vivientes, que sienten lo que sucede en el medio ambiente competitivo con repercusión a su interior. Se conjuga la flexibilidad y la participación del capital humano en las estrategias de solución de problemas, también existe más comunicación entre directivos y resto del personal, se crea un clima laboral que garantiza armonía con repercusión en el logro de los resultados y al respecto al

[25] Comportamiento organizacional. Es la suma de las actitudes, propuestas y acciones individuales de las personas que laboran en una empresa, en una organización. El conjunto de todos estos esfuerzos dan origen al concepto de cultura organizacional.

capital humano se le capacita más, se le toma encuentra con mayor consideración en la participación de la toma de decisiones.

En ese sentido, Hernández y Rodríguez Peñuelas (2008) considera para su análisis las siguientes escuelas: teoría de sistemas y escuela contingente. En orden se describen:

1. *Teoría de sistemas.* Esta escuela de pensamiento administrativo «revolucionó los enfoques existentes. Estudia a las organizaciones como sistemas sociales inmersos en microsistemas que se interrelacionan y se afectan mutuamente» Hernández y Rodríguez (2008, p.63). De la misma manera, su autor indica que esta teoría fue desarrollada por Ludwing von Bertalanffy quien dijo: «no existe un elemento físico o químico independiente; todos los sistemas están integrados en unidades relativamente independientes». Bertalanffy expresa que las organizaciones están vinculadas con la parte humana y creativa, a través de pequeños sistemas o departamentos que funcionan de forma interdependiente.

También Hernández y Rodríguez (2008, p.63) afirma que «Kenneth Boulding escribió la teoría general de sistemas y la estructura científica», derivándose de ello los siguientes niveles de sistemas para su mejor estudio.

Cuadro 2.3
Niveles de sistemas

a) Primer nivel: estructuración «estática	*e)* Quinto nivel: genético asociativo
b) Segundo nivel: «Relojería» o mecánico	*f)* Sexto nivel: cubre el mundo animal
c) Tercer nivel: cibernético o de equilibrio	*g)* Séptimo nivel: el humano
d) Cuarto nivel: estructura de auterreproducción	

Fuente: Creación propia con información de Hernández y Rodríguez (2008, p.63).

Con base en el Cuadro 2.3, se observa que las empresas para su mejor funcionamiento, los departamentos que disponen deben realizar funciones concurrentes en igualdad de importancia dentro de un sistema de trabajo y persiguiendo al final un mismo fin, como es la satisfacción del cliente; por ello, el sistema es «un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema» (George Braziller, s/f; citado en Hernández y Rodríguez, 2008, p.64); razón de por qué su importancia en estar coordinados para alcanzar las metas establecidas y lograr los estándares de calidad que cada vez son más difíciles de alcanzar.

Hernández y Rodríguez (2008) afirma:

Según el nivel de influencia que reciben, los sistemas se denominan abiertos y cerrados, si es poca, como el caso de una estufa que recibe sólo gas para funcionar, sería relativamente cerrado. Al contrario si recibe mucha influencia o insumos como sería en una empresa, se denomina abierto, sin embargo, son conceptos relativos. No hay sistema totalmente cerrado ni abierto (p.64).

Revisando la información presentada anteriormente, su autor informa acerca de los parámetros de flexibilidad[26] que tienen las organizaciones para su desarrollo.

2. Escuela contingente. Basado en el conocimiento de Sergio Hernández y Rodríguez (2008, p.106), señala lo siguiente:

> El éxito de la dirección de las empresas depende de reconocer que las organizaciones son sistemas complejos las cuales interactúan en un ambiente variable generador de contingencias que bien administradas pueden ser oportunidades y las amenazas del entorno se pueden aprovechar, o bien minimizar su riesgo.

Esta escuela da la oportunidad a que las organizaciones se hagan más competitivas y su capital humano se vuelva más responsable y comprometido, ya que aprovechan al máximo lo que acontece en el medio ambiente competitivo. «Los autores más destacados de esta teoría son: James G. March y Herbert Simon» (Hernández y Rodríguez, 2008, p.106); de igual manera, el investigador Sergio Hernández asegura que March y Simon «reconocieron 206 variables que tienen efectos en la empresa y entre las que se consideran más sobresalientes son: tamaño de la organización, grado de interacción de los miembros, personalidad de los miembros, resultados de su sistema de organización, congruencia entre misión, visión y valores (objetivos), además grado de centralización de toma de decisiones».

[26] En la medida que una organización se comporte como un sistema flexible y más abierto, sus parámetros de flexibilidad aumentan. Dadas las circunstancias de influencia de las TICs, competitividad, globalización, y que el consumidor cada vez esté más enterado del precio, calidad y trato en la adquisición de los productos; su práctica es garantía del éxito que tengan las empresas.

Desde la objetividad de la escuela contingente, el análisis de organizaciones es muy complejo en virtud a que resulta cantidad importante de variables implicadas a verificar su efectividad dentro del sistema social que son las empresas. Bajo esta perspectiva, la conceptualización de administración «es el proceso de alcanzar las metas de la organización, trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos organizacionales» (Certo, 2001, p.6), definición que pone de manifiesto que el logro de las metas que tiene por alcanzar una empresa, es a través de su recurso humano.

«La administración es un proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en entorno organizacional» (Black y Porter, 2006, p.8); interpretándose lo dicho que los objetivos alcanzados por las organizaciones son medibles por medio del entorno competitivo en que se encuentran estas. Por ello, la administración «es una actividad inherente a cualquier grupo social» (Münch y García, 2008, p.25), de igual manera siguen afirmando los anteriores autores que «la administración es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles».

En ese aspecto, «la administración es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho es la manera más efectiva para garantizar su competitividad» (Münch, 2010, p.23); en ese sentido, la administración «es hacer algo a través de otros», además Münch (2010) manifiesta que es «hacer más con menos»; por eso, conlleva a decir que «la administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización».

La administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño). Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz. Administración no significa ejecutar tareas u operaciones, sino lograr que sean ejecutadas por otras personas en conjunto. La administración logra que las personas cumplan las tareas para llevar a las organizaciones al éxito. La administración no es una ciencia exacta, sino una ciencia social, pues al tratar con negocios y organizaciones, trata con personas (Chiavenato, 2002, p.7).

Por lo anterior, el concepto de administración en la presente investigación, es una disciplina insertada en la ejecución de todas las actividades desarrolladas en las organizaciones y en las empresas.

2.2.2.2 Teoría de Liderazgo

El liderazgo es necesario en todos los centros productivos para elevar su competitividad.[27] En el interior y exterior de las organizaciones exitosas se ejerce en todos los niveles. Es una responsabilidad de alta gerencia como un efecto dominó que llega a todos los puestos, por ello el ejercicio del liderazgo desde la óptica de calidad total debe desarrollarse con el compromiso íntegro de todos los colaboradores que forman parte de los procesos productivo y administrativo de los negocios y deben

[27] Competitividad. «Es una estrategia para conseguir los resultados deseados» Garza (2008, p.272)

sintonizarse a la misma frecuencia laboral de producir más como lo marcan los estándares de calidad que indica la competencia nacional e internacional y la exigencia de los consumidores que cada vez están más enterados de los bienes y servicios que adquieren.

Para elevar la productividad de los centros laborales, es necesario el ejercicio del liderazgo en todos los niveles de su interior y de su medio ambiente competitivo; en ese sentido, debe realizarse con responsabilidad y compromiso íntegro de parte de todos los participantes que integran los procesos de las empresas para lograr los objetivos trazados. Bajo esta perspectiva, el ejercicio del liderazgo en las organizaciones está influenciado por la globalización y competitividad; por consiguiente el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) han sido en parte las causales para que los directivos de los negocios y las personas que integran los nichos de mercado estén más enteradas de lo que acontece en el mundo y en ese sentido son más críticas y objetivas; por ello, los líderes deben ser cada vez más sensibles, creíbles, honestos y deben estar comprometidos con el alcance de objetivos no para el beneficio particular, sino para satisfacer las necesidades de las empresas y de sus representados.

Borboa, Rodríguez Peñuelas, Cereceres y Castillo (2006) aseguran: «Los líderes se enfrentan en la actualidad a un reto cada vez mayor, ejercer un liderazgo que sea eficaz dentro de ese ambiente tan competitivo, de tal suerte que las teorías tradicionales de liderazgo han quedado rebasadas. Las tendencias se enfocan hacia un liderazgo más participativo y consultivo, dejando de lado los enfoques autocráticos y autoritarios de antaño» (p.107).

La globalización está marcando la pauta en muchas tareas productivas, como por ejemplo lo es en la repercusión de los medios electrónicos son cada vez más eficientes en cuanto a su tarea informativa; los líderes deben actuar parejo con la era global y no dormirse en sus laureles. Las primeras investigaciones sobre el liderazgo se dirigieron a identificar los rasgos que describen con precisión a los líderes, ya que el ser un buen líder[28] es una cualidad, es un don que se trae, que se nace con él.

> La búsqueda de atributos de personalidad; sociales, físicos o intelectuales que puedan describir a los líderes y diferenciarlos de los no líderes se remota a los años treinta y a las investigaciones efectuadas por los psicólogos. La justificación era que si se podía descubrir un perfil de un líder exitoso, sería fácil identificar a aquellos individuos que deberían o no, ser colocados en posiciones de liderazgo (Robbins, 1999; citado en Borboa et al. 2006, p.28).

Revisando la intervención anterior, se observa que Robbins recalca la importancia que tienen las cualidades humanas en los individuos para que se conviertan en líderes de grupos sociales.

Chiavenato (2001) afirma lo siguiente: «El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determina situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos

[28] Un buen líder nace y no se hace. No se comparte del todo con este supuesto, ya que han existido a través del tiempo reconocidos líderes que no nacieron con ese don, pero que se instruyeron para adquirir cualidades de liderazgo.

mediante el proceso de la comunicación humana. El liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia[29], que ocurre exclusivamente en grupo sociales» (p.314).

Se observa que la comunicación en todas sus facetas y, sobre todo, la verbal es un medio importante para que el liderazgo se ejerza, sobre todo en la manipulación de masas; por consiguiente se tiene el pensamiento de Chiavenato (2000); citado en Cereceres 2004, p,91) y afirma que:

Elton Mayo dice que «el liderazgo es un proceso continuo de selección que permite a la organización avanzar hacia su meta a pesar de todas las perturbaciones internas y externas», también Chiavenato (2000) cita a Hersey (1977), quien señala que «el liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo que se esfuerzan por lograr sus objetivos»

Revisando las aportaciones anteriores, las dos se conjugan en una sola dirección productiva de las empresas y en ese sentido se orientan para cumplir con sus metas trazadas a corto, mediano y largo plazo a través de la práctica del liderazgo conducida correctamente; las primeras investigaciones sobre liderazgo identifican los rasgos que describe con precisión al buen líder[30]; por ello, Robbins (1999) señala lo siguiente:

---

[29] Influencia. Es una fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad, y se refiere a las maneras de introducir cambios en el comportamiento de personas o grupos de personas. La influencia puede presentarse de varias maneras, yendo desde formas violentas de imposición hasta formas suaves de convencimiento (Chiavenato, 2001, p.315).

[30] Un buen líder nace y no se hace; sin embargo, no se comparte del todo con este supuesto, ya que han existido extraordinarios dirigentes que no nacieron con ese don, pero se instruyeron para adquirir cualidades de liderazgo.

La búsqueda de atributos de personalidad; sociales, físicos o intelectuales que puedan describir a los líderes y diferenciarlos de los no líderes se remota a los años treinta y a las investigaciones efectuadas por los psicólogos. La justificación era que si se podía descubrir un perfil de un líder exitoso, sería fácil identificar a aquellos individuos que deberían o no, ser colocados en posiciones de liderazgo (citado en Borboa et al., 2006, p.28).

Analizando la intervención expuesta, se percibe que Robbins (1999) recalca la importancia que tienen las cualidades humanas en los individuos para que se conviertan en líderes de grupos sociales. Afirma también el autor que unas personas son líderes porque nacen con ese don, mientras que otros individuos se capacitan.

En ese sentido, Chiavenato (2001) encontró:

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determina situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. El liderazgo es un fenómeno social, es un tipo de influencia[31] que ocurre exclusivamente en grupo sociales» (p.314).

Se sobre entiende que la comunicación en todas sus facetas y sobre todo la verbal es un medio importante para que el liderazgo se ejerza con mayor precisión, sobre todo

[31] Tipo de influencia. Una fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad, y se refiere a las maneras de introducir cambios en el comportamiento de personas o grupos de personas. La influencia puede presentarse de varias maneras, yendo desde formas violentas de imposición hasta formas suaves de convencimiento (Chiavenato, 2001, p.315).

cuando se tiene bastante experiencia para hablar en público para la manipulación de masas.

Chiavenato (2000) expresa:

Elton Mayo dice que «el liderazgo es un proceso continuo de selección que permite a la organización avanzar hacia su meta a pesar de todas las perturbaciones internas y externas», también cita a Hersey (1977) quien señala que «el liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo que se esfuerzan por lograr sus objetivos» (citado en Cereceres, 2004, p.1).

Examinando las aportaciones anteriores, se percibe que hacen conjugación en la orientación para cumplir los objetivos trazados en las empresas; sin embargo, existen algunos casos donde el ejercicio del liderazgo se da bajo la influencia positiva y negativa. La primera de ellas se ejerce cuando el líder dicta una orden que favorece a todos los implicados, mientras que la influencia negativa ocurre cuando el dirigente impone la orden y el beneficio es sólo para unas cuantas personas; por ello el liderazgo puede ser estudiado en términos de su teoría misma, la cual se expone en el siguiente cuadro informativo.

Cuadro 2.4
Teorías sobre liderazgo

Nombre de la teoría	*Aportaciones*
Teoría de rasgos de personalidad	Características determinantes de personalidad del líder.
Teoría conductual sobre estilos de liderazgo	Maneras y estilos de comportamiento adoptados por el líder
Teorías situacionales de liderazgo	Adecuación del comportamiento del líder a las circunstancias de la situación

Fuente: Chiavenato (2000, citado en Cereceres, 2004:92).

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el liderazgo se analiza desde la óptica de tres enfoques o teorías que han incidido en la productividad de las empresas, conocimiento que se estudia individualmente para adquirir una perspectiva más amplia sobre el tema a través de la opinión de Cereceres (2004), quien encontró lo siguiente:

1. *Teoría de rasgos de personalidad*. Se considera que un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad, esta teoría propone que existen características de personalidad que lo distinguen de otras personas; siendo las que se muestran en seguida.

Cuadro 2.5
Características de personalidad

a)	Rasgos físicos: energía, apariencia, estatura y peso
b)	Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima
c)	Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y administrativas
d)	Rasgos relacionados: interés en la realización, persistencia e iniciativa

Fuente: Chiavenato (2000, citado en Cereceres, 2004, p.93).

Los rasgos son difíciles de encontrar reunidos íntegramente en una misma persona, razón por que «hasta hoy los investigadores no han podido descubrir características de liderazgo que puedan relacionarse en forma consistente y uniforme con el éxito de las organizaciones» (Cereceres, 2004, p.93).

2. Teoría conductual sobre estilos de liderazgo. Esta teoría se enfoca al comportamiento de directivos, y analiza lo que ellos hacen y cómo se comportan en el desempeño de sus funciones. Busca explicar el liderazgo mediante los estilos de

ejercer la autoridad sin tomar en cuenta las características de personalidad para lo cual hace referencia a tres etilos que se dan a conocer a continuación.

Cuadro 2.6
Estilos de liderazgo sin tomar en cuenta la personalidad

a)	*Autoritario*. Corresponde al líder que por naturaleza tiende a centrar la autoridad, impone su forma de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de sus colaboradores
b)	*Democrático.* Corresponde al líder que tiende a involucrar a los subordinados para decidir la forma de trabajar y utiliza la retroalimentación como un elemento de superación personal
c)	*Liberal (laissez-fire).* Corresponde al líder que, en general concede a sus colaboradores una libertad para tomar decisiones y llevar a cabo el trabajo en la forma en que sus miembros consideran más conveniente

Fuente: Chiavenato (2000; citado en Cereceres, 2004, p.94).

Indagando la información que muestra el cuadro informativo anterior, se muestran distintos estilos de liderazgo que se pueden dar en la dirección y administración de una empresa. Puede darse el caso, sobre todo en aquellas organizaciones longevas que haya tenido el ejercicio de algunos de los tipos de lidereamientos presentados, los cuales han dado resultados exitosos medidos a partir de las metas alcanzadas.

3. *Teoría situacional del liderazgo.* Esta teoría busca explicar en forma más amplia el comportamiento del líder. Las teorías situacionales parten de la premisa que no existe un único estilo válido para cualquier situación, que todo líder actúa de acuerdo con las circunstancias; significando que cada situación requiere de un tipo de liderazgo para que sea efectivo.

Dependiendo de las circunstancias, los resultados esperados estarán en función del estilo de liderazgo que se ejerza;,razón porque esta teoría «toma en cuenta factores situacionales tales como: el estilo del supervisor, las normas del grupo, la amplitud del control, las amenazas externas y el estrés general, así como la cultura organizacional» (Chiavenato, 2000; citado en Cereceres, 2004, p.95), de la misma manera el autor considera el arraigo de la simulación y de prácticas improductivas.

Cereceres (2004, p.95) encontró las teorías más recientes que tratan acerca del liderazgo aplicado en las organizaciones, siendo las que a continuación se presentan:

a) *Teoría de la dependencia de Fiedler.* El primer modelo de contingencia de liderazgo, fue desarrollado por Frederic Fiedler en 1951, el cual se enfocó en la naturaleza situacional de la eficiencia del líder, señala Dessler (1979). El resultado de dicha investigación es que el rendimiento eficaz de un grupo dependía de un correcto acoplamiento y el grado en el cual la situación permite que se ejerza el control, el modelo se basó en que cierto estilo de liderazgo sería eficaz en diferentes tipos de situaciones.

La portación de esta teoría es que «influye el estilo de liderazgo para ser un gerente más eficiente» Cereceres (2004, p.96); en ese sentido, la base de la buena coordinación estriba en la efectiva comunicación entre los directivos, gerentes, supervisores y subalternos para que ejerzan las actividades con eficaz y eficiencia en busca de lograr mejores resultados posibles.

b) *Teoría de la ruta-meta.* House (1971) propuso que esta teoría podría ser útil para describir la naturaleza situacional de la eficiencia[32] del liderazgo; según ella, las funciones de un líder son principalmente aumentar las recompensas personales a los subordinados por la obtención de metas de trabajo. Según esta teoría, el comportamiento de un líder es motivacional, su función principal es aumentar las recompensas personales de los subordinados para la obtención de metas de trabajo. El comportamiento de un líder resulta aceptable para sus subordinados en la medida que estos lo consideren una fuente de satisfacción inmediata o como un medio para su satisfacción futura. «Esta teoría considera al líder como un vinculo entre la organización y el individuo» (citado en Cereceres, 2004, p.96).

Revisando lo anterior, se tiene que la teoría más afectiva entre las organizaciones y los individuos porque a través del líder se ejerce un control más eficiente del capital humano; siempre y cuando su ejercicio sea bien intencionado para alcanzar las metas propuestas por las empresas.

c) *Teoría de participación del líder.* Es un modelo situacional desarrollado por Víctor Vroom y Phillip Yetton (1970), quienes establecieron la relación entre el comportamiento y la participación del liderazgo, por una parte y toma las decisiones[33] por la otra. El modelo sostiene que el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea. Es decir, que el líder debe actuar

[32] Eficiencia. En la medida que el líder consiga más y mejores resultados a favor de sus representados, la teoría de la ruta-meta indica que su labor se mide en función de esos logros o triunfos.

[33] Toma de decisiones. Existen circunstancias que a veces su ejercicio se torna difícil de aplicar, sin embargo el dirigente, el líder, el administrador debe basarse en la mayor información posible para actuar con más elementos con el fin de resultar lo menos perjudicado posible.

de acuerdo con las diferentes situaciones que se le presenten, esta teoría se configuró como un árbol de decisiones, estableciendo estilos de liderazgo (citado en Cereceres, 2004, p.96).

Se observa la necesidad que tiene el líder en adaptase tanto a las actividades como a la filosofía de la organizaciones y de las empresas debido a que el medio ambiente competitivo marca la pauta en la dirección que debe tomar la misión y visión en miras de estar en la competencia productiva y brindar el mejor producto y servicio. Enriqueciendo lo anterior, Skinner y Crosby (1997) proponen dos enfoques situacionales adicionales que son: liderazgo transformacional y auto liderazgo.

1. *Liderazgo transformacional.* «Se basa en el cambio de los valores y actitudes básicas de los trabajadores respecto a su trabajo, ya que el dirigente transformacional fomenta la participación del trabajador en las decisiones y retos ayudando al líder a crear día a día la organización del futuro» (Skinner y Crosby, 1991; citado en Cereceres, 2004, p.97).

Reforzando lo anterior, Hersey, Kenneth y Johnson (1998) encontraron lo siguiente:

El liderazgo transformacional en un ambiente tan dinámico, es inevitable que organizaciones de cualquier tamaño, forma y clase pasen también por cambios grandes y agitados. La globalización es una fuerza externa que induce a los líderes a realizar cambios significativos que transformen radicalmente a la organización. La transformación consiste en la modificación sustancial y discontinua de la forma,

estructura y naturaleza de la organización, más que adaptaciones progresivas o perfeccionamientos de la situación actual (citado en Borboa et al., 2006, p.46).

Utilizando las dos últimas intervenciones anteriores, en este tipo de liderazgo el dirigente tiene la gran oportunidad de transformar, innovar, convertir, adecuar y de implementar nuevas formas y maneras de hacer mejor las cosas; propicia el trabajo en equipo tanto al interior como al exterior de las organizaciones; incluso, lo hace partícipe en la toma de decisiones, creando un concepto de copropiedad y de corresponsabilidad.

2. *Autoliderazgo.* Skinner y Crosby (1997) «señalan que esta perspectiva parte de «una filosofía que envuelve un conjunto sistemático de estrategias conductuales y cognitivas para que los trabajadores se dirijan a sí mismos a niveles más altos de rendimiento» (Cereceres 2004, p.97).

Para mayor claridad, se tiene el siguiente cuadro informativo, en el cual se observa diversidad de conductas tradicionales que probablemente hayan sido o se estén ejerciendo por algunos líderes empresariales, y según los cambios que produce la globalización, el medio ambiente competitivo, la influencia de las TIC en las conductas de autoliderazgo, estilos que tienen o deben ejercer los dirigentes de organizaciones incrustadas en la posmodernidad.

Cuadro 2.7
Conductas sobre liderazgo

Conductas tradicionales	*Conductas de autoliderazgo*
Organización: estructura el trabajo propio y el de sus subordinados	Estimula la autocomprensión
Dominación: restringe o limita la participación de individuos o grupos.	Estimula la autoevaluación
Producción: fija estándares de rendimiento en el trabajo	Estimula la fijación de objetivos propios
Reconocimiento: manifiesta aprobación o desaprobación de la conducta	Estimula la autocrítica
Integración: fomenta la cohesión del grupo y atenúa el conflicto	Estimula la autocrítica
Comunicación: aporta, busca e intercambia información con los miembros del grupo	Actúa como modelo del rol exhibiendo la conducta apropiada Fomenta el desarrollo de una cultura que apoya el auto liderazgo

Fuente: Skinner y Crosby (1997; citado en Cereceres, 2004, p.98).

Asimismo, Borboa et al. (2006, p.46) citan a Bass(s/f) para comentar que encontraron cinco factores que distinguen el liderazgo transformacional, los que se muestran en el cuadro siguiente con las cualidades que deben reunirse en la personalidad de un líder transformacional.

Cuadro 2.8
Factores que distinguen al liderazgo transformacional

a) Carisma.[34] El líder es capaz de instalar un sentido de valor, respeto y orgullo, y con estos elementos articular una visión
b) Atención individual. El líder presta atención a las necesidades de los seguidores y asigna proyectos significativos para que éstos crezcan personalmente
c) Estimulación intelectual. El líder ayuda a los seguidores a repensar maneras racionales de examinar una situación. Los alienta a ser creativos
d) Recompensa contingente. El líder informa a los seguidores acerca de qué debe hacerse para recibir las recompensas que prefieren
e) Gerencia por excepción. El líder deja que los seguidores trabajen en la tarea y no interviene a menos que no se estén logrando las metas dentro de un plazo y costo razonable

Fuente: Creación propia con información de Bass(s/f; citado en Borboa et al., 2006, p.46).

[34] Quizás el carisma es probablemente el factor primordial para el ejercicio del liderazgo transformacional.

En ese sentido, Hersey et al. (1998; citado en Borboa et al., 2006, p.47) explican las acciones que debe realizar un líder en la transformación de una organización, las que se dan a conocer en el siguiente cuadro, siendo éstas como, por ejemplo es el compromiso personal consigo mismo, con la empresa, organización, familia, capital humano que emplea y con los proveedores. En términos coloquiales, es fundamental que el dirigente 'se la crea', que tenga muy 'bien puesta la camiseta' para llevar al éxito al negocio y a todo su equipo de trabajo, situación por la cual, dependiendo de estas últimas características, se medirá el éxito del liderazgo transformacional en función de los logros y desaciertos que se hayan conseguido para beneficio de la organización y de la familia empresaria.

Cuadro 2.9

Acciones del líder en la transformación de las organizaciones

a) *Compromiso personal con la transformación medio del liderazgo*. Compromiso total del líder, el cual debe ser visible para los demás miembros de la empresa y los grupos de interés externos

b) *Fuerza y firmeza para comunicar la imposibilidad de mantener el statu quo*. El líder debe comunicar el fracaso de la situación actual, y hacerlo de modo que la mayoría de los miembros quiera cambiar con enunciados firmes respaldados por evidencias creíbles

c) *Comunicación clara y entusiasta de una visión inspiradora de lo que la organización puede ser*. El líder debe comunicar insistentemente una imagen clara del futuro de la organización, en forma tal que los miembros la respalden en lo individual y lo colectivo. Una visión clara basada en valores y creada por una apropiada combinación de análisis racional, intuición y participación

d) *Establecimiento oportuno de una masa crítica de apoyo a la transformación*. El líder debe identificar a los participantes clave y a quienes ostentan el poder en la organización en su ambiente operativo, y conseguir que respalden las decisiones e implantación del cambio reconociendo el poder que tienen dentro de la organización, convenciéndolos de la necesidad de cambiar, y mostrar los beneficios personales y organizacionales que se alcanzarán con el cambio

e) *Reconocer, aceptar y ocuparse de la resistencia a la transformación*. El líder debe reconocer la resistencia al cambio y ocuparse de ella como una etapa necesaria del proceso de abandonar el satu quo y adherirse a la nueva visión con sus creencias

f) *Definición y establecimiento de una organización que pueda poner en práctica la visión*. El líder debe diseñar y poner en acción una organización que sea congruente con las nuevas creencias y valores: implantar estrategias, estructuras y sistemas que aseguren realidad la visión. Remplazar al personal que no se adapte al cambio, ofrecer educación, capacitación y actualización en las acciones que requieren la transformación y las nuevas creencias y valores y establecer un sistema de recompensa que fortalezca las acciones para la transformación

g) *Comunicación e información periódicas sobre el progreso, reconocimiento y recompensa de los logros*. El líder debe comunicar a la organización los progresos y celebrar los logros, tratar abiertamente los reveses y estimular el correr riesgos que se corren al constituir la visión

Fuente: Creación propia con información de Hersey et al. (1998; citado en Borboa et al., 2006:47).

«Para alcanzar la productividad y contribuir al logro de la competitividad organizacional, es importante comentar que el estilo de liderazgo que desplieguen los directivos sea transaccional o transformacional; dichos estilos se caracterizan por ser carismáticos» (Borboa et al., 2006, p.44); aplicando esta perspectiva, se tiene a continuación la definición de lo que es liderazgo transaccional.

> En este tipo de liderazgo, el líder motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, identifica lo que los seguidores quieren o prefieren, y los ayuda a lograr un desempeño que dé como resultado las recompensas que lo satisfagan. Al emplear el estilo transaccional, el líder depende de una recompensa contingente y de una gerencia por excepción[35] (Borboa et al., 2006, p.45).

Mejorando lo explicado, se tiene lo siguiente:

> Lo que hacen los líderes, lo que creen y valoran, lo que premian y las personas a quienes premian son cosas que se observan, se siguen y se interpretan minuciosamente en toda la compañía. Y nada se nota más rápidamente entre lo que predican y lo que esperan que sus asociados practiquen. Un líder eficiente sabe que él y nadie más, es el responsable de los errores de sus subordinados[36], también ve los triunfos de ellos como triunfos propios, no como amenazas, por lo que busca rodearse de colaboradores capaces, independientes, seguros de sí mismos; a los

[35] La gerencia por excepción significa que el líder sólo interviene cuando no se logran los objetivos, mientras que la recompensa contingente son los premios o estímulos (un pequeño aumento de sueldo, una carta personal del jefe, o un cambio de puesto) que emplea el líder para mejorar el desempeño y satisfacción de los seguidores (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001; en Borboa et al., p.45).

[36] Dado que hay situaciones en que algunos agremiados cometen errores diversos que repercuten en la organización y en la medida de que su líder los reconozca propios, estará en función su calidad personal antes de ser un líder.

cuales estimula y asciende, creando energía y visión humana que favorezca la competitividad de la organización (Drucker, 1903; citado en Borboa et al., 2006, p.50).

En la anterior aportación, su autor expresa la madurez que adquiere el dirigente, y proyecta su capacidad de negociación y estilo de trabajar a favor del capital humano, del negocio y de la familia que representa con la finalidad de ser más competitivos, y en este sentido cuando las metas trazadas son difíciles de conseguir, el líder debe tener el suficiente conocimiento de lo que acontece en su recinto laboral y el medio ambiente competitivo para tomar la mejor decisión posible que favorezca los intereses representados, con el propósito de lograr resultados y el éxito en un clima empresarial que ofrezca certidumbre y confianza organizacional para seguir produciendo riqueza dentro de las políticas de calidad total que rigen cada vez más en los mercados con influencia en la cultura organizacional y laboral que se dirige desde la alta gerencia.

2.2.2.3 Teoría de la Organización

El desarrollo del presente apartado inicia con su definición, la que se indica enseguida siendo esta que «es un conjunto de conceptos, principios e hipótesis relacionadas acerca de las organizaciones y que se utiliza para explicar los componentes organizativos y sus relaciones» (Hodge et al., 2005, p.20); significando que enriquecen el desarrollo de las actividades productivas de los centros de trabajo, por ello, el concepto de organización[37] «es unidad social (agrupación de personas) constituida

[37] Organización. «Es una entidad social que está dirigida por metas, está diseñada como sistema de actividad deliberamente coordinada y estructurada y está vinculada con el entorno» (Daft, 2009, p.10).

intencionalmente y reconstruida para alcanzar objetivos específicos» (Chiavenato, 2001, p.44), significando lo anterior que la organización se forma por el capital humano donde todos colaboran en grupos para alcanzar las metas trazadas, a través de sus directivos y para que haya una agrupación o asociación de personas, primeramente las tiene que unir un fin común, y dado que no persiguen un bien económico, las une otro tipo de intereses que en muchos de los casos son de tipo altruistas, donde se ayuda quien lo requiera sin pedir nada a cambio, simplemente es la satisfacción de servir al prójimo.

David Silverman (s/f) explica lo siguiente:

> Las organizaciones[38] son instituciones sociales con ciertas características especiales: son creadas de modo consciente en un momento determinado; sus fundadores les han dado metas que suelen ser importantes, sobre todo como símbolos legitimadores; la relación entre sus miembros y la fuente de autoridad legítima está relativamente bien definida, aunque a menudo esta última está sujeta a discusión y a un cambio planeado por los miembros que buscan coordinar y controlar (citado en Harmon y Mayer, 2001, p.47).

La definición anterior da pauta en comentar que su objetivo se acerca a la realidad que viven las organizaciones actuales, las que están en constante crecimiento y rediseño de sus objetivos, debido al medio ambiente competitivo dinámico en que se encuentran; situación de evitarlo, existe la posibilidad de ser desplazadas.

[38] En el estudio de las organizaciones su autor más influyente que existió en su época por sus atinados estudios desarrollados y practicados hasta el momento en gran parte de las actividades productivas es Max Weber (Hodge et al., 2005).

La conceptualización de organización se da cuando «dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común» (Hodge et al., 2003, p.11). De igual manera, los autores expresan que «la organización da la oportunidad de agrupar esfuerzos bajo la misma perspectiva de intereses, sin embargo puede existir la diferencia en el modo de pensar de las personas»; significando lo señalado que simplemente se integra una organización de personas cuando existen las condiciones e intereses comunes a compartir.

El concepto de organización[39] es «un sistema social integrado por procesos bien estructurados, en los que intervienen personas que trabajan en tareas diferenciadas para lograr un objetivo común» (Castillo, Cereceres, Rodríguez Peñuelas y Borboa, 2005, p.147); de igual manera, sus autores afirman que el «concepto de organización se considera como un ente social debido a que necesita del talento humano para poder existir», visto desde esa perspectiva señalan además que la organización «es el conjunto más amplio de relaciones y procesos del cual las organizaciones forman parte»; son «entidades o grupos sociales, y se refiere a cualquier tipo de empresa, institución u organismo; en donde un conjunto de personas trabajan juntas de manera coordinada para lograr objetivos que no podrían alcanzar si trabajaran individualmente» (Borboa, 2008, p.97).

[39] Organización. «Es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito especifico» (Coulter, 2010, p.14). «Es una unidad coordina que consta de personas que trabajan para lograr una meta en conjunto de metas comunes» (Gibson, Ivancevich, Donnelly Jr. y Konospaske, 2006, p.5).

Bajo esa perspectiva, organización es «el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico» (Bravo, 1985; citado en Garza, 2008, p.40), definición por la que Bravo (1985) va más allá de lo establecido debido a que la organización la considera un término más completo porque involucra sistemas, normas, aspectos tangibles e intangibles; etc. Se tiene que «las organizaciones son cualquier tipo de institución social» (Garza, 2008, p.40) de igual manera el autor explica que «la empresa es una modalidad específica de organización» porque «su finalidad es netamente económica» y termina diciendo que *todas las empresas son organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas*.

En ese sentido, «las empresas producen bienes y servicios, emplean personas, utilizan tecnologías, requieren recursos y, sobre todo, necesitan administración» (Chiavenato, 2001, p.45); por ello, el autor cita el conocimiento de Kohn (s/f) para decir que «las empresas se diferencian de las demás organizaciones sociales» por las siguientes características.

Cuadro 2.10
Características de las empresas

a)	Las empresas están orientadas a obtener ganancias
b)	Las empresas asumen riesgos
c)	Las empresas están dirigidas por una filosofía de negocios
d)	Las empresas se evalúan generalmente desde un punto de vista contable
e)	Las empresas deben ser reconocidas por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales
f)	Las empresas constituyen propiedad privada

Fuente: Creación propia con información de Chiavenato (2001, p.45).

Revisando el cuadro anterior, se desprende el comentario de que no todas las empresas y no todas las organizaciones han sabido integrarse flexiblemente a los cambios continuos que va marcando el medio ambiente competitivo, y en la medida de su integración los recintos productivos se consideran instancias biológicas porque sienten los movimientos que acontecen al exterior; por ello, las empresas y las organizaciones son consideradas como sistemas; los cuales pueden ser cerrados o abiertos.

Una organización se considera sistema abierto cuando «existe apertura en sus fronteras o límites, cuanto mayor sea la permeabilidad, mayor es el cambio entre el sistema y el ambiente que lo rodea externamente» (Chiavenato, 2001, p.48) y se presenta un sistema cerrado en caso adverso; en ese sentido, se tiene que *La empresa objeto de estudio en la presente investigación es una organización, es un sistema abierto porque está a la vanguardia de cómo innovar los productos que comercializa, porque facilita además las formas de atender a la clientela.*

Bajo estas condiciones, «la empresa es la organización social que más requiere de la utilización de conocimientos administrativos de vanguardia» (Hernández y Rodríguez, 2008, p.7). Esta aportación señala que para no ser desplazados del mercado, indica que los procesos de las empresas deben ser innovadores con repercusión a su exterior, con alto sentido de flexibilidad en todas sus áreas para seguir generando riqueza a favor de la familia, empresa, organización, del capital humano que emplea y de sus proveedores. A continuación, se presenta el siguiente cuadro, en el cual se muestran los tipos de organizaciones que existen en función a los criterios que manejan.

Cuadro 2.11
Modalidades de las organizaciones

Criterio	*Modalidad*		
Por su finalidad	Lucrativas		No lucrativas
Por su actividad	Industriales	Comerciales	Agrícolas
Por el origen de su capacidad	Servicios Privada		Pública
Por su estructura legal	Personas físicas		Personas morales

Fuente: Creación propia con información de Garza (2008:42).

Se tiene que *La empresa objeto de estudio en la investigación que se desarrolla, es una organización cuya finalidad es lucrativa y su actividad que desarrolla es el comercio. Por su capacidad de origen es una empresa privada, cuya estructura legal es persona moral.*

El tamaño de la empresa influye en su desarrollo, debido a que a mayor número de empleados en algunos casos existe mayor gasto y menor beneficio tanto para la organización como para la familia empresaria. También en la medida en que la organización sea más grande, más complejos se vuelven los procesos administrativo y productivo. En esa perspectiva, en el presente apartado se exhibe información pública generada por tres fuentes informativas que trata acerca del concepto de grandes organizaciones, siendo estas las siguientes instituciones: Secretaria de Economía (SE), Diario Oficial de la Federación (DOF) e Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (INEGI).

La SE afirma que al cierre del año 2009 en México existían 5’144 056 empresas, de las cuales 99.8 % de las fuentes de empleo correspondían ser micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes); según información disponible en dirección de internet

<www.contactopyme>, datos que muestran la importancia que tienen este tipo de negocios en su aportación con la economía mexicana, ya que al año de referencia (2009) concentraron 78.5% de la Población Económicamente Activa y contribuyeron en ese entonces aproximadamente con 69% del Producto Interno Bruto (PIB), deduciéndose que al año referido, en México existían 102 888 empresas grandes que aglutinaron 21.5% de la gente productiva y aportaron 31% de la riqueza.

El DOF, con fecha del 30 de junio de 2009, da a conocer que el tamaño de la empresa se determina a partir del obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10%, más el monto de las ventas anuales por 90%; asimismo, exhibe que esta cifra debe ser igual o menor al tope máximo combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas empresas, como se observa en la siguiente tabla, la cual refleja el conglomerado formado por las Mipymes en los rubros de la actividad específica en que se encuentran, la cantidad de capital humano que concentran, el monto de ventas anuales que realizan, como también comprende el tope máximo combinado.

Tabla 2.1
Tamaño de las empresas en México

Estratificación				
Tamaño	*Sector*	*Rango de número de trabajadores*	*Rango de monto de ventas anuales (mdp)*	*Tope máximo combinado**
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta $4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde $4.01 hasta $100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde $4.01 hasta $100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde $100.01 hasta $250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde $100.01 hasta $250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde $100.01 hasta $250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.
*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Revisando la tabla anterior, se observa que una empresa grande en México se presenta en los rubros de comercio, servicios e industria. Su planta de trabajadores mínimamente se compone de 101 personas cuando se dedican al comercio, al menos 101 gentes cuando realizan actividades de servicios y finalmente se aprecia que existen empresas grandes del ramo industrial cuya fuerza productiva se compone cuando menos de 251 individuos. De acuerdo con lo anterior, las empresas grandes en México pueden considerarse a partir de 251 trabajadores en adelante, con rango de ventas anuales mayor a 250 millones de pesos.

Por lo explicado se establece que:

La empresa familiar objeto de estudio que se analiza en la presente investigación, es una organización grande que está vinculada al sector comercio y servicios, que concentra más de 250 personas productivas y que tiene ventas anuales mayores a 250 millones de pesos.

Ahora, empleando información pública del INEGI a través del censo económico del año 2009, da a conocer que en México a ese tiempo existían 5'144,056 empresas, de las cuales 95% correspondían ser micro empresas medidas a partir del personal ocupado total (de 0 a 10 personas). Por cada unidad económica, 4% eran pequeños negocios y empleaban entre 11 a 50 personas. El 0.80% correspondía a medianas empresas que operaban con capital humano compuesto entre 51 y 250 personas; la gran planta productiva en México estaba integrada sólo por 0.20% del total de los negocios registrados, correspondiendo ser 10 288 fuentes de trabajo, empleando a más de 250 personas por cada unidad económica; originándose de ello la siguiente tabla.

Tabla 2.2
Tamaño de empresas desde la perspectiva del capital humano ocupado

Tamaño de empresa	*Porcentaje que representan*	*Cantidad*	*Personal ocupado*	*Porcentaje que representan en el PIB*
Micro	95.00	4'886 853	Entre 0 a 10	30
Pequeña	4.00	205 762	Entre 11 a 50	13.20
Mediana	0.80	41 153	Entre 51 a 250	13.20
Grande	0.20	10 288	Más de 250	65.30
Total	100.00	5'144 056		100.00

Fuente: Creación propia con datos del INEGI. Censo Económico, 2009.

Analizando la información anterior, se observa el aspecto general de la planta productiva en México al cierre de 2009, el INEGI informa que la micro empresa mexicana aportó el 8.30%, y en contraste la empresa grande contribuyó con 65.30% de la Producción Interna Bruta nacional (PIB).[40]

Derivándose de lo expresado lo siguiente:

La empresa familiar objeto de estudio que se analiza en la investigación que se desarrolla, es una organización grande porque su capital humano está compuesto por más de 250 personas y colabora en la integración de 65.3% de la riqueza que se produce en México; asimismo integra el 0.2% de la planta productiva de un total de 5,144 056 empresas familiares.

2.2.2.4 Teoría de organizaciones familiares

Para tratar el concepto de empresa familiar, el presente apartado inicia comentando que existe diversidad de conocimiento que se ha encontrado en variedad bibliográfica, y

[40] PIB. De manera más sencilla y digerible, el PIB es todo lo que produce un país.

de los considerados más sobresalientes son los que se expresan a continuación como es la aportación de Lea (1996), quien dice:

> Una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador empresario –o la fundadora –empresaria– y emplear al otro cónyuge, a otros parientes, o bien puede estar administrada como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria, o como sociedad anónima en la que una familia posee acciones suficientes para mantener un interés mayoritario, la opera, la administra o ejerce otra forma de control (citado en Sierra, 2000, p.3).

El autor señala acerca de la integración de la familia en los negocios, dando origen al pensamiento de Díaz (2003, p.4), quien asegura: «Empresa familiar es un negocio a cuya administración o propiedad el dueño o socio mayoritario pretende incorporar o ya incorporó, a hijos, hermanos u otros familiares, con la intención de que obtengan un beneficio económico y puedan continuar con el negocio a la muerte o retiro del dueño».

Bajo esa perspectiva, su autor considera un concepto más amplio, poniendo en claro la postura del dueño o socio mayoritario del negocio, quienes tendrán beneficio como un proyecto de vida al trabajar en la empresa familiar; sin embargo, en lo general la empresa familiar «es una entidad económica de capital importancia en las economías mundial y regionales, con gran presencia social» (Díaz, 2003, p.5), en ese sentido el autor sigue afirmando que «empresa familiar es una unidad de organización y

producción conformada por dos instituciones muy diferentes en su origen, valores y objetivos: la empresa y la familia[41]» (Díaz, 2003, p.18).

La empresa familiar es generadora de riqueza en todo el mundo, cuyo éxito se debe a los valores concebidos en familia, siendo esta característica uno de los elementos fundamentales que distinguen a la empresa familiar para que el «negocio continúe de una generación a otra» (Ward, 1987; citado en Brockhaus, 2004, p.165). Por ello, se da a entender la trascendencia que tiene la organización para trascender con la generación de bienestar y empleos en las próximas generaciones.

Díaz (2003, p.5) informa:

> La empresa familiar, en lo general, es una entidad económica de capital importancia en las economías mundiales y regionales, con una gran presencia social. Se estima que en México, Argentina y Chile, casi el 95% de las empresas nacen con la intención o la estructura de una Empresa Familiar. En Italia esto sucede en el 85% de los casos, y en España se estima que por lo menos el 80% de las compañías mercantiles son de corte familiar. En Estados Unidos donde aparentemente predominan las megaempresas multinacionales, los negocios entre familiares aportan más del 50% del PIB y generan el 80% de los empleos estadounidenses.

En ese sentido, su autor da a conocer que la empresa familiar tiene presencia en todo el mundo de economía abierta. Es generadora de empleos concentra a cantidades

[41] Empresa y familia. Es un binomio importante en la generación de empleos que algunos empresarios han sabido distinguir los límites de lo que es el negocio y lo relativo al comportamiento de la familia.

importantes de capital humano y contribuye de manera significativa en la generación de la riqueza; en ese sentido Díaz (2003) considera dos conceptos que suman esfuerzos en la productividad como se indica a continuación.

Cuadro 2.12
El binomio de familia y empresa

En la familia hay	*En la empresa hay*
Un enfoque emocional de las decisiones y la solidaridad son determinantes	Un enfoque racional sobre parámetros de conveniencia: la rentabilidad es determinante
Una orientación hacia el interior, integradora y limitada a los familiares y sus intereses	Una orientación hacia el exterior, enfocada a clientes, proveedores y al Estado
Una resistencia al cambio: la familia, como institución, no ha tenido variaciones drásticas desde su origen	Una necesidad constante de evolución, de adaptación (o de motivación) a los hábitos de consumo del hombre
Aceptación incondicional a las personas y circunstancias incontrolables en la familia	Una aceptación incondicionada a rendimientos y a la normatividad de la empresa

Fuente: Díaz (2003:18).

Las características que el autor consideró representativas del binomio familia-empresa, término por el cual es uno de los éxitos que han tenido los hombres de negocios exitosos porque han sabido distinguir y tratar los asuntos de familia y de la organización, donde los primeros son tratados en casa y los de corte laboral en la empresa.

Rodríguez Peñuelas y López (2004) definen que empresa es:

Aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia que tienen la intención de que las relaciones intraorganizativas de propiedad y el control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se está produciendo

o se prevé que se vaya a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia (p.5).

Se reafirma lo que hasta el momento se ha comentado, ya que los autores enfatizan el control absoluto que tiene la familia empresaria sobre los negocios; en consecuencia, se da a conocer otra definición de empresa familiar.

Amat (2004, p. 41) propone:

Es un reflejo de su fundador, por lo que reconocer su personalidad es relevante para comprender la estrategia y los procesos de decisión de la empresa. En las empresas familiares de primera generación, el fundador juega un rol fundamental. Los valores rigen en su comportamiento y su toma de decisiones y constituyen un legado a transmitir a las siguientes generaciones. En sus manos recae no solamente la gestión de la empresa sino también uno de los factores clave del futuro: asegurar un adecuado relevo generacional de él mismo.

Revisando la participación anterior, el autor realza la imagen y obra del fundador del negocio, ya que su crecimiento está en función de la personalidad, de los principios y de la filosofía que le inyecte para que sea todo un éxito.

Bajo estas premisas, se tiene que:

No todas las empresas familiares son iguales en relación con el crecimiento. Podemos identificar con la figura de los fundadores estratégicos, a los denominados maestros del crecimiento que mantienen y transmiten tanto a los potenciales

sucesores como a la organización el crecimiento como uno de los valores centrales, desarrollando prácticas encaminadas a obtener los mejores resultados posibles (Amat, 2004, p.46).

Indagando lo dicho, su autor hace patente el sello distintivo que los fundadores le pusieron al negocio cuando lo crearon y lo llegaron a desarrollar, razón por qué afirma que no todas las empresas son iguales en relación al crecimiento.[42] En ese sentido, el concepto de empresa familiar es «en la que dos o más miembros de una familia retienen 15% o más de la propiedad, que da empleo a los integrantes de la familia y en la cual la familia pretende mantener el control estratégico de la compañía en el futuro» (Shulze, Lubatkin y Buchholtz, 2001; en Poza 2005, p.5); es decir, sus autores indican un mecanismo natural producto del ejercicio del control y poder que ejerce la familia empresaria en el negocio.

«Las empresas familiares son emprendimientos económicos en donde trabajan una o más familias, sus integrantes ocupan los distintos puestos, desde los cargos de operarios hasta el director, aunque también suelen contratarse empleados que no pertenecen a la familia» (Monsó, 2005, p.1). Desde esa perspectiva, la intervención anterior enfatiza que no sólo los distintos puestos del que dispone la organización deben ser ocupados por miembros de la familia, sobre todo cuando el negocio es de tamaño considerable, y al no haber más miembros de la estirpe en edad productiva existe la necesidad de contratar capital humano externo, de acuerdo con los perfiles de

[42] El crecimiento de los negocios estriba en el espíritu o cello distintivo que el empresario fundador logró consolidar su empresa y asienta perfectamente las bases en su familia, por ello es garantía que la nueva generación tenga la habilidad en multiplicar mucho más la empresa a la siguiente generación.

cada uno de los puestos administrativos y operativos que haya, con el objeto de garantizar resultados satisfactorios.

En cambio, Basco (2006) manifiesta que la empresa familiar se presenta:

> Cuando la propiedad y dirección están concentradas dentro de una unidad familiar, los miembros de ese grupo se esfuerzan para lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intra organizacionales basadas en las relaciones familiares[43] y existe intencionalidad hacia las relaciones intra organizacionales basadas en las relaciones de familia (p.41).

Se percibe que el autor considera a la familia empresaria como una unidad administradora que controla y dirige los negocios y que esta es partícipe en la productividad del la organización basada en los principios familiares. Otra hallazgo dice que «una empresa es familiar cuando una o varias familias poseen el porcentaje de capital necesario para ejercer el control y además están involucradas de forma efectiva en la gestión de la empresa» (Cabrera y Martín, 2007, p.1259); por ello, Haar (2006, p.18) asegura que «la mayoría de las empresas del mundo son propiedad de familias o están dirigidas por ellas».

Gran parte de las empresas establecidas en el mundo donde se ejerce economía abierta son negocios familiares porque son administrados, dirigidos y controlados por

[43] Relaciones familiares. Las buenas relaciones familiares, los principios y valores sembrados por el empresario fundador tanto en sus descendientes como en la filosofía del negocio creado, son punto de partida para que a la llegada del relevo generacional se realice armónicamente.

miembros de familias empresarias, y ocupan un lugar importante en la generación de empleos.

Chua, Chrisman y Sharma (1999) encontraron lo siguiente:

> Un negocio es gobernado y/o manejado con la intención de formar y perseguir la visión de los negocios sostenido por una dominante coalición controlada por miembros de la misma familia o por pequeños miembros de familias dentro de una manera que sea potencialmente sustentable de trascender generaciones de familias a familias (citados en Chittoor y Das, 2007, p.66).

Sus autores consideran la importancia que tiene la familia empresaria en las distintas labores administrativas y productivas de los negocios, de tal manera que son el pilar para crear las bases de la continuidad de los empresas; por ello se da pauta en comentar que existen grandes organizaciones que nacieron como microempresas y que debido al éxito, desarrollo, evolución, innovación y disciplina férrea; han crecido tanto que actualmente son grandes centros de trabajo que para desarrollar sus procesos productivo y administrativo, lo hacen a través de corporativos sobre las bases familiares que dieron origen a los negocios modernos exitosos que son actualmente, ejemplos detonadores de desarrollo económico local, estatal, regional, nacional y en algunos casos multinacional.

Lozano y Urbano (2008, p.43) declaran: «Empresa familiar es aquella en que el 51% o más de la propiedad está en manos de los miembros de una familia que tienen la intención de que las relaciones intraempresariales de propiedad y control directivo

estén basadas en lazos familiares y en donde se ha incorporado la segunda generación o posteriores.»

Sus autores van más allá de lo estipulado hasta el momento; hablan acerca de continuidad y de sucesión empresarial, la cual se considera como la profesionalización de la misma para que el negocio rompa con los esquemas establecidos y reflejados en el cierre de organizaciones familiares que por diversas causales dejan de existir. Por ello, «las empresas familiares no son iguales;[44] cada una de ellas cuenta con características de singulares dinámicas familiares (Gómez-Betancourt, 2004) y, en mayor medida, del medio cultural de cada país (Gómez-Betancourt, López y Betancourt, 2008, p. 271)» situaciones que se distinguen entre sí para su crecimiento, evolución y continuidad a las futuras generaciones. También tiene que ver el tamaño de los negocios para garantizar el cambio de estafeta y el buen funcionamiento de sus procesos productivo y administrativo; razón por qué se consideran «organizaciones estructuradas complejas, debido a que el sistema familiar-emocional afecta el sistema de la empresa y genera confusión en los roles y en los sistemas» (McCollom, 1990; citado en Gómez-Betancourt et al., 2008, p.274).

Examinando lo señalado, McCollom (1990) indica que en la medida que las empresas familiares sean grandes, aumenta su complejidad para administrar, dirigir, supervisar y controlar el negocio, todo ello por la influencia de los miembros de la familia empresaria, razón por la cual el éxito de algunos negocios estriba en que sus

[44] Dado que el individuo no es igual tanto físicamente como psíquicamente, y bajo la perspectiva que el empresario fundador es una pieza orgánica única que le inyecta vida a su creación comercial, ésta viene siendo su creación muy distinta al resto del gremio. La empresa es el reflejo de su creador.

dirigentes han sabido separar los problemas de índole familiar con los de la organización.

Gallo (1995) encontró que una empresa familiar es aquel negocio donde:

> Más del 50% de la propiedad se encuentra en manos de una o dos familias, existen miembros de la familia que ocupan cargos de dirección o gobierno en la empresa y los miembros de la familia consideran que la empresa será transferida a las siguientes generaciones (citado en Gómez-Betancourt et al., 2008, p.271).

Se reitera que el requisito que debe tener un negocio para considerarse familiar es que los propietarios o hijos de éstos deben ocupar los puestos claves para el control administrativo, viendo la empresa hacia un futuro promisorio de éxito continuo, teniendo el control mayoritario.

Vainrub y Rodríguez Peñuelas (2010) dicen:

> La empresa familiar constituye la forma típica de gran parte de la actividad emprendedora en todo el mundo. Su gran reto, además de sobrevivir y crecer en un mundo competido, consiste en manejar dos sistemas diferentes: la familia y el negocio. Si para la familia lo importante es la armonía y la unión, independientemente de los aportes de cada miembro, para el negocio lo esencial es la generación de resultados y retribución proporcional de los aportes (p.30).

Bajo esas premisas, sus autores dan crédito a que la empresa familiar es el paradigma[45] de estudio ya que ocupa un lugar importante en la generación de empleos en el mundo.

> Empresa y familia podrán convivir exitosamente en la medida en que se formalicen la planificación estratégica, el gobierno de la empresa, el concilio familiar –el espacio para discutir asuntos relacionados con la empresa y la familia[46] –y los principios de la sucesión (Haar, 2005; citado en Vainrub y Rodríguez Peñuelas, 2010, p.30).

En la medida en que el negocio familiar crezca y el número de los miembros familiares también, es importante considerar que los intereses se incrementan; por ello, es importante considerar las bases, los cimientos que construyó el empresario fundador para que las buenas relaciones familiares perduren a través del tiempo a favor del sostenimiento del negocio, de tal manera que existan por escrito límites de acción tanto de la empresa como de la familia mediante un documento denominado protocolo familiar.

Asimismo, el Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES) y la Secretaría de Economía (SE) afirman que:

> Una empresa familiar se define como una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Las empresas familiares pueden ser de cualquier tamaño y

[45] De acuerdo con Thomas Khun, el concepto *paradigma* es una definición aceptada por la comunidad científica en cierto lapso.

[46] El binomio de empresa-familia y de familia-empresa es difícil de encaminarlo por el mismo sendero exitoso; por ello, son pocos los empresarios y los negocios familiares que han logrado trascender a la posteridad.

desarrollar cualquier tipo de actividad; hay grandes empresas familiares mexicanas exitosas, que hoy son exitosos corporativos internacionales que comenzaron como empresas familiares. Estas son muy importantes para el desarrollo económico y social del país. De acuerdo a la SE, generan el 75% de los puestos de trabajo en México (*Revista Trimestral FONAES*, 2010, p.5).

Al respecto, el concepto de empresa familiar en la presente investigación es:

El negocio, es un proyecto de vida; cuya planeación, organización, dirección, supervisión y control está en manos del dirigente, del propietario o del socio mayoritario, que para su funcionamiento incorpora a hijos, hermanos u otros familiares con la intención de que todos se desarrollen profesional y personalmente para que tengan beneficios económicos, sin descuidar el crecimiento y evolución de la empresa que se caracteriza por tener bases o principios familiares sólidos.

2.2.2.5 Sucesión empresarial

Para desarrollar el concepto de sucesión desde la óptica de los negocios familiares, se inicia comentando que existe diversidad de definiciones que se han encontrado en multiplicidad bibliográfica, como, por ejemplo, se tiene que es «la trasmisión de los bienes, derechos y obligaciones que no se extinguen con la muerte, de una persona física que falleció, a los herederos que ésta especifique en su testamento[47], a falta de este, a los herederos que determine la ley» (Díaz, 2003, p.71).

[47] Testamento. Díaz (2003) afirma que este instrumento:
Es un acto jurídico unilateral, personalísimo, revocable, libre y formal, por medio del cual una persona física capaz dispone de sus bienes y derechos y declara o cumple deberes para después de su muerte. El testamento le da la oportunidad de ser justo y práctico. Usted distribuirá sus bienes como mejor que

El autor es directo en la definición del concepto y ante esa situación debe existir la cultura de acudir al notario para tramitar este importante documento legal, con el fin de evitar desgastes familiares porque aunque se arreglen los problemas, las cosas entre familias ya no son iguales.

Amat (2004) encontró lo siguiente:

> Uno de los principales problemas de la empresa familiar es la superposición que se produce entre la familia y la empresa, para evitar sus consecuencias o es necesario utilizar instrumentos específicos que clarifican la toma de decisiones y la gestión de conflictos cuando se producen o haya riesgo que se presenten. Dentro de estos instrumentos ocupan un lugar muy relevante el protocolo familiar. En especial, es importante desarrollarlo en periodos de transición generacional en lo que es fundamental mantener un continuo diálogo, clarificar y revisar las reglas de juego y afrontar problemas y restos inesperados (p.69).

Revisando lo anterior, se percibe que para evitar problemas al presentarse la transferencia de la administración del negocio, es importante que la familia esté preparada con anticipación, sobre todo por escrito a través de instrumento jurídico denominado protocolo familiar.

---

nadie; y sabe de sus necesidades, vocaciones, aptitudes y debilidades mejor que el juez que resolvería sino hubiera testamento, mejor que el diputado que aprobó la Ley que se aplica cuando hay testamento (p.72).

El momento de la sucesión es el más peligroso para la continuidad de la empresa familiar, la manera de abordarlo es de primordial importancia, así como la selección del futuro sucesor, qué requisitos debe cumplir, el trato económico empresarial y familiar al líder actual y elegir el momento y la forma de iniciar el proceso de sucesión (Amat, 2004, p.84).

El autor asegura que «todos estos aspectos deben ser analizados y valorados también por la familia a la luz del mandato de su representación familiar». Enfatiza algunos aspectos que deben considerarse en el sentido de contribuir a una sucesión exitosa; sin embargo, el acto de «la sucesión no es una cuestión sencilla y, por tanto, su planificación tampoco, los altos índices de mortandad que caracterizan a las empresas familiares en los saltos generacionales, son quizá la mejor prueba» (Barbeito, Martínez y Guillén, 2005, p.3), reflexiones que dan pauta en comentar que sus autores expresan su preocupación por los efectos devastadores que tiene el cierre de organizaciones al no haber las condiciones que garanticen la continuidad para seguir generando empleos que tanto demanda la población en el mundo, teniéndose por ello lo siguiente.

Rothwell (2004) dice:

Un plan de sucesión familiar[48] es cualquier esfuerzo diseñado para asegurar la continuidad y el funcionamiento efectivo en una organización, división, departamento o grupo de trabajo a través de provisión para el desarrollo y la aplicación del

[48] El plan de sucesión familiar, «da congruencia a la planeación de la trasmisión de los mandos de su empresa familiar. Al testar puede incluir tiempos, condiciones y sugerencias que faciliten la continuidad de su negocio familiar» (Díaz, 2003, p.74).

reemplazo estratégico de la persona clave en cierto plazo (en Flores, Vega y Ahumada, 2005, p.5).

El detalle es encontrar a la persona idónea que esté preparada, que posea habilidades, que la comprometan consigo misma, con la familia y empresa, en el sentido de continuar produciendo riqueza, empleo y bienestar social del capital humano que emplea, de sus proveedores y de los miembros de la familia. Por esa razón, es la idea de que el líder sea un integrante de la familia empresaria y en caso extremo puede ocupar el puesto máximo de la organización alguien externo que no tenga lazos consanguíneos de los comerciantes que estén frente al negocio. Bajo esa perspectiva, «las compañías consideran que la sucesión necesita evaluar su posición corriente y las características de los negocios deben ser vistos sí o no es actualmente la mejor opción de salida» (Ip y Jacobs, 2006, p.338). De igual manera, los autores afirman que «en todo plan de sucesión deben desarrollarse tres estrategias[49] las que son: antecedentes, acontecimientos y consecuencias».

Sus autores dan a entender que el proceso sucesorio no es fácil. Se tienen que considerar muchos factores que se adecuen a las necesidades a corto, mediano y largo plazo en las organizaciones familiares, con el objeto de garantizar el éxito del liderazgo a favor del negocio y de la familia, razón de por qué los procesos sucesorios se verifican desde la objetividad del plan estratégico a implementar para escoger al director más capaz y más preparado.

[49] Estrategia. Es «un concepto multidimensional que incluye la totalidad de las actividades críticas de la organización y les proporciona un sentido de unidad, dirección y propósito» (Hax y Majluf, 1993; en Cereceres, 2004, p.53).

Besson, Dominique y Haddadj, Slimane (2006, p.454) comentan lo siguiente:

> La representación de la sucesión como un evento es doble o única visión que el líder debe dar la manera de una interpretación de multi-nivel donde todos los jugadores son directamente e indirectamente complicados en la sucesión, donde juegan roles de importancia particular, y donde eso es un montón de espacio de paradojas y diversidad en acciones posibles y en la manera de interpretar la organización social.

Analizando el señalamiento anterior, se interpreta que cuando existen suficientes jugadores en el equipo de sucesores, es importante considerar diversos factores donde todos tengan la misma posibilidad de ser seleccionados, sin distinción de género ni edad.

Después, Scroggin (2006) informa:

> Muchos empresarios piensan intuitivamente y utilizan sus redes de trabajos para identificar sus sucesores potenciales en una relativamente temprana etapa. Esto, puede sin embargo, ser más apropiada la introducción a más general programa de desarrollo de recursos humanos que, en efecto, en última instancia una selección de sucesión y proceso de escudriñar. El propietario-administrador puede también servirse como un miembro a bordo en otro negocio familiar en el orden de observar sus prácticas y acercamientos y la manera que ellos direccionan sus problemas, así la ganancia esta dentro de su propia situación de sucesión (p.51).

El autor expresa que es más conveniente iniciar el entrenamiento del proceso de sucesión con buen tiempo de anticipación; espacio suficiente que propicia a que los

candidatos a ocupar el primer puesto directivo tengan la oportunidad de conocer ampliamente la empresa, junto con los asesoramientos pertinentes del CEO[50] actual, para evitar los errores que haya tenido el hombre de negocios. Otra situación en la continuidad de los negocios es que algunos miembros de la familia se resisten al cambio, incluyendo en ocasiones hasta el mismo director en turno, situación por la que se debe vencer para lograr exitosamente la trascendencia a la siguiente administración; por ello han existido empresarios que por no haber realizado con tiempo, eficaz y eficientemente[51] el proceso de la continuidad o transición de sus negocios, han tenido como resultado quebranto y cierre de fuentes de trabajo.

De acuerdo con lo anterior, Handler (1994), Handler & Kram (1988) afirman:

El proceso de sucesión es un hecho no aislado por el fundador y por el sucesor, pero es un proceso complejo que incluye todo lo complicado de los actores dentro y fuera de los negocios familiares (para una revisión, ver Handler, 1994). La resistencia a la sucesión viene de múltiple niveles, incluyendo individuales, grupos, la organización de los negocios familiares y esto es medio ambiente externo (Handler & Kram, 1988). La resistencia puede manejarse desde el fundador-empresario, sucesores, hermanos, y otros familiares y miembros no familiares. Además, el medio ambiente de los negocios puede influenciar la sucesión. Esto es integrado en lo más profundo y más amplio

[50] El concepto CEO tiene su origen en el idioma Inglés y traducido al español se refiera al Jefe oficial ejecutivo, que viene a ser el gerente principal de una empresa o de una organización grande.

[51] En términos económicos, la eficacia de una empresa se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante el suministro de sus productos (bienes o servicios), en tanto que la eficiencia es una relación técnica entre las entradas y las salidas. En estos términos, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios (Chiavenato, 2001, p.128).

medio ambiente social en que la familia y los negocios funcionan (Citados en Yan y Sorenson, 2006, p.235).

Se percibe que para el CEO la sucesión es un evento de trascendencia en su persona, en la empresa y en la familia, de manera que existen ocasiones en que vive tanto el puesto, que origina problemas de resistencia para transferir el mando y el control a su sucesor; situación misma que ocurre algunas veces en algunos niveles de la organización.

En ese sentido, Yan y Sorenson (2006) aseguran:

> El confusionismo enfatiza un grupo y orientación familiar. El negocio es considerado propiedad familiar, los miembros de la familia son animados a trabajar en los negocios, y la suposición es que los negocios permanecerán en la familia con los niños recibiendo iguales partes (M. Chen, 1995). Incluso, cuando los niños están en el control de los negocios, ellos son esperados a consultar con sus padres y le muestran su respeto (p.242).

Sus autores muestran parte lo que es la cultura del confusionismo en las familias chinas; dan muestra de su arraigo, el respeto, la obediencia, honestidad, confianza y diversidad de valores, y sobre todo la costumbre que tienen con los niños de instruirlos desde temprana edad a convivir en los negocios, situación por la que es ventajosa para cuando estén en tiempo de producir en comparación con otras culturas existentes en el mundo.

Churchill y Hatten (1987) encontraron lo siguiente:

La elección de un sucesor, su formación y desarrollo, y la transferencia del poder del directivo es lo que constituye el núcleo de las empresas familiares y de hecho, el fracaso en la sucesión parece ser el factor clave de desaparición de las empresas familiares en todos aquellos ámbitos geográficos donde se ha estudiado. Una sucesión es eficaz cuando se produce la transferencia de la propiedad y el control de los derechos de propiedad desde el actual director general del sucesor, además de la transferencia del control sobre la dirección de operaciones y la dirección estratégica (citados en Cabrera y Martín, 2007, p.1259).

En esa perspectiva, se visualiza la preocupación de sus autores Churchill y Hatten (1987) porque enfatizan el grave problema que hay en torno al cierre de empresas familiares por no haber diseñado y aplicado un proceso sucesorio exitoso, destacando además que la transferencia de la estafeta garantiza ser más tranquila, más aceptada cuando su planeación se realiza tomando en cuenta la mayor cantidad de factores posibles bajo un estricto y coherente proceso metodológico.

Haberman y Danes (2007:168) señalan:

La transferencia de la decisión de administración de autoridad dentro de los negocios familiares representa un mejor período en organizaciones familiares a largo plazo como viabilidad de los negocios (Brock-haus, 2004; Danes Ftizgerald, & Doll, 2001; Dumas, 1992; Stafford, Danes, Heck, & Winter, 1999; Ward, 1997). Una sucesión exitosa de negocios familiares incluye discusiones y acciones planeadas ambos en el

dominio legal de transferencia de los negocios y el dominio de la trasferencia de administración del poder de la administración.

Se da a conocer un ingrediente más que tiene injerencia en el éxito de la sucesión empresarial de negocios familiares. Se hace notar que la diversidad de autores citados por Haberman y Danes (2007) coindicen en argumentar que la sucesión de las organizaciones familiares debe planearse a largo plazo, tiempo suficiente para que las estructuras de poder se reacomoden en el menor tiempo posible y rindan a su máxima capacidad productiva; garantizando el éxito de seguir produciendo riqueza y bienestar en beneficio de la empresa y de la familia.

Por otro lado, «desafortunadamente existen muchas situaciones en que a la mujer se le excluye de la dirección de los negocios, teniendo con ello conflictos al más alto nivel entre los miembros de la familia empresaria» (Haberman y Danes, 2007, p.181). Es increíble que ante la falta de cultura o quizás desconfianza, machismo, ignorancia, etcétera; en pleno posmodernismo a la mujer se le complica llegar en la mayoría de los casos a ocupar el primer puesto de la empresa familiar; por ello, «la primogenitura continúa la dominación del sistema de valor de los negocios familiares» (Haberman y Danes, 2007, p.164).

De acuerdo con lo anterior, en la sucesión de los negocios familiares han existido casos en que el tratamiento para todos los candidatos posibles a ocupar el primer puesto de importancia en las organizaciones familiares, no es igual; existiendo

discriminación de edad, género[52] y supuesta incapacidad del cargo, predominando en la mayoría de los casos a que el hombre mayor es quien recibe esa distinción; originándose con ello que –el criterio de primogenitura ha sido y es, ante todo, un «criterio cómodo que exime a los padres de la responsabilidad de tener que elegir al hijo más capacitado, y ello, probablemente, lo ha convertido en el criterio más utilizado a lo largo del tiempo» (Ussmane, 1996 y Cabrera, 1998; citados en Barbeito et al., 2004, p.8).

En caso de existir hombres y mujeres a ocupar el primer puesto de la compañía, la flexibilidad y la biología de las organizaciones modernas es la sensibilidad de sentir los cambios continuos del medio ambiente competitivo; deben estar a la altura para romper los esquemas tradicionalistas de transferir el liderazgo al mayor de lo hombres, originándose que «la elección del sucesor basada en el criterio de primogenitura infrautiliza un recurso clave en la empresa familiar, las capacidades y habilidades de las hijas del fundador» (Barbeito et al., 2004, p.8); en consecuencia, se han desarrollado estudios para tratar de medir y comparar capacidades y habilidades existentes en la mujeres contra las desarrolladas por los hombres en situaciones de alta gerencia, y los eruditos han encontrado resultados sorprendentes donde las mujeres han salido adelante; incluso, existen empresarias ejemplares en el mundo que han sorprendido y siguen avanzado en su carrera productiva.

Bird, Welsch, Astrachan y Pistrui (2002) expresan que:

[52] Discriminación tanto de edad y del género. Son algunos de los problemas que más frecuentemente se presentan en los procesos de sucesión empresarial.

La planeación de la sucesión es creída a ser uno de los cambios de revestimientos de tareas de los administradores de negocios familiares y de ahí esto es un de los más pesados tópicos investigados desde la exploración de resultados específicos de los negocios familiares que iniciaron hace 30 años (citados en Chittoor y Das, 2007, p.65).

De acuerdo con lo anterior, la sucesión del mando y control de las empresas sigue siendo el paradigma por resolver ante los efectos alarmantes que se han encontrado desde la década de los ochentas del siglo XX en el cierre de operaciones organizaciones familiares que no logran ser longevas en su quehacer productivo.

Por su parte, Gallo (2002) señala:

La sucesión de la planeación es iniciada en la casa[53] por la educación de los negocios familiares futuros guiados en el valor de los negocios familiares; donde los niños son preparados en el amor de los negocios para el futuro o en su odio. En la casa, los niños aprenden de los valores de la familia y son reflejados en los negocios que en torno a ellos son reflejados en la construcción oportuna sobre la familia y la legalidad. Una familia unida, trata de ser exitosa con conflictos, es enseñanza y aprendizaje para sucesión de generaciones. La llave de los procesos de la unión de todo esto es la educación de la juventud[54] (citado en Mick, 2007, p.59).

[53] Siendo más objetivos y en base a que la familia es el núcleo de todas las sociedades, es importante reafirmar que todas las acciones futuras que realiza el hombre exitosamente, provienen de la formación inicial que recibió en el centro familiar.

[54] Siendo más objetivos y de acuerdo que la familia es el núcleo de todas las sociedades, es importante reafirmar que todas las acciones futuras que realiza el hombre exitosamente, provienen de la formación inicial que recibió en el centro familiar.

Con base en lo anterior, la cultura china, como lo indica Gallo (2002) al reconocer la necesidad de criar conciencia desde temprana edad en los niños para que se profundicen en los negocios que maneje la familia empresaria. Son indiscutibles los valores que se cultivan en la familia y sean transmitidos al éxito los negocios, siendo esto una de las características más importantes y distintivas que tienen las empresas y organizaciones que han trascendido a la segunda, tercera o cuarta generación.

> Las sucesiones bien planeadas de hecho comienzan con una cuidadosa delineación de la estrategia de la empresa que sirve como un mapa de carreteras para el resto del proceso. Para escoger al sucesor más capaz hay que tener una visión futura de la empresa. Se debe analizar no sólo el entorno en el cual la empresa ha estado actuando tradicionalmente, sino también pensar en cómo éste puede cambiar en el futuro (Amat, 2004, p.47).

Bajo esa perspectiva, su autor expresa que el nuevo líder empresarial no basta que reúna ciertas cualidades, sino debe tener la suficiente madurez, experiencia y astucia para sacar adelante la empresa, desde una óptica de éxito futuro a corto, mediano y largo plazo que garantice certidumbre laboral y confianza económica de todas las personas que dependen de la organización, como lo es el capital humano que emplea, lo miembros de la familia empresaria y los proveedores que utiliza.

Díaz (2003) encontró lo siguiente:

> Muchas veces un negocio familiar no da el gran salto hacia su reestructuración y planeación como científica y técnicamente se requiere, porque a estas empresas las limitan algunos mitos, ataduras, atavismos, tabúes o simplemente ideas o caprichos del dueño, que inhiben su modernización y adecuación a los requerimientos ya actualizados o inminentes. A veces es “este negocio sólo yo lo conozco a fondo”; en ocasiones “es que este negocio es muy especial, no es como los otros”; y como último recurso “pues finalmente es mi dinero y yo sé que hago con él”; o son los muchachos los que opinan “ni tocarle el tema al jefe, se va a enojar”. El caso es por incultura o machismo empresarial, o por temor reverencial, muchas empresas familiares marchan al “ahí se va”, a base de ocurrencias, a como se van presentando los hechos. A veces así funcionan y las cosas salen bien, pero en estos tiempos en que la empresa asume conscientemente el papel que le corresponde en el desarrollo de nuestra sociedad, el compromiso del empresario trasciende su ámbito personal y está obligado a un beneficio social que no tolera anacronismos, ineptitudes, corruptelas de ningún tipo ni caprichos (p.7).

Díaz (2003) da a entender la necesidad y responsabilidad que tiene el empresario de colocar las bases suficientes familiares y empresariales, sí y sólo sí está dispuesto a que su negocio siga en el mapa productivo competitivo a través de sus descendientes, con el objeto de continuar produciendo riqueza, bienestar, seguridad laboral y seguridad económica para los miembros de la estirpe, capital humano que emplea y proveedores. En ese sentido, el FONAES y la SE afirman que lo que representa la verdadera prueba de fuego para la empresa familiar, es la sucesión.

Por todo lo dicho, el concepto de sucesión en la presente investigación es:

El traspaso, la entrega, la transferencia y cesión del mando, del poder, de la dirección, así como del control absoluto del negocio con el visto bueno de la familia empresaria; ratificado por el consejo de administración y sustentado por escrito ante la fe de un notario público.

A manera de resumen, a continuación se presenta un cuadro que muestra la integración del marco teórico, en el cual aparecen las teorías de la investigación que se desarrolla.

Cuadro 2.13
Integración del marco teórico

Nombre de la teoría	*Autor y año*
Teoría de la Administración (TA)	Taylor (1911), Fayol (1916), Weber (1947), Chiavenato (2001), Castillo, Cereceres, Rodríguez Peñuelas y Borboa (2005), Garza (2008), Hernández y Rodríguez (2008), Borboa (2008), Terry y Franklin (2010)
Liderazgo	Drucker (1993), Skinner y Crosby (1997), Chiavenato (2000), Cereceres (2004), Borboa, Rodríguez Peñuelas, Cereceres y Castillo (2006)
Teoría de la organización	Weber (1947), Bravo (1985), Chiavenato (2001), Harmon y Mayer (2001), Hodge, Anthony y Gales (2003) Castillo, Cereceres, Rodríguez Peñuelas y Borboa (2005), Gibson, Ivancevich, Donnelly Jr. y Konospaske (2006), Borboa (2008), Garza (2008), Hernández y Rodríguez (2008), Daft (2009), Coulter (2010)
Organizaciones familiares	Lea (1996), Sierra (2000), Díaz (2003), Handler (1989), Rodríguez Peñuelas y López (2004), Amat (2004), Gómez-Betancourt (2004), Poza (2005), Monsó (2005), Basco (2006), Haar (2006), Cabrera y Martín (2007), Chittoor y Das (2007), Cabrera y Martín (2007), Lozano y Urbano (2008), Gómez-Betancourt, López y Betancourt (2008), Vainrub y Aramís (2010)
Sucesión empresarial	Churchill y Hatten (1987), Gallo (2002), Díaz (2003), (Amat, 2004), (Rothwell, 2004), (Ip y Jacobs, 2006), Besson y Haddadj (2006), Scroggin (2006), Yan y Sorenson (2006) y Haberman y Danes (2007)

Fuente: Recopilación informativa propia (2010).

Capítulo III
Decisiones teóricas y metodologías de la investigación

Atendiendo el procedimiento riguroso y coherente que marca la metodología cualitativa, en el presente capítulo se desarrolla lo concerniente a paradigmas, integración de métodos, estrategia de la indagación e investigación de campo; elementos que se conjugan para que el acercamiento a la realidad sea lo más aproximado posible. En ese sentido el proceso indagatorio relacionó e integró la información que se consideró necesaria para cumplir con el objetivo; razón del por qué «el conjunto de procedimientos que el hombre debe seguir en el proceso de investigación y demostración de la verdad, es lo que permite aplicar el conocimiento y llegar a la descripción y explicación de la realidad» (Rodríguez Peñuelas, 2010, p.24).

3.1 Paradigmas de la metodología de la investigación

En el campo de la investigación hay dos enfoques reconocidos por la comunidad científica: el método cuantitativo y cualitativo, además de un procedimiento híbrido que algunos autores han denominado mixto o cualimétrico.

Rodríguez Peñuelas (2010) señala:

Los nuevos paradigmas[55] nunca poseen todas las capacidades de sus predecesores, generalmente conservan aspectos de los triunfos previos y además siempre permiten soluciones adicionales a otros problemas concretos. Lo cierto es

[55] Es el conjunto de prácticas que definen una disciplina científica durante un periodo específico de tiempo.

que el nuevo paradigma está obligado a garantizar la preservación de mucho de lo aprendido, lo cual permite el desarrollo de la ciencia (p.29).

3.1.1 Metodología cuantitativa

Acerca de la metodología cuantitativa, Pacheco y Cruz (2008) señalan:

La investigación cuantitativa se acerca a su objeto de estudio con interrogantes específicas de análisis teóricos previos o de investigaciones realizadas con anterioridad en relación con objetos de estudio similares. Este tipo de investigación utiliza una serie de instrumentos y procedimientos basados en herramientas de la estadística para la recolección y el procesamiento de sus datos y se aboca a probar una serie de hipótesis predefinidas (p.49).

Dan a entender la importancia que tienen las matemáticas en la resolución de problemas; por ello, «el objetivo que tiene el método cuantitativo es medir, validar y comprobar los fenómenos de manera matemática» (Münch y Ángeles, 2009, p.33). Atendiendo la aportación anterior, se observa que sus autores coinciden con la aportación de Pacheco y Cruz (2008) y desde esa óptica se reafirma que «la investigación cuantitativa usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías» (citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.4).

En ese sentido, las intervenciones anteriores concuerdan con la importancia de evidenciar el cumplimiento de las hipótesis en toda investigación y que los hallazgos encontrados deben verificar su sustentabilidad, con el objeto de confirmar su impacto en las recomendaciones por determinar, razón por qué en la medición de los resultados se pueden aplicar los siguientes métodos básicos que son: «método estadístico y método experimental» (Münch y Ángeles, 2009) los que integran el enfoque cuantitativo[56] y que sólo se enuncia en la presente investigación porque no se aplica este procedimiento.

Por otra parte, Rodríguez Peñuelas (2010) establece:

> El método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente. Su finalidad es explicar, predecir, controlar los fenómenos, así como verificar teorías y leyes para regularlos. Para este enfoque el modelo es garantía de objetividad y los criterios de calidad son la validez, la fiabilidad y la objetividad (p.32).

Se observa que su autor enfatiza las técnicas de investigación de que dispone sistemáticamente el estilo investigativo enunciado, como también hace notar el fin que

[56] Método cuantitativo. Esta forma de hacer investigación científica utiliza procedimientos estadísticos y matemáticos para analizar al objeto de estudio, motivo por el que también recibe el nombre de método matemático.

persigue, el cual consiste en encontrar soluciones a través del uso de cantidades, números, símbolos y expresiones matemáticas.

3.1.2 Metodología cualitativa

«La investigación cualitativa busca la subjetividad,[57] explica y comprende las interacciones y los significados subjetivos individuales y grupales» (Jurgenson Álvarez-Gayou, 2003; en Pacheco y Cruz, 2008, p.50). En atención a lo anterior, el autor señala que utilizando este tipo de procedimiento en busca de la realidad existe un reencuentro con el modo de pensar y actuar del individuo.

Para el desarrollo de la metodología cualitativa y desde la perspectiva por fuente principal de información, Pacheco y Cruz (2008) afirman que hay los siguientes tipos de investigaciones, como lo muestra el siguiente cuadro informativo.

Cuadro 3.1
Tipos de investigación por fuente principal de información

Tipo de investigación	*Características*
Documental	Se realiza utilizando principalmente información o datos de fuentes documentales, tales como: libros, revistas, periódicos, videos, internet, etcétera
Experimental	Se realiza utilizando fundamentalmente información o datos resultantes de la reproducción artificial de un fenómeno mediante la manipulación de las variables que intervienen en él
De campo	Se realiza utilizando información o datos obtenidos principalmente de la observación directa de un fenómeno o de los actores principales de un suceso o evento social o natural

Fuente: Pacheco y Cruz (2008, p.49).

[57] Subjetividad. La subjetividad del individuo es su modo de pensar y de sentir.

Se muestran los tipos de indagación que existen en cuanto a fuente principal de información; también se exhiben las características que los hace distinguir entre ellos. De acuerdo con lo señalado, se determina que la presente investigación es *documental y de campo*.

Posteriormente, los autores exponen otro cuadro donde dan a conocer que las investigaciones se clasifican también según los alcances y profundidad que apliquen; por ello, dan a conocer los tipos de investigación desde la perspectiva de sus alcances y profundidad que se pretende alcanzar; con base en lo anterior, la presente investigación es *descriptiva*.

Cuadro 3.2
Tipos de investigación por sus alcances y profundidad

Tipo de investigación	*Características*
Exploratoria	Se realiza básicamente para familiarizarse con un objeto de estudio poco conocido o poco estudiado y sobre el cual únicamente hay guías generales o muy vagas
Descriptiva	Pretende obtener conocimiento sobre cómo es, cómo se manifiesta y cuáles son las propiedades importantes de un fenómeno determinado, pero sin llegar a ubicar las causas que lo determinan
Correlacional	Se realiza tratando de ubicar la relación que existe entre dos o más variables de un fenómeno para saber cómo se comportará una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas
Explicativa	Busca determinar las causas de los eventos o fenómenos físicos y sociales de estudio; específicamente explica por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas

Fuente: Hernández et al. (1998; citado en Pacheco y Cruz, 2008, p.50).

Al respecto, se tiene que las investigaciones se clasifican también en función del período en que se realizan, como se muestra en el Cuadro 3.3., donde se observan los tipos de investigación que existen en la metodología cualitativa desde la perspectiva señalada; razón que la presente investigación es tipo *transversal*.

Cuadro 3.3
Tipos de investigación por el periodo en que se efectúan

Tipo de investigación	*Características*
Transversales	Aquellos que se efectúan para estudiar determinado fenómeno en un período específico
Longitudinales	Estudian el fenómeno a través del tiempo, por ejemplo: realizar una encuesta de opinión a un grupo de estudiantes al iniciar su carrera profesional y aplicar esa encuesta al terminar la misma
Piloto o previos	Se verifican cuando no se conocen bien las variables que se van a controlar, la hipótesis que se quiere comprobar y los instrumentos que se han de utilizar. Con la ayuda de instrumentos menos estructurados, se aplica el estudio a un pequeño grupo en el que se ensayan algunos aspectos con el fin de desarrollar mediante bases sólidas el estudio definitivo
Finales o definitivos	Se realizan después del estudio piloto para establecer conclusiones definitivas y elaborar el informe

Fuente: Münch y Ángeles (2009, p.31).

Mejorando lo señalado, Münch y Ángeles (2009) encontraron lo siguiente:

El método cualitativo se aplica generalmente en ciencias sociales; su objetivo es la captación y recopilación de información mediante la observación, la entrevista y el *focus group*. Su procedimiento es inductivo. La metodología para recopilar información es más flexible y la comprobación de la hipótesis no se basa en métodos estadísticos (p.33).

Se percibe que sus autores aplican algunas técnicas investigativas en la recaudación de datos y afirman que es un enfoque más flexible que el método cuantitativo. Dado que el procedimiento cualitativo no se encarga de medir los hallazgos para expresar resultados generales, es la razón de por qué se aplica el

método inductivo,[58] debido a que «es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados» (Münch y Ángeles, 2009, p.15). En esa perspectiva, los autores comentan que dentro de la metodología cualitativa existen algunos enfoques considerados más representativos, siendo éstos los que se exhiben en el siguiente Cuadro, como son los principales métodos cualitativos que existen; observándose además la descripción de cada uno de ellos; en la presente investigación se aplica *estudio de caso.*

Cuadro 3.4
Principales métodos cualitativos

Método	*Descripción*
Descriptivo	Consiste en exponer las características de una situación o un fenómeno
Histórico	Se estudian eventos y procesos de la vida social para identificar su origen, sus antecedentes y evolución
Comparativo	Como su nombre lo indica, se relacionan y comparan instituciones, fenómenos o grupos sociales para sintetizar y analizar diferentes semejanzas
Estudio de casos	A partir de la observación y estudio de una situación particular que se ha presentado en la realidad, se obtienen conclusiones e inferencias de carácter general. Es un método muy utilizado en las áreas de administración e ingeniería

Fuente: Münch y Ángeles (2008, p.33).

El enfoque cualitativo «utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación» (Hernández et al., 2010, p.7). En atención con la señalado, sus autores expresan una

[58] Método inductivo. «Utiliza la observación directa de los fenómenos, la experimentación y el estudio de las relaciones que existen entre ellos. Inicialmente, se separan los actos más elementales para examinarlos en forma individual, se observan en relación con fenómenos similares, se formulan hipótesis y a través de la experimentación se contrastan» (Münch y Ángeles, 2009, p.15).

de las ventajas que tiene este tipo de procedimiento, que es afinar las preguntas de investigación durante el proceso de su desarrollo; la metodología cualitativa «se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable» (Taylor y Bogdan, 1987; citados en Rodríguez Peñuelas, 2010, p.39), es decir, utilizando este tipo de indagación hay más acercamiento con los individuos y por ello se vuelve más social.

Denzin y Lincoln (1994) encontraron lo siguiente:

La investigación cualitativa[59] es un campo interdisciplinar, transdisciplinar y en ocasiones contra disciplinar. Atraviesa las humanidades, las ciencias sociales y las físicas. La investigación cualitativa es muchas cosas al mismo tiempo. Es multiparadigmática en su enfoque. Las personas que la practican son sensibles a un valor multimétodo. Están comprometidas con una perspectiva naturalista y una comprensión interpretativa de la experiencia humana. Al mismo tiempo, el campo de la investigación cualitativa es inherentemente político y se perfila a través de múltiples posiciones éticas y políticas. La investigación cualitativa abarca dos tensiones. Por un lado, recoge una estrecha definición de las concepciones positivista, pos positivista, humanística y naturalística de la experiencia humana y su análisis (citados en Rodríguez Peñuelas, 2010, p.40).

[59] Investigación cualitativa. Dado que este enfoque investigativo tiende a ser más flexible que su contraparte matemática, resulta ser un procedimiento humanístico y subjetivo.

Denzin y Lincoln (1994) expresan que los resultados de su experiencia y sus consideraciones integran un amplio sentido de lo que es la investigación cualitativa. Por ello, el presente enfoque metodológico es totalmente contrario al enfoque cuantitativo.

3.2 Integración de métodos

La conjugación de la metodología cualitativa y cuantitativa ha originado un tercer enfoque híbrido llamado integral, mixto o cualimétrico, procedimiento en el que se suman el método inductivo[60] y el deductivo,[61] respectivamente.

Esta orientación heterogénea prácticamente es de reciente creación y de acuerdo a Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010, p.546) ha recibido diversidad de nombres como los son:

Investigación integrativa (Johnson y Onwuegbuzie, 2004), investigación multimétodos (Hunter y Brewer, 2003; Morse, 2003), métodos múltiples (M.L. Smith, 2006; en Johnson, Onwuegbuzie; Turner, 2006), estudios de triangulación (Sandelowski, 2003) e integración mixta (Tashakkori y Teddlie, 2009); Plano y Creswell, (2008), Bergman, 2008; y Hernandez Sampieri y Mendoza, 2008.

Los cuales son una amalgama de procesos que convergen en un estudio combinado denominado método mixto o cualimétrico. Para conocer algunas de las definiciones

[60] El método inductivo «es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados» (Münch y Ángeles, 2009, p.15).

[61] El método deductivo “consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una proposición general” (Münch y Ángeles, 2009, p.16).

más significativas del método mixto según Hernández Sampieri et al. (2010, p.546) son las siguientes:

1. Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor rendimiento del fenómeno bajo estudio.

2. Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con la finalidad de obtener una «fotografía» más completa del fenómeno. Éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales («forma pura de los métodos mixtos»). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio "forma modificada de los métodos mixtos» (Chen, 2006; Johnson et al., 2006).

Además Hernández Sampieri y Mendoza (2008) como también Chen (2006) expresan ampliamente la conceptualización de lo que es el método mixto; asimismo, dan a conocer los beneficios y bondades de su aplicación, en consecuencia se tiene que «el método integrador es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para

responder a un planteamiento del problema» (Creswell, 2005; Mertens, 2005; en Rodríguez Peñuelas 2010, p.69).

3.3 Estrategia de investigación

De acuerdo con el objeto de estudio de la investigación, se determinó aplicar el método de estudio de caso[62] como uno de los principales enfoques que existen en la investigación cualitativa (Münch y Ángeles, 2008) y para encontrar información de la problemática planteada se utilizaron las siguientes técnicas de acopio: «observación, entrevista, y revisión de documentos y materiales culturales» (Rodríguez Peñuelas, 2010, p.162).

3.3.1 Metodología empleada en la investigación

En la presente investigación se aplica indagación cualitativa porque «busca la subjetividad, y explicar y comprender las interacciones y los significados subjetivos individuales y grupales» (Jurgenson Álvarez-Gayou, 2003; en Pacheco y Cruz, 2008, p.50). Se eligió el estudio de caso porque «refleja la peculiaridad del fenómeno investigado de forma real, donde los investigadores y los investigados participan de una forma activa y donde es necesario presentar los resultados de una forma inteligible para no expertos» (Marcelo y Parrilla, 1994; citados en Rodríguez Peñuelas, 2010, p.78).

[62] Estudio de caso «es una indagación empírica en profundidad acerca de un fenómeno contemporáneo en su contexto real, y se realiza cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, utilizando fuentes de información diversa» (Rodríguez, 2010, p.75). Estudio de caso «consiste en el análisis de uno o un número pequeño de casos, donde la unidad de estudio puede ser tanto la organización como los departamentos o secciones de las mismas o de redes interorganizacionales» (Bryman, 1989; citado en Rodríguez, 2010, p.76).

De acuerdo con el objeto de estudio, se aplicó el método de estudio de caso, debido a que «amplía la comprensión del lector del fenómeno objeto de estudio, porque puede dar lugar al descubrimiento de nuevos significados, porque puede ampliar la experiencia del lector o confirmar lo que ya sabe» (Rodríguez Peñuelas, 2010, p.80). Asimismo, se utilizó el estudio de caso[63] porque «a partir de la observación y estudio de una situación particular que se ha presentado en la realidad, se obtienen conclusiones e inferencias de carácter general» (Münch y Ángeles, 2009, p.33).

3.3.2 Tipo de investigación

Dado que los estudios de caso se han utilizado en muchas investigaciones científicas, existe diversidad de autores que se han dedicado a su disertación metodológica, dando como resultado gama de enfoques, como los que se presentan enseguida.

Cuadro 3.5
Tipos de estudios de casos en función de sus objetivos

Tipo de estudio	*Descripción*
Explicativos	Tienen el objetivo de establecer relaciones de causa y efecto
Descriptivos	Centrados en relatar las características definitorias del caso investigado
Exploratorios	Se producen en áreas del conocimiento con pocos conocimientos científicos, en las cuales no se dispone de una teoría consolidada donde apoyar el diseño de la investigación

Fuente: Creación propia con información de Rodríguez Peñuelas (2010, p. 81).

El autor da a conocer los tipos de estudios de caso que existen desde la función de sus objetivos (grado de profundidad investigativa). En esta directriz, en la presente investigación se desarrolla *estudio de caso tipo descriptivo*. Posteriormente se exhibe el siguiente Cuadro.

[63] Estudio de caso. «Describe cualquier fase o el proceso de la vida entera de una unidad en sus diversas interrelaciones dentro de su escenario cultural» (Young, 1939; citado en Rodriguez, 2010, p.78).

Cuadro 3.6
Tipos de estudios de casos simples

Tipo de estudio	*Descripción*
Caso simple, diseño holístico	El estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, realizados con una unidad de análisis
Caso simple, diseño incrustado	El estudio se desarrolla sobre un solo objetivo, proceso o acontecimiento, utilizando dos o más unidades
Múltiples casos, diseño holístico	Se persigue la replicación lógica de los resultados, repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación. Realizados con una unidad de análisis
Múltiples casos, diseño incrustado	Se persigue la replicación lógica de los resultados, repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación y se realiza con dos o más unidades de análisis

Fuente: Creación propia con información de Rodríguez Peñuelas (2010, p 82).

Se observan los tipos de estudios de casos simples que aplica la comunidad científica en la investigación cualitativa y en esa perspectiva, se determina que en la presente investigación se desarrolla *estudio de caso simple, diseño incrustado*. Enseguida, se presenta un Cuadro alusivo que muestra clasificación de estudios de caso tomando en consideración la necesidad de realizar una o más indagaciones al mismo tiempo, con la misma intensidad, profesionalismo, profundidad y validez.

Cuadro 3.7
Tipos de estudios de Stake

Tipo de estudio	*Descripción*
Intrínseco	Analizar y comprender un caso particular. El propósito no es entender alguna construcción abstracta o un fenómeno genérico ni construir una teoría, sino porque hay un interés intrínseco en él
Instrumental	El interés está centrado en las implicaciones de los resultados de la investigación en otros ámbitos más allá del propio caso. En este sentido, el caso tiene un interés secundario, desempeña un papel de apoyo, facilitando el entendimiento de algún problema. El caso es frecuentemente explorado a fondo, sus contextos son examinados, sus actividades ordinarias son detalladas, pero porque esto ayuda a perseguir los intereses externos. Su elección se debe a que hay expectación por avanzar en el entendimiento de otros intereses
Colectivo	Se investiga más de un caso siempre con un interés instrumental. No se trata del análisis de una colectividad, pero el estudio instrumental se puede extender a varios casos, los cuales se escogen porque se cree que entendiéndolos podemos entender mejor o quizá teorizar mejor sobre ellos

Fuente: Creación propia con información de Rodríguez Peñuelas (2010:82).

Con base en el Cuadro anterior, y de acuerdo con los tipos de estudios que muestra Rodríguez Peñuelas (2010), la presente investigación que se desarrolla es un *estudio intrínseco*.

Después Reigeluth y Frick (2003) presentan el siguiente Cuadro informativo en el que se logra observar clasificación de estudios de casos que sus autores encontraron en función del tipo de intervención del investigador y en esa perspectiva, en la presente investigación se desarrolla *estudio de caso diseñado*.

Cuadro 3.8
Tipos de estudios en función del tipo de intervención del investigador

Tipo de estudio	*Descripción*
Casos diseñados	La situación a investigar es manipulada por el estudioso para adecuarla a las necesidades de la investigación, como, por ejemplo, cuando se diseña una intervención formativa acorde con una determinada teoría
Casos naturales en vivo	El investigador no interviene sobre el caso a estudiar y la recolección de datos se obtiene de un diseño en vivo
Casos naturales *post facto*	El investigador no interviene sobre el caso a estudiar y la recolección de datos se obtiene posterior a que los hechos se hayan presentado

Fuente: Creación propia, con información de Reigeluth y Frick (2003; citado en Rodríguez Peñuelas, 2010, p83).

Enseguida, se da a conocer otro cuadro informativo:

Cuadro 3.9
Tipos de estudios en función de la naturaleza del informe final

Tipo de estudio	*Descripción*
Descriptivos	Presenta de forma detallada el fenómeno investigado dejando para posteriores estudios la generación de hipótesis para contrastar la teoría
Interpretativos	Es utilizada para desarrollar categorías conceptuales o para apoyar asuntos teóricos formulados antes de la obtención de los datos
Evaluativos	Incluyen descripción, explicación y juicio. Su objetivo es el juicio y, por tanto, el diseño de su búsqueda está dirigido a obtener la información necesaria para emitirlo

Fuente: Creación propia con información de Rodríguez Peñuelas (2010, p.84).

Se observan los tipos de estudios de caso en función de la naturaleza del informe final; por ello, en la presente información se desarrolla *estudio de caso tipo descriptivo.* Al respecto, se muestra otro Cuadro informativo.

Cuadro 3.10
Los estudios de caso

1.	Los investigadores de caso eligen estudiar situaciones donde hay poco control o influencia sobre el comportamiento, organización o sobre cómo ocurren
2.	Los estudiosos de caso utilizan múltiples fuentes de información con la finalidad de cruzar información y así tener hallazgos más convincentes y precisos
3.	Los estudiosos de caso pueden enriquecer y, potencialmente, cambiar o transformar la percepción que tenga el lector de un fenómeno determinado
4.	Los estudiosos de caso procuran darle la sensación al cliente de *estar ahí* previendo un análisis detallado y contextualizado

Fuente: Creación propia con información de Rodríguez Peñuelas (2010, p.84).

Se percibe que el autor manifiesta las formas de cómo se pueden encontrar los hallazgos, derivándose de ello que en la presente investigación se aplica el estudio de caso bajo los siguientes lineamientos:

a) Es tipo descriptivo porque tiene el objetivo de relatar las características definitorias del caso investigado.

b) Es caso simple, diseño incrustado porque el estudio se desarrolla sobre un solo objetivo, proceso o acontecimiento, utilizando dos o más unidades.

c) Es intrínseco, porque analiza y comprende un caso particular y su propósito no es entender alguna construcción abstracta o un fenómeno genérico, ni construir una teoría, sino porque hay un interés intrínseco en él.

d) Es un estudio de caso diseñado, porque la situación a investigar es manipulada por el estudioso para adecuarla a las necesidades de la investigación, como por

ejemplo cuando se diseña una intervención formativa acorde con una determinada teoría.

e) Es un estudio de caso tipo descriptivo, porque presenta de forma detallada el fenómeno investigado dejando para posteriores estudios la generación de hipótesis para contrastar la teoría.

3.3.3 Consideraciones para su aplicación

Para determinar cuáles son los motivos y las razones que sustentan la aplicación del estudio de caso,[64] según por Rodríguez Peñuelas (2010, p.79) son las siguientes causas:

a) Con el uso de estudio de caso, se garantiza «obtener el mayor beneficio de aquello que aprendemos» (Stake, 1995).

b) La aplicación del método de estudio de caso es «especialmente apropiado para cuando las preguntas de investigación son del tipo: ¿cómo? o ¿por qué?, es decir, se busca describir un fenómeno hasta el momento poco estudiado o que apenas se está abordando la identificación de las causas que subyacen bajo un determinado fenómeno» (Yin, 1994).

c) Para aplicar el estudio de caso «es importante que el foco de la investigación sea un sistema integrado, como una persona, un proceso, una institución, o un grupo social» (Merriam, 1998).

[64] Estudio de caso. «Es una multifacética investigación a fondo de un simple fenómeno social por medio de métodos cualitativos» (Feagin et al., 1991; citado en Rodríguez, 2010, p.78).

3.3.4 Criterios de validez

La presente investigación se realizó con credibilidad y coherencia lógica en su proceso de recolección, análisis e interpretación de sus hallazgos porque se hizo con el procedimiento riguroso que marca la metodología cualitativa; para ello, se aplicó el concepto de validez,[65] el cual se analizó desde la perspectiva descriptiva, interpretativa, teórica, generalidad y de la confiabilidad, términos por los cuales también existe diversidad de autores que los definen, derivándose de ello uno de los más actualizados a la presente investigación y que se muestra a continuación.

Cuadro 3.11
Criterios de validez

a)	Validez descriptiva. Se refiere a la que está relacionada con la etapa inicial de la investigación
b)	Validez interpretativa. El informe resultante de la investigación, fue puesto a disposición de los informantes clave que proporcionaron los datos de caso de estudio, para que fuera revisada y pudieran constatar la veracidad de la información contenida
c)	Validez teórica. Con el objeto de orientar específicamente la recopilación y la interpretación de los datos en la etapa inicial de la investigación, fue construido un marco teórico con teorías que han sido utilizadas en estudios por otros autores
d)	Generalidad. Este tipo de validez se refiere al grado en que la explicación es aceptada para ser generalizada
e)	Confiabilidad. Se refiere a la implementación de estrategias específicas para el estudio de campo y la creación de una base de datos para el registro de la información recopilada. Lo anterior permite dar seguimiento al desarrollo de la investigación, identificando a tiempo desviaciones u obstáculos para su avance.

Fuente: Creación propia con información de Rodríguez Peñuelas (2010, p.90).

[65] Validez. Su definición, Rodríguez Peñuelas (2010) lo expresa de la siguiente manera:
Se entiende como la exactitud en la medición, es decir, el grado en que un instrumento mide lo que se supone debe medir. Es la cualidad que lo hace creíble y da testimonio del rigor con que se realizó. La validez implica relevancia del estudio con respecto a sus objetivos, así como coherencia lógica entre sus componentes. La validez se va desarrollando a lo largo de todo el estudio, en cada una de sus etapas. Un caso tendrá resultados validos si todos los procesos se monitorean adecuadamente, desde el diseño del caso y el desarrollo del trabajo de campo hasta la preparación del informe y la difusión de sus resultados. (p.87).

Revisando la información que publica el cuadro anterior, su autor da a conocer detalladamente los criterios de la veracidad. Por ello, la presente investigación adquiere credibilidad aplicando validez descriptiva, interpretativa, teórica, generalidad y de confiabilidad;[66] razón del por qué los resultados de la inspección de campo se triangularon con miras a acercarse lo más aproximado posible a la realidad, como tarea principal que debe tener una investigación en el sentido de crear conocimiento.

3.4 Investigación de campo

Para facilitar que el proceso indagatorio en la presente indagación sea sistemático, lógico y coherente; la recolección de datos se hizo a través del plan de investigación de campo que se muestra en la Figura 3.1. de la investigación que se desarrolla. Dada la cantidad y variedad de información recolectada, se determinaron tres grandes áreas de estudio, ejes o líneas de investigación denominadas dimensiones de análisis, las que propician la sistematización y la facilitación del acopio de información de campo y de tipo bibliográfica con el fin de simplificar su proceso de análisis. Por ello, el acopio de datos se hizo bajo tres dimensiones de análisis[67] nombradas *antecedentes históricos de la organización, sucesión y liderazgo,* las que a su vez cada una de ellas fueron canalizadas para dar respuestas a las interrogantes de investigación mediante la observación directa, entrevista como también de la revisión de documentos y de materiales culturales de la empresa analizada; técnicas investigativas que fueron

[66] Confiabilidad. «Es la consistencia de la medición, el grado en que un instrumento valora de la misma forma cada vez que es empleado en iguales condiciones con los mismos sujetos» (Rodríguez, 2010, p.88).

[67] Dimensiones de análisis. Son áreas de estudio específicas, son ejes o líneas de investigación que facilitan el proceso exploratorio tanto a nivel capitular como en la investigación de campo.

aplicadas en el rubro de los antecedentes históricos de la empresa objeto de estudio en la presente investigación; mientras que la entrevista se realizó en la auscultación de un total de nueve informantes clave[68] que se les cuestionó acerca de la sucesión y el liderazgo de la organización objeto de estudio.

Las personas entrevistadas (informantes clave) fueron agrupadas en tres unidades de análisis[69] previamente detectadas y ordenadas como células investigativas I, II y III. La primera unidad se constituyó por los miembros de la segunda generación consanguínea (asociación de hermanos), actuales administradores o socios-propietarios de la empresa objeto de estudio, el segundo rubro de entrevistas se integró por la tercera generación de la estirpe, hijos de los actuales empresarios y nietos del fundador de la organización (confederación de primos) y, al respecto la tercera célula investigativa se completó por los empleados de más antigüedad de la organización objeto de estudio. Para su interrogación, los miembros de cada unidad de análisis fueron elegidos al azar y se les asignó un nombre como se indica en seguida.

Cuadro 3.12
Integración de Unidades de Análisis

Unidad de análisis	*Informante*	*Informante*	*Informante*
a) Asociación de hermanos: segunda generación consanguínea	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3
b) Confederación de primos: tercera generación consanguínea	Ejecutivo 1	Ejecutivo 2	Ejecutivo 3
c) Empleados de más antigüedad	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3

Fuente: Creación propia (2010).

[68] Informante clave. Es aquella persona que fue seleccionada para ser entrevistada. Es la persona que sabe más sobre el tema que se investiga y generalmente lo conoce ampliamente debido al tiempo que tiene laborando en la empresa.

[69] Unidades de análisis. Son aquellos grupos susceptibles de establecer serie de conversaciones entre sus integrantes que conozcan más sobre el tema que se esté tratando y entre el entrevistador.

Revisando la información anterior, se observa la composición de las tres unidades de análisis al igual se aprecian los nombres asignados a los informantes clave; adicionalmente se informa que la *asociación de hermanos* se distingue porque son profesionistas con estudios de especialización sin llegar a posgrados, cuyas edades oscilan entre 50 y 65 años, actualmente son socios-administradores del negocio y ocupan puestos de primer nivel dentro o fuera de la empresa. La *confederación de primos* se integra por los hijos de los hermanos (segunda generación familiar); son jóvenes profesionistas bilingües con estudios de posgrado a nivel maestría con reconocimiento internacional cuyas edades son entre 25 y 30 años, actualmente están ocupando puestos claves en la organización e inclusive ya cumplieron con serie de requisitos de preparación que les impuso el Consejo de Administración.

La Unidad de Análisis III se completa de *personas con más antigüedad* en la organización. El Empleado 1 tiene el puesto de Gerente Nacional Función Ropa con 33 años de servicio y 50 años de edad. El Empleado 2 es jubilado y se desempeña como asesor externo en el puesto Gerente de cobranza con 44 años de servicio y 70 años de edad y, por último, el Empleado 3 también es jubilado y funge como asesor externo en el puesto Gerente de compras con 47 años de experiencia y 72 años de edad; es el conjunto de empleados que le tocó trabajar junto con el fundador o creador de la organización.

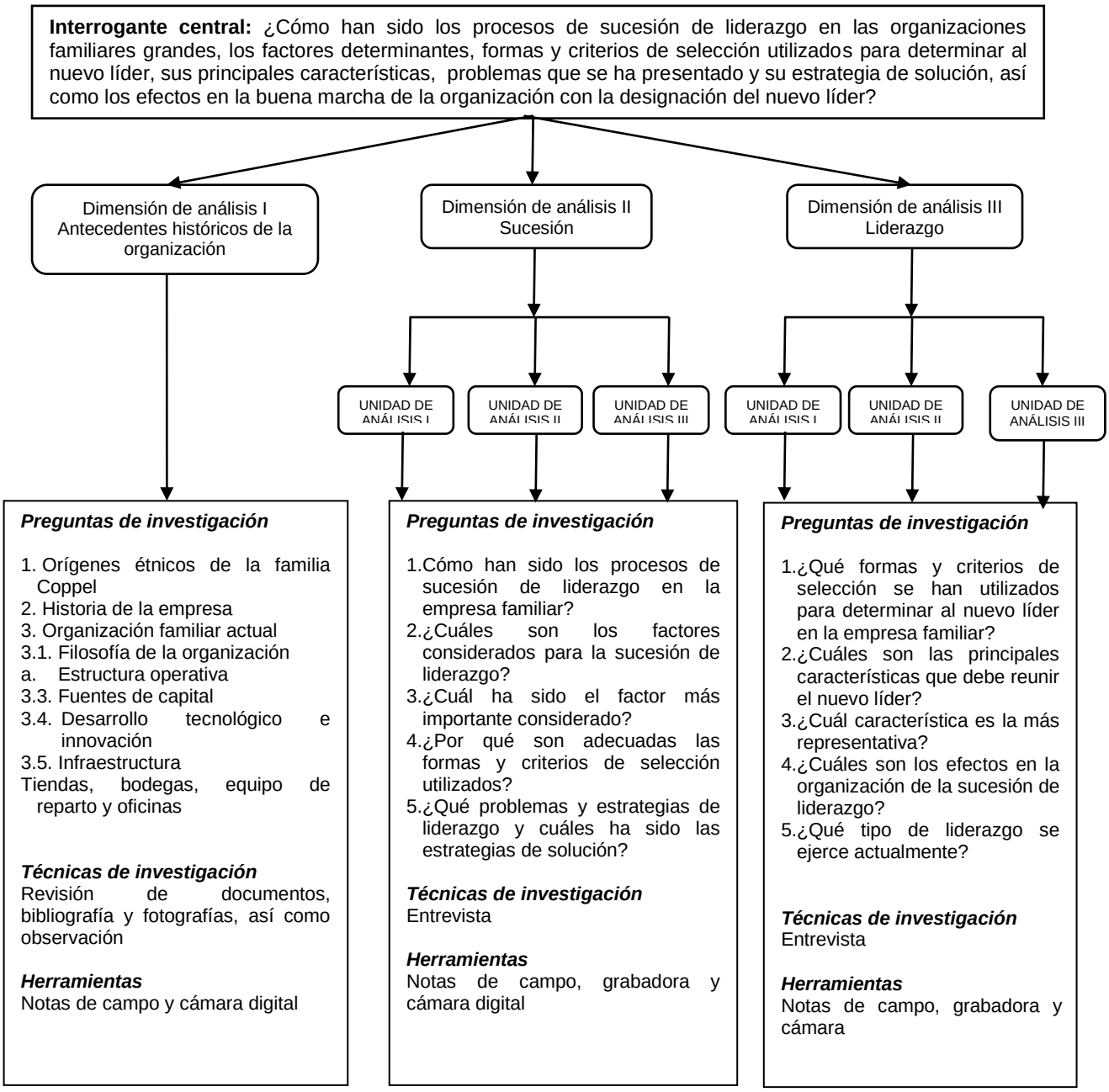
3.4.1 Diseño del plan de investigación

Para facilitar la recolección de datos de campo, se aplicó la Figura 3.1de la presente indagación, procedimiento que ayudó a resolver las interrogantes investigativas. Se estableció un procedimiento lógico y sistemático, que consistió en dividir la información en tres dimensiones de análisis, que fueron la I, II y III. La primera correspondió a los antecedentes históricos del negocio, consistente en recabar información acerca de los orígenes étnicos de la familia, historia de la empresa y empresarios, filosofía de la organización, análisis de la competencia, estructura operativa, especificidades, fuentes de capital, cambio tecnológico e innovación y la ejecución de la observación física realizada a tiendas, bodegas, equipo de reparto y oficinas; propiedad de la compañía objeto de estudio.

Las dimensiones II y III integraron la sucesión y el liderazgo, respectivamente, como hechos que ocurren en la organización, proceso por el cual se auscultó a los informantes clave de cada unidad, dando como resultado el *estudio de caso* el cual busca dar respuesta a las interrogantes de investigación como también verificar si estas satisfacen los objetivos planteados.

Por lo comentado, se presenta la siguiente Figura que corresponde al plan de investigación de campo, la cual trata de representar lo explicado de manera coherente.

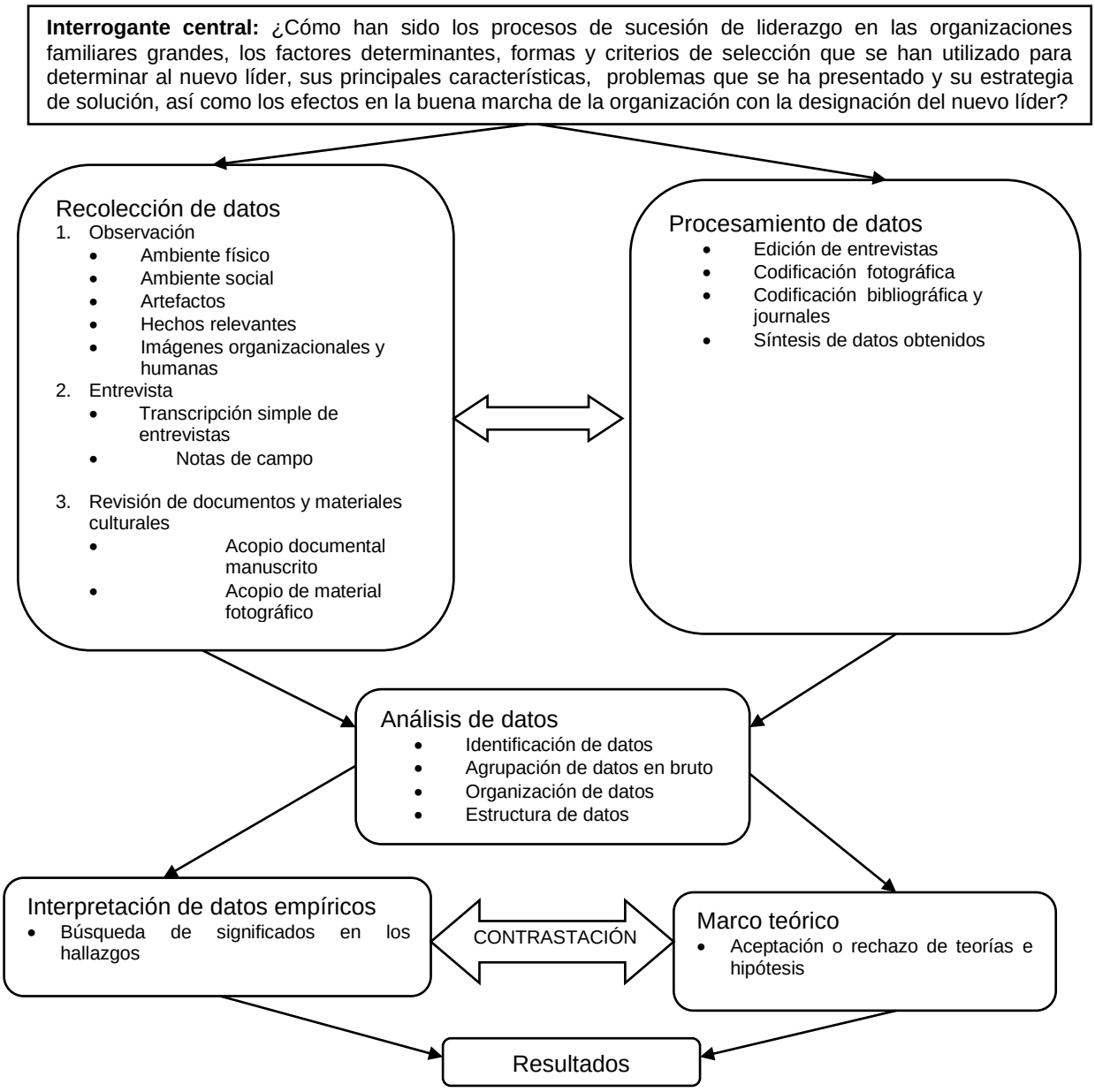
Figura 3.1
Diseño del plan de investigación de campo



Fuente: Creación propia con orientación metodológica de Rodríguez Peñuelas (2011).

Recolectada la información de campo, se presenta a continuación la siguiente Figura que facilita el proceso y la interpretación de los hallazgos con la finalidad de presentarlos en las conclusiones.

Figura 3.2
Proceso de recolección de datos, procesamiento, análisis, interpretación, contrastación con el marco teórico y presentación de resultados



Fuente: Creación propia con orientación metodológica de Rodríguez Peñuelas (2011).

En la Figura anterior se observa cómo se desarrolló el proceso de la investigación de campo; por ello en la búsqueda de significados de los hallazgos, se contrastó la realidad con las teorías que fueron seleccionadas y se verificaron si dieron respuestas a las interrogantes investigativas y si las hipótesis y objetivos fueron alcanzados.

3.4.2 Selección de la muestra

Para obtener la muestra[70] por analizar, se realizó investigación exploratoria a través de entrevistas realizadas a personas académicas universitarias y científicas de diversas instituciones de la ciudad de Culiacán, Sinaloa, hombres y mujeres de negocios, como también se entrevistó a representantes de organizaciones empresariales. Se definió una serie de requisitos que debería cumplir las empresas por averiguar:

a) Que fuera empresa arraigada en Culiacán.

b) Que tuvieran más de veinte años produciendo.

c) Que fuera empresa familiar grande.

d) Que su actividad principal fuera el comercio.

e) Que tuviera presencia local, estatal, regional, nacional e internacional.

f) Que tuviera el reconocimiento del sector empresarial por su alto grado de desarrollo alcanzado y de los demás sectores de la sociedad sinaloense.

g) Que fuera considerada por empresarios y directivos como una empresa familiar ejemplo a seguir.

h) Que tuviera la necesidad de conocer más acerca de la sucesión empresarial.

Direccionada la indagación, se decidió entrevistar a diversidad de hombres y mujeres de negocios locales y a dirigentes de organizaciones empresariales como son los encontrados en Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Culiacán (CANACO), Cámara Nacional de la Industria de la Transformación delegación Culiacán (CANACINTRA), directivos y científicos del Centro de Ciencias de Sinaloa (CCS), del

[70] La muestra analizada en la presente investigación se hizo bajo un procedimiento sistemático diferente a los utilizados en la indagación cuantitativa.

Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) de la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS) y académicos de la misma institución, así como de la Universidad de Occidente (U de O), del Instituto Tecnológico de Culiacán (ITC), además del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) en Culiacán. De esta muestra, se obtuvo una lista de empresas familiares que desde su perspectiva en los últimos años han presentado desarrollo significativo, lo cual les ha permitido mayor crecimiento en infraestructura, crecimiento como fuente generadora de empleos, mayor presencia en los mercados donde participan, mayores niveles de ingresos y destacadas aportaciones a la economía local, estatal, regional y nacional.

Depurada la relación de empresas que reunieron esas características, se determinó que la organización que cumplió cabalmente con los requisitos señalados fue la empresa familiar Coppel; acto continuo, se acudió con sus directivos a sus oficinas corporativas localizadas en Calle República del Brasil No. 5528 poniente de la Colonia Recursos Hidráulicos, en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, para explicarles los motivos de la visita y de la intención de aterrizar la investigación con miras a realizarla en su organización desde la perspectiva de la sucesión de liderazgo en empresas familiares grandes. El visto bueno de los propietarios no fue fácil conseguirlo; fue un proceso largo, que consistió en esperar, hacer antesala, cumplir requisitos y entrevistas por espacio de alrededor de seis meses, tiempo en el que se insistió con responsabilidad para obtener el visto bueno de los señores Coppel Luken, actuales socios y administradores-propietarios del negocio que fue creado en 1938 por don Enrique Coppel Tamayo.

3.4.3 Técnicas de recolección de datos

En este apartado se dan a conocer las técnicas investigativas de la metodología cualitativa que se aplicaron en la presente indagación, siendo por ello «observación, entrevista,[71] documentos y materiales culturales» (Rodríguez Peñuelas, 2010, p.162).

3.4.3.1 Observación

Se detectaron cuatro elementos sujetos de observarse propiedad de organización objeto de estudio: tiendas, almacenes, equipo de reparto y oficinas, espacios inspeccionados físicamente y analizados estratégicamente, porque son replicas de los procesos productivo y administrativo donde se ejerce la productividad familiar Del Río.

3.4.3.2 Entrevista

Habiendo seleccionado a los informantes clave por cada unidad de análisis, se aplicó la técnica de investigación de campo denominada entrevista, utilizando el instrumento llamado guía de preguntas, que conforme se practicó, resultó ser semiestructurado.

3.4.3.3 Revisión de documentos y materiales culturales

La recolección de datos que trata acerca de la empresa objeto de estudio inició desde el primer contacto que existió con el funcionario de alto nivel que sirvió de enlace (portero) para la realización de la presente investigación, utilizándose material fotográfico, visión, misión, libros, prensa, internet, documentos elaborados por otros científicos e información propia de la organización familiar analizada.

[71] Entrevista. Para realizar la entrevista en su primer encuentro, el entrevistador debe vender su imagen de entera confianza y utilizar las herramientas que previamente fueron autorizadas.

Capítulo IV
Resultados de la investigación

En la presente fase investigativa se da a conocer el informe de los hallazgos que se obtuvieron en la presente investigación. Los resultados encontrados sirvieron de sustento para dar respuesta a las interrogantes planteadas y a la comprobación de las hipótesis que orientaron la indagación que se desarrolla. Son producto de haber revisado exhaustivamente documentos y materiales culturales de la empresa objeto de estudio con el fin de conocer sus antecedentes históricos. También se aplicó la observación como técnica investigativa para saber más acerca de la organización familiar en cuanto a tiendas, bodegas, equipo de reparto y oficinas; después se empleó la entrevista como una herramienta de investigación para conocer la problemática en torno a la sucesión y el liderazgo que se da en organizaciones familiares grandes.

Respecto a la investigación de los antecedentes históricos, se indagaron los orígenes étnicos de la familia Coppel, historia de la empresa y organización familiar actual. La exploración de la sucesión y el liderazgo se integró de seis apartados. El primero muestra los procesos de sucesión de liderazgo. El segundo presenta los factores más importantes considerados en la sucesión. Luego, el tercer elemento exhibe las formas y criterios de selección que se han utilizado para determinar al nuevo líder. Después, el cuarto apartado muestra las principales características del nuevo líder. Más tarde, el quinto componente contiene la problemática que se ha presentado y estrategias de solución implementadas y, finalmente, el sexto punto exhibe los efectos en la organización que tiene la designación del nuevo líder.

4.1 Antecedentes históricos de la organización

Los hallazgos correspondientes a los orígenes étnicos de la familia, historia de la empresa y empresarios, filosofía, análisis de la competencia, estructura operativa, especificidades regionales, fuentes de capital, cambio tecnológico e innovación, además de la organización familiar actual objeto de estudio, fueron producto de haber revisado y analizado exhaustivamente documentos y materiales culturales propiedad de la empresa Coppel, siendo estos los siguientes: bibliografía, fotografías, internet, prensa y trabajos realizados por otros investigadores acerca de la organización familiar objeto de estudio; resultando con ello los siguientes descubrimientos que se dan a conocer en ese orden mencionado.

4.1.1 Orígenes étnicos de la familia Coppel

Analizando información interna suministrada por Gerencia de División Administrativa de la empresa familiar objeto de estudio, se encontró lo siguiente:

> El clan tiene su origen en la ciudad de Blaszki situada a 100 kilómetros al oeste de Varsovia en el distrito de Poznan, Polonia, entonces bajo el dominio ruso. León Kopel, quien naciera en 1794 y Hanna Kolchezki en 1815 contrajeron nupcias en el año de 1835 y el 2 de junio de 1836 nació su primer hijo, Isaac Kopel Kolchezki (Yitzak) quien emprendiera el viaje a California en 1854. Nacionalizado estadounidense el 14 de septiembre de 1855, llegó al pueblo de Arizpe, Sonora; ahí conoció a Encarnación Vázquez, con quien contrajo nupcias en 1860; tuvieron su primer hijo en 1861 con el nombre de su padre Isaac, después nacieron Enrique en

1862 y Elena en 1866. Isaac enviudó de Encarnación y el 26 de enero de 1885 conoció a María Vidal de Fuentes, quienes procrearon a Ángela y Sara Coppel Vidal. Viudo de vuelta y con 52 años conoce a Carmen Marini García en 1888, vecina de Mazatlán; se casaron el 10 de junio de 1888 y al siguiente año nació el primogénito de Carmen e Isaac, Guillermo; posteriormente, serían Alfredo, Rodolfo, Santiago, Isaac, Ana, Carmen, María Luisa y Roberto. Isaac Coppel Vázquez se casó con Rosa Marini, hermana de Carmen en el año de 1890; Enrique Coppel Vázquez contrajo matrimonio un poco después con Isabel Bustamante, hija de Luis Rivas y Margarita Bustamante, oriundos de Culiacán. Enrique Coppel Vázquez e Isabel Rivas tuvieron once hijos: María Isabel, Luis Enrique, Luis Isaac, María Asunción, Elena, Francisco, Margarita Guadalupe, Esther, Carlos Alberto, María Elvira y Raúl Coppel Rivas. Enrique Coppel Tamayo nació en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, en el año de 1921, siendo sus padres Luis Coppel Rivas e Inés Tamayo Amador. En 1947 contrae nupcias con Yolanda Luken, procreando a siete descendientes, dos mujeres y cinco hombres, hijas e hijos del fundador del negocio El Regalo, hoy Coppel, SAB de CV, o socialmente conocida como Coppel.

4.1.2 Historia de la empresa

Revisando información recabada por Gaxiola (2007), se encontró:

En el año 1926 Enrique Coppel Tamayo cambia su residencia de Culiacán a la ciudad de Mazatlán. Inés Tamayo Amador madre de Enrique, le cede una herencia de cinco mil pesos (año de 1938) y junto con su hermano Luis y dos hermanas abre una tienda a la que nombró El Regalo que vendía productos para decoración del

hogar como ceniceros, floreros, cuadros, entre otros. En 1941 sin cerrar la tienda en Mazatlán, abre con el mismo nombre y el mismo tipo de productos la primera tienda en Culiacán por la calle Rosales frente al teatro Apolo (hoy Edificio Cloulthier). Fueron seis años que el señor Enrique rentó ese espacio, tiempo que le tomó prosperar este otro negocio y le permitió moverse a un local más grande por la Calle Gral. Ángel Flores propiedad de sus abuelos; cerró la tienda de Mazatlán y luego se cambió a otro lugar por la misma calle nombrada. Inicialmente el señor Enrique pensaba que abrir más de una tienda dividiría la clientela, pero luego de abrir otras se percató de que no era así; al contrario, ganaba más clientes. En aquel tiempo no existían tiendas como las de hoy Coppel, por otra parte; jamás pensó que llegaría a tener cuatro o cinco tiendas tan cerca una de la otra; luego de tener varias, decide cambiarles el nombre a Comercial Coppel, transcurrido un tiempo sus hijos deseaban un nombre breve, ellos pusieron el nombre de Coppel.

De acuerdo con información facilitada por Dirección de Finanzas de la empresa objeto de estudio:

> Enrique Coppel Luken, hijo del señor Enrique Coppel Tamayo (fundador del negocio), fue nombrado Presidente del Consejo de Administración y Director General en 1983. Él y sus hermanos fueron los que multiplicaron las tiendas Coppel por el noroeste de México en un principio, y luego en otras áreas del país. Para el cierre del año 2010 la cadena comercial se formaba por un total de 864 tiendas distribuidas en los siguientes formatos: 515 tiendas Coppel, 295 Coppel-Canadá y 54 de variedad limitada.

4.1.3 Organización familiar actual

Revisando información provista por Dirección de Finanzas de la organización Coppel, se halló lo siguiente:

Trasladada la tienda El Regalo de la ciudad de Mazatlán a Culiacán y habiendo decidido Don Enrique Coppel Tamayo arraigarse en 1941 en la capital sinaloense, fue hasta el 1° de agosto de 1965 que se constituyó Almacenes Coppel, SA, según Escritura Pública No. 1548 e inscrita en el Registro Público de la Propiedad y de Comercio de la ciudad de Culiacán, Sinaloa con fecha del 3 de septiembre de 1965, luego se transformó en Sociedad Anónima de Capital Variable el 10 de diciembre de 1979 y posteriormente el 12 de junio de 1992 cambió su denominación a Coppel, SA de CV, mediante Escritura Pública No. 1495 con fecha del 5 de diciembre de 2006; finalmente, según Escritura No. 9004 se modifica nuevamente la denominación de la empresa a Coppel, SAB de CV.

El nombre social con el que se identifica actualmente (año 2010) a la cadena departamental es Coppel, y para su administración y control a nivel local, regional, nacional e internacional, existen tres oficinas ubicadas en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, conocidas como Coppel Obregón, Corporativo y La Primavera. Su domicilio fiscal es Calle República No. 2,855 poniente de la colonia Recursos Hidráulicos.

Revisando información pública rescatada de internet y dada a conocer por Horta (2007) reportera de la revista (El semanario sin límites), se encontró que:

En la sesión del Consejo de Administración de esta semana se decidió iniciar el proceso de sucesión en la Presidencia del Consejo y Dirección General de la compañía de Enrique Coppel Luken, con efectos a partir del 1 de enero de 2008, informó la empresa a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV); siendo el actual CEO del emporio el Sr. Agustín Coppel Luken; cambio de estafeta entre hermanos que actualmente le toca dirigir al señor Agustín una organización familiar que se ha caracterizado desde su creación porque comercializa muebles; electrodomésticos, ropa, etc., además de servicios financieros y variedad de seguros dirigidos al mercado popular a través del sistema de crédito.

Indagando información suministrada por el Directivo 3, afirmó que «la empresa no tiene competencia al 100% de parte de otro negocio; sin embargo, en algunos rubros lo existe con Elektra, Famsa, Wal-Mart, Soriana, Woolworth, García, Sears y Liverpool».

En base a indagación hecha por Mares (2010) reportero del periódico *El Economista* se encontró que Coppel se ubica, después de Elektra, en el segundo lugar por tiendas con 814 contra 872 y en tercero por ventas, después de Liverpool con 46 700 millones de pesos; Elektra con 42 800 millones de pesos y Coppel con 40 200 millones de pesos». De igual manera el autor afirma que «al cierre del 2009 le permitió registrar utilidad bruta de 18 196 millones de pesos, cantidad 10.1% superior al 2008».

4.1.3.1 Filosofía de la organización

Revisando exhaustivamente información rescatada en <http://seguro.coppel.com>, se encontraron conceptos y principios que sustentan e identifican el quehacer productivo de Coppel como es la que se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 4.1
Filosofía de la organización

Misión: Ser la tienda favorita para la gran mayoría del mercado popular que compra a crédito, ofreciendo de la manera más fácil un amplio surtido de productos y servicios a buenos precios para toda la familia
Visión: Lograr la preferencia del cliente con base en atención y servicio, trabajar en forma sencilla en beneficio del cliente, partir del principio de que todos los clientes son dignos de crédito, ofrecer una gran variedad de muebles y ropa a crédito, y manejar las mejores marcas de productos nacionales e importados
Compromiso: Ofrecer un ambiente cómodo y familiar, distinguirnos por atentos, respetuosos y serviciales, buscar la eficiencia en todas las áreas con un enfoque al cuidado del medio ambiente, ofrecer la mejor variedad de productos y servicios, conocer lo que vendemos y lo que hacemos, utilizar procesos de venta sencillos, cumplir a tiempo todos los compromisos, ser transparentes y claros con la información, evitar las filas de espera, hacer las cosas bien a la primera, escuchar atentamente cualquier queja, hacer llegar las quejas al responsable, tomar nota de lo que se tiene que hacer y capacitarnos constantemente
La fortaleza competitiva: Radica en la sencillez del modelo de negocio basado en el principio de crear clientes, no ventas, ofreciendo un producto de calidad a precio justo y cosechando la lealtad de largo plazo de los clientes asegurando experiencia de compra única y auténtica

Fuente: Creación propia, con información encontrada en <http://seguro.coppel.com>.

Atendiendo el Cuadro anterior, se observa que muestra cuatro elementos básicos dentro de la filosofía Coppel, que son: Misión, Visión, Compromiso y Fortaleza competitiva.

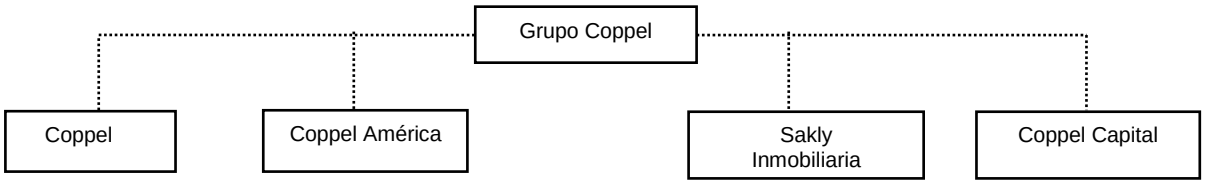
4.1.3.2 Estructura operativa

El 31 de marzo de 2008 la revista expansión a través de la dirección <www.expansion.com> publicó lo siguiente:

En noviembre del año 2007 la empresa Coppel a través de su subsidiaria Coppel Capital sumó a los negocios de Afore Coppel y BanCoppel; la adquisición de Hipotecaria Crédito y Casa (hoy ABC Capital) con el propósito de separar los negocios comerciales de los de servicios financieros se reestructuró la empresa y un mes después se convirtió en subsidiaria de la tenedora Grupo Coppel y vendiendo Coppel Capital (con Afore, Banco e Hipotecaria) a la tenedora. Con esta operación, terminó el ciclo de dos años de expansión de la oferta de servicios financieros a clientes a través de las tiendas, reembolsando a Coppel la inversión que había destinado a la creación de Afore Coppel y BanCoppel, así como la adquisición de Crédito y Casa. También se halló que a lo largo del año 2008 se establecieron acuerdos de intercambio de servicios entre Coppel y las empresas subsidiarias de Grupo en cumplimiento con las normativas fiscales aplicables.

Asimismo, se fue demarcando claramente la independencia de Coppel, el cual no tiene obligación de capitalizar o garantizar a otras empresas de Grupo, ratificando en el Consejo de Administración la limitación de flujos entre empresas del Grupo fuera del curso normal de cobranza y pago de servicios contratados, derivándose el siguiente organigrama:

Figura 4.1
Estructura organizacional corporativa Coppel



Fuente: <http://seguro.coppel.com>. Informe anual, Coppel 2008, p. 20

De la anterior información, se observa que Grupo Coppel es una persona moral representada por el Presidente del Consejo de Administración y Director General y es la persona que lidera al resto de las empresas.

4.1.3.3 Fuentes de capital

También en el sitio <www.coppel.com> aparecen los resultados del año 2010 que tuvo la organización; algunos de ellos son:

Desde el año de 1970 ofrece a sus clientes financiamiento para compras en tienda a través de la tarjeta Coppel y, a partir de 2004 otorga préstamos a sus mejores clientes. Más de 80% de las ventas son financiadas mediante un producto de crédito simple sin comisiones, de precio atractivo que permite al cliente pagar en mensualidades fijas. Al 31 de diciembre de 2010 Coppel tiene reservas creadas para cubrir riesgos de impago de las cuentas por cobrar a clientes por 8,686 millones de pesos, 24.9% más reservas que en 2009, equivalente a 107.4% de la cartera con impago, comparado con 95.5%% en 2009 lo que representa un aumento en el índice de cobertura de 11.9 puntos porcentuales. La empresa cuenta con 1.14 pesos de capital por cada peso de cartera neta de provisiones comparado con 1.04 veces en 2009. El crecimiento de la cartera, así como la aplicación de filtros de autorización de financiamiento más estrictos y el refuerzo de la cobranza, han permitido una mejora de 3.2% en el indicador de cartera morosa total (la cual incluye cartera con atraso en pago desde 1 hasta 24 meses para muebles y préstamos, así como cartera con atraso en pago desde 1 hasta 18 meses en ropa). Al cierre del año 2010 las ventas netas crecieron 23.8% alcanzando los 49,813.4 millones de pesos resultado de la

apertura de 49 tiendas. La utilidad neta se ubicó en 5,722.3 millones de pesos, con un aumento de 35.7% comparado con el año anterior.

4.1.3.4 Desarrollo tecnológico e innovación

Indagando información aportada por Dirección de Finanzas Coppel, se encontró lo siguiente:

En 1970 se diseñó un sistema muy novedoso que prácticamente es el mismo hasta la fecha (2010) ya que es un sistema que crea un saldo y plazo único para las compras de ropa de cada cliente, lo que hace más fácil su entendimiento y manejo; sistema contable que inició a operar con el uso de computadoras personales tanto para la venta de crédito como para su otorgamiento a través de la tarjeta Coppel. Se otorgaron tarjetas de crédito a los clientes, usando computadoras personales para llevar el control y se abrió en la tienda dos (Coppel Ángel Flores) el primer espacio de ropa que conforme a los resultados se fue estableciendo en el resto de ellas.

Al cierre del año 2010 las operaciones que realizaron alrededor de los 17.1 millones de clientes cautivos en México y en Sudamérica, controlándose desde la ciudad de Culiacán a través de dos sitios tecnológicos llamados SITE (servidor de pruebas o cerebros electrónicos); por ello, conforme se ha ido presentando el crecimiento de la organización en cuanto al número de tiendas principalmente, la empresa ha innovado y diversificado sus servicios, como son: entrega gratuita a domicilio de muebles y línea blanca, dos años de garantía en muebles, línea blanca, electrónica, electrodomésticos, servicio de recolección a domicilio de productos con fallas, reparación de artículos en

talleres especializados propios, club de protección, seguro de vida, mesa de regalos, recarga de tiempo aire desde el teléfono móvil, ventas en línea, venta de celulares, BanCoppel y Afore Coppel.

La organización familiar ha invertido en desarrollo tecnológico para el control administrativo, contable y fiscal de todo lo que comercializa en sus tiendas, almacenes y demás centros productivos, como también ha creado tres Centros de Atención Telefónica (CAT) y tres SITE (cerebros electrónicos) en la ciudad de Culiacán, que facilitan la recuperación de cartera vencida mediante llamadas que realiza el capital humano a los clientes morosos; en ese sentido, se hace contacto con ellos y se establece el compromiso de pasar a pagar o abonar a la tienda más cercana.

4.1.3.5 Infraestructura

En el proceso productivo de la organización familiar Coppel participa diversidad de activos que auxilian la generación de riqueza que necesita la empresa para seguir produciendo empleos, bienestar social y seguridad en todos los aspectos; tratando de conocer con mayor detalle los bienes que tiene la organización, se aplicó la observación como una de las técnicas de investigación de campo que existen. Se aplicó para conocer lo relativo a tiendas, bodegas, equipo de reparto y oficinas, derivándose a continuación la siguiente información que se desglosa según el orden establecido para tener más orden y coherencia en su explicación. La infraestructura fue analizada considerando el ambiente físico y social, artefactos, hechos relevantes, imágenes organizacionales y humanas, situación de la cual con excepción del ambiente físico en

cada componente de la infraestructura varía en cierta medida con respecto al resto de los activos en virtud a que son réplicas porque generan riqueza con el mismo sistema productivo y operativo; en esa perspectiva el resto de las variables resultaron similares, como se explica enseguida.

***a)* Tiendas**

La cadena departamental fue creada bajo el concepto de imagen corporativa[72] y funciona bajo el mismo proceso productivo y administrativo que la familia empresaria ha forjado a través del tiempo; puntos de venta que facilitan su identificación y comercialización de sus productos, razón que se haya realizado la inspección física a sólo a cuatro de ellas, siendo sus hallazgos representativos para el resto de los establecimientos.

Ambiente físico. Las tiendas están localizadas preferentemente donde existe aglomeración de gente y que facilita la espera de transporte urbano; en su mayoría se desarrollan en dos plantas. Son puntos de venta que se encuentran limpias, bien iluminadas, con buen aire acondicionado y tienen gran surtido y variedad de artículos que comercializa cada uno de sus departamentos, los que están acomodados de abajo hacia arriba y de izquierda a derecha, identificándose además por código de seis dígitos que a su vez considera marca, estilo o modelo, talla, color, precio y género. La

[72] Imagen corporativa. Se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una empresa significa. La concepción de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción, es creada sobre todo por los expertos de marketing en conjunto con los de comunicación que utilizan las relaciones públicas, campañas comunicacionales y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público. Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que el negocio pueda provocar un interés entre los consumidores, cree hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite ventas de los productos que comercializa.

mercancía para su venta se encuentra identificable al cliente mediante etiquetas grandes que indican si es de promoción, rebajado, si el precio es de riguroso contado, a 6 y 12 meses, o bien señala si el artículo es derivado de un proveedor nuevo para su venta. Al menos en lo que concierne a ropa, las tiendas exhiben diversos estilos, colores, variedad de tallas y marcas de temporada, ocurriendo lo mismo en equipo de electrónica y en área de muebles. Por seguridad, algunas tiendas tienen departamentos muy especializados que sólo son atendidos por personal autorizado y capacitado para dar ese servicio, como los son óptica, relojes, joyería y celulares.

b) Bodegas

Revisando información facilitada por Dirección de Finanzas de Coppel, se encontró que «al cierre del año 2009 existían 16 bodegas regionales y 108 centros de distribución en México», espacios productivos que se utilizaron para administrar, controlar y distribuir los artículos que comercializó la organización en ese entonces. Son recintos laborales creados para funcionar, de acuerdo con los procesos productivo y administrativo que ha instaurado la familia empresaria en todos sus espacios. Las bodegas también son réplicas, y dada la particularidad señalada, sólo se observó el almacén Regional Culiacán, que aplicando la perspectiva en cuestión, sus hallazgos son representativos para el resto de los almacenes y centros de distribución.

Ambiente físico. En total, son 11 almacenes que están juntos y comunicados entre sí e integran el conjunto de acopio localizado en la ciudad de Culiacán, denominado Bodega Regional. Son superficies muy limpias, con mucho orden, buena ventilación y edificadas

de tal manera que su altura se aprovecha para dos niveles; su techumbre principal es estructura metálica que soporta lámina galvanizada, la cual tiene cubierta interna especial para aminorar el efecto de calor, mientras que la losa intermedia es de madera, la que está soportada firmemente por estructura metálica. En ambos niveles existe diversidad de instalaciones visibles tipo industrial en tubería galvanizada tipo conduit y de fierro fundido, las que están pintadas de diversos colores para distinguir su uso, como, por ejemplo, existe para electricidad, agua, internet, telefonía, etcétera.

Dependiendo del número de tiendas que la bodega o centro de distribución regional atienda, tendrá la cantidad de piso de resguardo dispuesto a satisfacer las necesidades de cada una de ellas. Cada centro regional da servicio a un determinado número de bodegas, las que a su vez surten de mercancía a tiendas de su jurisdicción. En la planta baja del mismo edificio donde se localizan las bodegas ahí existe diversidad de oficinas, cocina-comedor, área de baños para mujeres y hombres, espacio para guardias y caseta de control. El ingreso al inmueble es controlado a través de dos guardias de seguridad empleados de la empresa familiar, los que se localizan en caseta de control de acceso. Uno de ellos registra el paso de personas y el otro se encarga del acceso y salida de vehículos motorizados propios y ajenos de la organización. Para la autorización del ingreso, al guardia correspondiente se le hace la petición y se le entrega identificación oficial vigente para su debido control de registro, una vez dado el visto bueno, se tiene acceso al inmueble.

Frente a las bodegas existe amplia área techada destinada al movimiento peatonal y flujo de mercancía proveniente de la descarga o carga de camiones repartidores

(vehículos pequeños que se utilizan en las ciudades) y tractocamiones (móviles para trasladar mercancía entre ciudades), los que se colocan en sitios de desembarque conocidos como «jaulas», existiendo un total de 50, las que están enumeradas progresivamente, iniciando con el número 1 hasta culminar con la 50; controles de recibo y distribución de mercancía que están custodiados individualmente a través de personal y cámara de circuito cerrado, para evitar faltantes y destrozos de la mercancía que se recibe o que se envía; asimismo, cada jaula está delimitada por malla ciclónica con la finalidad de no revolver artículos que traiga o lleve el camión repartidor y cada tracto camión. La numeración de las jaulas es para facilitar el proceso de distribución de las tiendas locales (Culiacán, Costa Rica, Eldorado y Navolato) y las 17 bodegas regionales en el resto del país.

c) Equipo de reparto

Revisando información pública rescatada del internet http://seguro.coppel.com, se encontró lo siguiente:

> Que la empresa al año 2007 tenía en operación 5 490 vehículos de flotilla propia, de los cuales el 43% eran cajas de transporte, 28% correspondían a unidades sedán y motocicletas, 21% solían ser remolques medianos y el 9% eran tracto camiones. Estos vehículos se utilizaron para la labor de transporte de mercancía a tiendas, servicio gratuito de entrega de muebles y línea blanca a domicilio, entrega mensual de un poco mas de 11 millones de estados de cuenta y de 14 millones de Periódicos Coppel, así como para facilitar la labor de 6 300 empleados que colaboraron en la calle auxiliando los procesos de cobranza a ese entonces.

Ambiente físico. De acuerdo con inspección física se detectó que no existen unidades chocadas, lo cual hace pensar el buen entrenamiento que reciben los choferes a través de la cultura de educación vial en la prevención de accidentes. Bajo el sistema de rutas, las unidades de reparto trabajan en las ciudades y en los comunidades circunvecinas; en cambio, los tracto camiones generalmente son usados para trasladar mercancía a tiendas de la misma empresa que se localizan en ciudades alejadas del área geográfica de influencia de la bodega regional que se trate, o bien se utilizan para trasladar artículos entre almacenes.

Todos los vehículos tienen un número de identificación que facilita su administración y control, el cual es color azul marino y generalmente se encuentra en la parte externa del cofre o en la puerta de la unidad; son modelos recientes, como también son fáciles de distinguir porque tienen los mismos colores e imágenes organizacionales que se utilizan en las tiendas: franja amarilla y sobre ella se localiza una llave en fondo azul marino seguido del apellido Coppel, el cual está rotulado en color azul marino sobre la franja mencionada; el resto del vehículo es color blanco. La rotulación está en función del tamaño de la unidad motriz y generalmente se encuentra en las paredes exteriores laterales y traseras de las cajas tanto de los camiones repartidores como de los tracto camiones, localizándose también en las puertas de la cabina.

d) Oficinas

La empresa familiar Coppel tiene su sede en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, lugar donde existen tres edificios independientes, estratégicamente ubicados que albergan

diversidad de oficinas administrativas que trabajan simultánea y coordinadamente para dirigir y controlar las tiendas y el resto de los espacios físicos que inspecciona la organización analizada, los cuales se ubican en diversos puntos geográficos de la República Mexicana, como también se localizan en Argentina y Brasil. Al igual que todas las tiendas y demás recintos productivos que opera el negocio, las oficinas funcionan bajo el mismo modelo burocrático según observación realizada; sólo varía el espacio físico.

Ambiente físico. Las oficinas son confortables espacios, limpios, bien iluminados y con buen aire acondicionado. Su tamaño varía de acuerdo con la cantidad de personal que se desarrolla en cada una de ellas. Existe buena señalización de rutas de evacuación y extinguidores con el fin de evitar daños de acuerdo a un conato de incendio. Existe importante cantidad de TIC las que sirven para controlar los procesos administrativos y contables internos, como también la supervisión y el control de todos los espacios productivos de la organización en México y en Sudamérica. Dado que los rubros correspondientes a ambiente social, artefactos, hechos relevantes, imágenes organizacionales y humanas son muy similares en cada uno de los espacios físicos observados, se determinó analizarlos de manera integral, como se muestra enseguida.

Ambiente social. El capital humano que labora en el área de piso de ventas, bodega y oficinas, se compone de personas jóvenes cuya edad oscila entre 16 y 25 años, con excepción de personal que se desempeña en el equipo de reparto, ya que es de entre 25 y 50 años; mientras tanto, el recurso humano adscrito al CAT tiene edad de entre 16 a 22 años aproximadamente. En la mayoría de los casos, los gerentes en

entrenamiento y los propios que ya tienen funciones gozan de alrededor de mínimamente de 30 años. Al menos, la mayoría del personal dedicado a las ventas, bodega y equipo de reparto en su mayoría es de extracción humilde que no terminó de estudiar una carrera universitaria, su complexión es delgada, sobre todo las mujeres. Por cuestión de imagen, usan uniforme institucional, que consiste en pantalón color azul marino para ambos géneros, blusa color amarillo tenue para las mujeres con una corbata o moño azul marino y camisa amarillo claro para los hombres; todo el personal masculino utiliza zapato negro tipo choclo y las mujeres también, pero este es calzado cerrado, un poco más formal. Todo el recurso humano porta un gafete de distinción personalizado, instrumento que sirve de identificación para el ingreso al recinto productivo y para portarlo en las tareas productivas. Se observó que el liderazgo se ejerce a través del modelo burocrático de Weber, debido a que existen jerarquías bien definidas de los mandos existentes necesarios para el buen funcionamiento de los establecimientos, hay buena comunicación entre todo el personal en un ambiente agradable de trabajo que es propicio para trabajar, ya que la empresa Coppel ofrece mucho apoyo para el desarrollo personal y profesional de su capital humano.

Artefactos. En las tiendas, el capital humano utiliza como herramienta de trabajo libreta y pluma para atender al cliente, mientras que el personal que labora en el equipo de reparto, su instrumental de trabajo son las herramientas mecánicas y las unidades motrices. En todos los espacios productivos de la organización existe comunicación interdepartamental a través de red de telefonía interna, la que se utiliza para localizar al personal. Llama la atención que en todas las tiendas, en uno de los extremos del

departamento de cajas, existe una imagen de la Virgen de Guadalupe, símbolo de religiosidad e identidad para la mayoría de los clientes Coppel.

Hechos relevantes. La organización se encuentra en duelo, debido a que en el mes de noviembre del 2010 la tienda Coppel Hidalgo se quemó cuando se encontraban en su interior seis empleadas que estaban trabajando, acontecimiento que marca la vida de seis familias y de la empresa, suceso que propició la colocación de un moño grande color negro en el ingreso de las tiendas y en el resto de los espacios productivos del negocio, al menos los ubicados en la ciudad de Culiacán, Sinaloa en señal de luto.

Imágenes organizacionales. Dentro de las imágenes organizacionales que se consideraron más representativas son el logotipo de la llave de un guardarropa y el apellido Coppel, derivándose de ello lo siguiente:

Imagen 4.1
Logotipo de empresa Coppel

Fuente: Aportación Coppel.

Imagen 4.2
Logotipo de Afore Coppel

Fuente: Aportación Coppel.

Imagen 4.3
Institución crediticia

Fuente: Aportación Coppel.

Las imágenes anteriores son muy conocidas en los medios social, económico y en el mercado competitivo, sobre todo la llave del ropero que, en conjunto con el apellido, los directivos de la organización familiar han sabido manejar, al igual que los logotipos relacionados a los servicios financieros que se ofrecen en las tiendas.

Imagen 4.4
Fachada sur de tienda Coppel Ángel

Fuente: Toma fotográfica propia.

Imagen 4.5
Interior de una tienda

Fuente: Revista *Expansión*.

Con base en las fotografías anteriores, se observa la fachada de una de las tiendas y además parcialmente el acomodo del surtido de mercancía, percibiéndose que el piso de ventas es amplio, limpio y con mucha iluminación.

Imágenes humanas. En el presente apartado se dan a conocer algunas fotografías correspondientes a diversas actividades que engrandecen el quehacer productivo de la organización familiar.

Imagen 4.6
Inauguración de una tienda Coppel

Fuente: Aportación Coppel.

Imagen 4.7
Premiación de colaboradores

Fuente: Aportación Coppel.

Imagen 4.8
Capacitación y entrenamiento del personal

Fuente: Aportación Coppel.

4.2 Estudio de caso

De acuerdo con el objeto de estudio en la presente investigación, se determinó aplicar el método de estudio de caso[73] porque «amplía la comprensión del lector del fenómeno

[73] Estudio de caso. «Constituye un método de investigación para el análisis de la realidad organizacional y representa la forma más pertinente de las investigaciones orientadas desde un enfoque cualitativo» (Rodríguez, 2010, p.76).

objeto de estudio y porque puede dar lugar al descubrimiento de nuevos significados, ampliar la experiencia del lector o continuar lo que ya sabe» (Rodríguez Peñuelas, 2010, p.80).

En el presente subcapítulo se dan a conocer los resultados correspondientes de haber aplicado las técnicas investigativas como observación, entrevista, además de revisión de documentos y materiales culturales de la empresa analizada, actividades que se realizaron para tener más elementos en la búsqueda de respuestas a las interrogantes de investigación; por ello, se entrevistó a nueve informantes clave en total, integrando a tres personas por cada unidad de análisis, tal como se explicó en el diseño de la investigación de campo señalada en el capítulo anterior.

4.2.1 Procesos de sucesión de liderazgo en la empresa familiar

De acuerdo con información obtenida de la entrevista, observación y revisión de documentos y materiales culturales, propiedad de la empresa analizada, la organización Coppel tiene sus orígenes en 1938 en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, y fue creada por don Enrique Coppel Tamayo. Desde ese entonces a la fecha (2010) ha tenido dos procesos de transferencia del mando, del poder y de liderazgo. El primer cambio de estafeta fue generacional y se realizó en 1983 entre el fundador del negocio y su hijo mayor, el señor Enrique Coppel Luken. El segundo relevo de presidente del Consejo de Administración y director general (CEO)[74] fue entre hermanos a partir del 1 de enero de

[74] CEO. Director ejecutivo, también conocido como ejecutivo delegado, jefe ejecutivo, presidente ejecutivo, principal oficial ejecutivo o con las siglas del inglés *Chief Executive Officer*.

2008, traspaso realizado entre los señores Enrique y Agustín Coppel Luken (actual CEO).

Con la intención de conocer más sobre el tema que se analiza y con el objeto de tener más elementos en la búsqueda de respuestas a la interrogante de investigación número 1 que dice: ¿Cómo han sido los procesos de sucesión de liderazgo en la empresa familiar?, mediante la entrevista se les preguntó a los informantes clave de cada unidad de análisis, obteniéndose las siguientes opiniones.

El Directivo 1 integrante de la primera unidad de análisis, dijo:

Cuando mi padre don Enrique Coppel Tamayo fundó la tienda El Regalo en Mazatlán, Sinaloa, a fines de los años treinta del siglo XX, la abrió en sociedad con mis abuelos y trabajó con ellos durante muchos años, tiempo en el cual mi papá le compró su parte a mi abuelo, quedándose con el 100% de las acciones, pero ahí no hubo proceso de sucesión, porque el líder siempre fue mi papá. La primer sucesión formal que hubo fue entre mi papá y mi hermano mayor (Enrique Coppel Luken) y sucedió en 1983, porque existían demasiados conflictos entre ellos porque tenían estilos muy diferentes de decidir, de administrar para hacer las cosas, motivo por el cual se presentaban roces fuertes con frecuencia. En el paso de estafeta más reciente que existió hace tres años (2007) de Enrique a mi hermano menor (Agustín), hubo dificultades en el proceso de sucesión; fue doloroso aceptarlo por Enrique; se resistía a ceder, por ello, tuvimos gran ayuda a través de consultoría externa, razón de comentarte que los procesos de sucesión de liderazgo son situaciones muy importantes para las empresas; es difícil que se den solos y

naturales; por ello, es trascendental tener consultoría externa que ayude a prepararnos para el futuro, con ideas para los mecanismos sucesorios a utilizar; por eso, la sucesión de liderazgo es vital para las organizaciones porque tiene mucho riesgo.

Posteriormente el Directivo 2 expresó: «los procesos han sido de manera armoniosa y no han existido problemas».

Enseguida el Directivo 3 indicó:

Son situaciones circunstanciales. Yo soy el mayor de los hermanos y fui el primero de ellos en llegar a trabajar con mi papá, don Enrique Coppel Tamayo. El primer proceso fue desgastante, porque mis hermanos y yo queríamos crecer y él no quería, estaba conforme de lo que había logrado. El cambio del mando mío para el de Agustín se dio adelantado, ya que se le pretendía entregar a la edad de 65 años, como lo hizo mi papá conmigo, pero como él ya estaba preparado, decidimos darle la oportunidad.

Se observa en el comentario de los Directivos 1 y 3 que coinciden al expresar acerca de lo ocurrido en los procesos de sucesión; dijeron que han sido desgastantes y difíciles que se den solos y naturales, mientras que el Directivo 1 enriquece lo señalado y afirma que para evitar desgaste y roces familiares es importante contratar los servicios de consultoría externa para que ayude la preparación del proceso de sucesión siguiente. De igual manera, argumenta acerca de la vitalidad de la sucesión en las empresas familiares porque tiene mucho riesgo; sin embargo, el Directivo 2 difiere de lo

señalado y en esa perspectiva realza la armonía de los procesos y la inexistencia de problemas entre ellos; sin embargo, los Directivos 1 y 3 coinciden en lo señalado, y en ese aspecto se percibe que éstos vivieron con más detalle los procesos de sucesión que han existido en la organización familiar Coppel, y al respecto se deduce que tal vez el Directivo 2 quiso ser más discreto.

Continuando con el acopio de opiniones vertidas acerca de la interrogante de investigación 1, se da a conocer ahora la intervención del Ejecutivo 1, integrante de la segunda unidad de análisis, quien explicó:

> La última sucesión aunque fue entre hermanos, dio más tiempo de preparación, ya que mi tío Agustín es el más joven y creo que esta última es la más recordada por el Consejo de Administración porque fue asesorada por expertos de reconocida trayectoria.

El Ejecutivo 2 expuso que:

> Los procesos sucesorios han sido con alto sentido familiar y se han caracterizado porque ha existido consenso; sin embargo, se han distinguido por ser liderazgos muy auténticos, bien definidos por las personas que han estado al frente del negocio, auxiliadas por sus respectivos equipos de colaboradores.

Después el Ejecutivo 3 señaló:

El primer proceso siempre es el más complicado; creo que en todas las empresas es difícil, pero en el caso de las organizaciones familiares se enreda y se altera más porque son parientes los participantes y por ello resalta su liderazgo. En el primer cambio de estafeta, mi papá, el señor Enrique Coppel Luken, sentía que ya tenía las riendas del negocio; entonces fue cuando le pidió a mi abuelo, don Enrique Coppel Tamayo, llevar el destino de la empresa, no fue fácil para mi abuelo porque hubo fricciones fuertes entre ellos, hasta que le dijo un día: «síguele ya tú Enrique, me doy cuenta que los estoy frenando a ustedes».

Se percibe la opinión del Ejecutivo 3 y resalta que al no existir experiencia en la transferencia del mando del fundador a la segunda generación, fue más difícil elegir correctamente al sucesor; en cambio, la sucesión subsecuente fue menos complicada, debido a las experiencias suscitadas en el pasado; enriqueciendo con ello el punto de vista del Ejecutivo 2. En ese sentido, las metas alcanzadas de cada líder han sido producto de su personalidad, visión empresarial, entrega, experiencia y lealtad del equipo de colaboradores; sin embargo, la opinión del Ejecutivo 1 es importante comentarla, debido al señalamiento que hace acerca de la última sucesión que fue entre hermanos, y eso a los primos que integran la segunda unidad de análisis les da más tiempo de preparación por la posición del actual CEO, ya que es joven y eso da pauta a entrenamiento de mayor calidad y responsabilidad.

Continuando con el acopio de opiniones que dan respuesta a la interrogante de investigación 1, enseguida se presenta la expresada por el Empleado 1, integrante de la tercera unidad de análisis, quien afirmó:

> En los dos procesos de sucesión realizados en la empresa, han sido de mucho compromiso porque cada líder ha realizado el mayor de los esfuerzos para sacar adelante a la organización, cada uno de ellos supieron manejar eficientemente su papel de empresario.

Posteriormente, el Empleado 2 argumentó:

> Yo creo que los procesos de sucesión han sido admirables, no se dan con mucha frecuencia con esa tranquilidad. En ese sentido, han sido muy bien trabajados, bien llevados y excelentemente procesados teniendo como resultado este remanso que nos ha pasado en cada cambio de estafeta realizado. El cambio de control de Enrique Coppel Tamayo a Enrique Coppel Luken probablemente haya sido el más doloroso para don Enrique, porque era el fundador, porque Coppel era su creación, pero a pesar de eso se dio con mucho profesionalismo. Cuando Enrique le pasa el control a Agustín Coppel Luken se dio incluso con adelanto de fechas, porque Enrique en realidad quería entregar su dirección hasta cumplir los 65 años, ya que esta edad es el tope para que te pensiones o jubiles aquí en Coppel, y en ese sentido en el Consejo de Administración se determinó que Agustín tomara la Dirección y Enrique se convierte en su asesor principal y es actualmente el presidente del Grupo Financiero de Coppel; por eso, te comento que ambos relevos han sido muy bien hechos.

En el mismo rumbo, el Empleado 3 dijo:

Yo pienso que los procesos han sido muy suaves, muy fáciles de hacer; el que empezó esta idea fue don Enrique Coppel Tamayo. Él se preparó para la primera sucesión y a su vez nos alineó a todo su equipo.

Se observa que los Empleados 2 y 3 coinciden al destacar que los procesos de sucesión se dieron con facilidad y afirman que han sido preparados con anticipación; incluso, aseguran que ambos eventos ya ejecutados han sido asesorados por profesionales externos a la empresa. Y en ese rumbo, con la opinión del Empleado 1, se enriquece lo vertido porque señala que los procesos de sucesión que han existido han sido de mucho compromiso; es decir, cada líder, además de su personalidad, le ha suministrado innovación, desarrollo y crecimiento a la empresa, dándole certidumbre laboral y económica a todas las personas y negocios que dependen de ella; sin embargo, dado que los empleados entrevistados en su mayoría trabajaron al lado del fundador de la empresa, don Enrique Coppel Tamayo, no se percataron de los problemas que suscitaron en los miembros de la familia por tener el control del negocio; de ello se percibe que no lograron trascender a la empresa, porque don Enrique hábilmente instituyó principios familiares a la organización y supo maniobrar los problemas en cada paso de estafeta. En otras palabras, don Enrique Coppel Tamayo supo deslindar y atender los problemas sucesorios en casa e inteligentemente sus hijos supieron entender la discrecionalidad y no ventilaron sus discrepancias fuera de la familia que pudieron haber existido, razón por la cual los empleados no se enteraron de los problemas derivados por el control del negocio, teniendo como resultado

certidumbre a los empleados y proveedores, porque es garantía de las buenas relaciones familiares encaminadas a la mejor productividad de la empresa.

Buscando la realidad como una meta por alcanzar, el siguiente paso fue contrastar las tres interpretaciones anteriores que representan a cada una de las unidades de análisis cuestionadas para el acopio de información, originándose de ello la siguiente amalgama de conocimiento: desde la perspectiva de los propietarios actuales de la empresa (Directivos), afirman que los procesos de sucesión de liderazgo han sido desgastantes y difíciles que se den solos y naturales; por ello, con la finalidad de evitar deterioro en las relaciones familiares, es importante contratar los servicios de consultoría externa para que ayude a la preparación del proceso de sucesión siguiente, ya que es un asunto vital para que las organizaciones familiares perduren en su camino productivo; por eso, se considera de mucho riesgo. Esa opinión se refuerza en ese sentido por los integrantes de la segunda unidad de análisis, al coincidir que la transferencia de la administración y control de la empresa a la siguiente etapa es que sea menos complicada, aprovechando las experiencias ocurridas en las anteriores; en razón de ello, los integrantes de la Unidad III también coinciden al comentar que las sucesiones de liderazgo han sido asesoradas por profesionales externos a la empresa.

Aplicando la técnica de la observación a tiendas, bodegas, equipo de reparto y oficinas, propiedad de la empresa analizada y en la búsqueda de respuestas a la interrogante de investigación 1, se percibió que la mayoría del capital humano que labora en los recintos productivos descritos se compone de personas jóvenes, cuya

edad oscila entre 16 y 25 años, con excepción de personal que se desempeña en el equipo de reparto y oficinas, ya que es de entre 25 y 50 años. Mientras tanto, el recurso humano adscrito al CAT tiene edad de entre 16 a 22 años, aproximadamente. En la mayoría de los casos, los gerentes en entrenamiento y los propios que ya tienen funciones gozan de alrededor de mínimamente de 30 años. Al menos, la mayoría del personal dedicado a las ventas, bodega y equipo de reparto en su mayoría es de extracción humilde que no terminó de estudiar una carrera universitaria y su complexión es delgada, sobre todo las mujeres. Por cuestión de imagen, usan uniforme institucional, que consiste en pantalón color azul marino para ambos géneros, blusa color amarillo tenue para las mujeres con una corbata o moño azul marino y camisa amarillo claro para los hombres; todo el personal masculino utiliza zapato negro tipo choclo y las mujeres también, pero este es cerrado, un poco más formal. Todo el recurso humano porta un gafete de distinción personalizado, instrumento que sirve de identificación para el ingreso al recinto productivo y para portarlo en las tareas productivas.

Se observó que el liderazgo se ejerce a través del modelo burocrático de Weber, ya que existen jerarquías bien definidas en los mandos para el buen funcionamiento de los establecimientos productivos. También se percató de que existe buena comunicación entre todo el personal en un ambiente agradable de trabajo, que es propicio para trabajar, ya que la empresa Coppel ofrece mucho apoyo para el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. Además, pudo inspeccionarse que existe mucho apoyo y respeto personal y de funciones de trabajo entre los Directivos miembros de la primera unidad de análisis; son respetuosos de sus actos y practican eficientemente la

discrecionalidad no mezclando los problemas familiares con los derivados de la empresa.

Empleando la técnica investigativa denominada revisión de documentos y materiales culturales propiedad de la empresa analizada y en la búsqueda de respuestas a la interrogante de investigación 1, se constató que han existido dos procesos de sucesión de liderazgo y éstos han sido difíciles, complejos, y no se han dado solos, percibiéndose que no han sido naturales. De acuerdo con los integrantes de la primera unidad de análisis, afirman que son de vital importancia para la continuidad de las empresas familiares y se consideran que son de mucho riesgo.

Posteriormente, el conocimiento empírico se contrastó con el marco teórico, obteniéndose de ello que los procesos de sucesión de liderazgo en las empresas familiares, de acuerdo con Handler (1994), son complejos e incluyen todo lo complicado de los actores dentro y fuera de los negocios familiares. Los procesos de sucesión de liderazgo han sido desgastantes y difíciles que se den solos y naturales. Para evitar deterioro en las relaciones familiares, es importante contratar los servicios de consultoría externa para que ayuden a la preparación del proceso de sucesión siguiente, ya que es un asunto vital para la perpetuidad de las organizaciones familiares. En esa directriz, los procesos sucesorios ocurridos en la empresa familiar Coppel han sido complejos y difíciles, pero fueron desarrollados exitosamente porque los integrantes de la primera unidad de análisis (Directivos), como también el resto de los miembros de la familia empresaria, supieron ser discretos con los problemas suscitados entre ellos, situación que fortaleció las relaciones familiares y los efectos de

la administración del negocio, condición necesaria para su desarrollo y consolidación empresarial.

Consecuentemente, los cambios de estafeta en Coppel han sido eficaces porque, de acuerdo con Churchill y Hatten (1987), se ha transferido la propiedad y el control de los derechos de propiedad, de la dirección de operaciones y la transferencia de la dirección estratégica de la organización.

Enseguida, se presenta la Imagen alusiva a lo antes expresado.

Imagen 4.9
Sucesión entre hermanos

Fuente: Revista *Expansión*.

La imagen anterior representa la última sucesión empresarial entre hermanos que se dio en la organización objeto de estudio. La persona que aparece en el lado izquierdo es el señor Agustín Coppel Luken, quien reemplazó a partir del 1 de enero de 2008 como presidente del Consejo de Administración y director general al señor Enrique Coppel Luken, quien aparece a la derecha. Hoy, el señor Enrique es el CEO de Coppel Capital y Coppel América. Este reciente liderazgo se dio entre hermanos y a pesar de haber existido problemas en el proceso sucesorio fue realizado con éxito, gracias a los valores familiares que supo transmitir el fundador de la empresa (don Enrique Coppel Tamayo) tanto a sus hijos como a todo el capital humano a través de la filosofía de la empresa. Hoy, el señor Agustín es el presente y futuro de la organización y el señor Enrique es el pasado y la experiencia de Coppel.

4.2.2 Factores considerados en la sucesión de liderazgo

De acuerdo con información obtenida de la entrevista y revisión de documentos y materiales culturales propiedad de la empresa analizada, la organización Coppel ha sido exitosa desde su creación en el año 1938 hasta la fecha (2010), porque sus líderes han sabido dirigir con entrega el liderazgo y lo han compartido con sus equipos de colaboradores como elementos integradores del triunfo. Debido a la experiencia de los integrantes de la familia empresaria y con el capital humano que laboró en la organización, existe el común denominador acerca de los factores determinantes en la sucesión de liderazgo como, por ejemplo, experiencia, entrega, preparación, conocimiento del negocio, humildad, honestidad y austeridad, entre otras características que supo cultivar don Enrique Coppel Tamayo, creador del la compañía.

Con el objeto de tener más elementos en la búsqueda de respuestas a la interrogante de investigación número 2 que dice: ¿Cuáles son los factores considerados en la sucesión de liderazgo?, se les preguntó a los informantes clave de cada unidad de análisis, obteniéndose los siguientes señalamientos.

El Directivo 1 integrante de la primera unidad de análisis dijo:

Yo creo que los factores son circunstanciales. El perfil de liderazgo requerido en los dos directivos anteriores fueron los que la empresa necesitaba en su momento. Ahora las cosas han cambiado; existe un medio ambiente más competitivo y las necesidades de la organización son otras. Hace alrededor de cinco años (2005), nos dimos cuenta que se requería de más equipos de trabajo y en ese aspecto se encontró la coincidencia con ellos y el perfil de Agustín Coppel Luken, y dado que ya estaba formado para dirigir la empresa, se le dio la oportunidad.

Luego, el Directivo 2 expresó que:

Los factores más importantes considerados para la sucesión de liderazgo son: la capacidad de la persona y su liderazgo que proyecte al interior y exterior de la empresa, como algunos elementos principales que deben tener los líderes para beneficio personal y de la compañía.

Después, el Directivo 3 indicó que:

Los factores más importantes considerados para la sucesión han sido el conocimiento de la empresa, entrega, pasión de hacer bien las cosas,

involucramiento, innovación, visión empresarial, hacer equipos de trabajo, tener bien claro el rumbo de la organización y no perder la sencillez personal.

Se percibe que los factores más importantes considerados para el cambio de estafeta es la capacidad de la persona y su liderazgo que proyecte al interior y exterior de la empresa, involucramiento con el negocio, pasión que muestre, agresividad en la innovación para llegarle a la gente, hacer más equipos de trabajo sin perder el rumbo de la organización, como lo dijo el Directivo 3, al comentar que son situaciones que se aglutinan y enriquecen a la persona, como lo afirmó el Directivo 1 al enunciar que es una situación de preparación y circunstancia.

Continuando con el acopio de informes respecto a la interrogante de investigación 2, el Ejecutivo 1 integrante de la segunda unidad de análisis, señaló que:

> En la siguiente sucesión, dominar el conocimiento del puesto, creo que eso es un factor determinante, que sepas de todo, porque la mayor información llega ahí; para eso ocupas experiencia, haber pasado por todos los puestos de la empresa, como también es importante hacer equipo de trabajo con los ejecutivos, dirigentes, gerentes regionales y áreas de *staff*.

El Ejecutivo 2 señaló:

> Te puedo decir que existen muchos, pero principalmente diría: experiencia laboral en la misma compañía, como lo es la operación de tiendas, bodegas, cobranza, mercadotecnia; es decir, de todas las áreas que existan en la organización, esto es debido a que el siguiente líder necesita conocimiento a fondo e involucramiento.

El Ejecutivo 3 afirmó:

Te digo que son cada vez más, porque la empresa siempre está en movimiento, razón por la cual debe tener integración de equipo, experiencia interna, que sepa escuchar y responder correctamente; no es solamente dar órdenes y saber supervisar, es poner el ejemplo para dar la orden en búsqueda del cumplimiento eficiente.

Se observa que los miembros de la segunda unidad de análisis coinciden en no tener elementos de juicio de responder acerca de los factores más importantes considerados en la designación del líder que hubo en los dos procesos anteriores; sin embargo, señalan que para el siguiente cambio de estafeta, se necesita que la persona seleccionada tenga experiencia interna en la empresa, que conozca todos los puestos operativos y administrativos, no sólo de las tiendas, sino que además conozca a plenitud los espacios donde haya productividad de la organización familiar.

A continuación, se presenta la expresada por el Empleado 1, integrante de la tercera unidad de análisis:

Yo creo que no hay nada extraordinario; simplemente, llegó a su fin el ciclo de Enrique, como también llegará el de Agustín, el cual en su momento lo va a tener que heredar también; claro, como se han hecho los anteriores: con responsabilidad y profesionalismo.

El Empleado 2 comentó:

Es una visión de gente profesionalmente preparada, con buenos estudios y en su momento pasaron las pruebas de Coppel. Por ello, se consideran sus cualidades de liderazgo porque al final de cuentas, aunque sabemos que todos tenemos ciertas características de dirigir a los equipos de trabajo, cada persona lo mide diferente; por esto, creo acerca de la influencia de la riqueza de todos los líderes que hay en Coppel, porque se aglutinan con sus diferentes habilidades para seguir llevando el negocio hacia el éxito.

Al respecto, el Empleado 3 expresó:

Tiene mucho en cuenta la preparación del equipo de trabajo que lo va apoyar, de la forma de pensar del nuevo líder, que le guste y le apasione el puesto porque es fundamental; desde luego, la capacidad; porque si no la tiene, aunque le guste y le apasione el puesto, no la va hacer, y será un problema para la empresa.

Se percibe que las opiniones de los Empleados 2 y 3 coinciden, son coherentes al explicar acerca de la preparación y cualidades de liderazgo son algunos de los factores más importantes que se consideran en la sucesión, elemento fundamental para seguir cosechando éxitos empresariales, como un reflejo de la capacidad de desarrollo que tenga el individuo y que además le guste la actividad desarrollada, como lo expuso el Empleado 3.

El siguiente paso fue contrastar las tres interpretaciones anteriores que representan a cada una de las unidades de análisis, teniéndose de ello lo siguiente: la opinión de los Directivos, al igual que los Empleados coincidieron al comentar que los factores

más importantes considerados para el cambio de estafeta es la capacidad de la persona y liderazgo que proyecte en el interior y exterior de la empresa, y en ese sentido se refiere más detalladamente al hecho de involucrarse, de la pasión que muestre, de su agresividad en la innovación para llegarle a la gente, hacer más equipos de trabajo sin perder el rumbo de la organización; es una situación de preparación y circunstancia; no obstante, se percató que los integrantes de la segunda unidad de análisis (Ejecutivos) no tienen elementos suficientes para externar los factores que se han considerados en los procesos de sucesión anteriores. Sin embargo, comentaron que para el próximo relevo administrativo la persona seleccionada debe tener experiencia interna en la empresa y que conozca todos los puestos operativos y administrativos, no sólo de las tiendas, sino de todos aquellos espacios donde haya productividad Coppel, lo cual conlleva a la visión empresarial que disponga y el rumbo que le pretenda dar a la organización con la finalidad de continuar por el camino productivo en la generación de empleos, seguridad laboral y económica de su capital humano y de los proveedores, como también en la generación de riqueza tanto para la empresa y la familia.

Aplicando la técnica de la observación y en la búsqueda de respuestas a la interrogante de investigación 2, se percibió que existen algunos Ejecutivos que ya se encuentran en etapa avanzada de entrenamiento; están ocupando puestos operativos centrales.

Con la utilización de la revisión de documentos y materiales culturales, propiedad de la empresa analizada, se percibió que los requisitos o factores considerados en las

sucesiones ocurridas en el pasado fueron ante todo circunstanciales y, asimismo, fue experiencia, entrega, preparación, conocimiento del negocio, humildad, honestidad y austeridad, entre otros valores o principios instituidos por el creador de la organización.

Posteriormente, el conocimiento empírico se contrastó con el marco teórico, obteniéndose de ello lo siguiente: el momento de la sucesión es el más peligroso para la continuidad de la empresa familiar, como lo indica Amat (2004). En ese sentido, es fundamental la manera de abordarlo, de cómo se realiza la selección del futuro sucesor, los requisitos que debe cumplir, el trato adecuado económico empresarial y familiar al líder actual y elegir el momento, con el objeto de encontrar exitosamente a la persona que estará al frente de la organización en la siguiente administración; situación por la cual de esa manera se abordaron los procesos sucesorios que han existido en Coppel; sin embargo, ambos eventos han sido circunstanciales, claro está que también ha influido la capacidad y preparación entre otras cosas.

En ese sentido, la continuidad de las empresas familiares depende del éxito en que se desarrollen los procesos sucesorios, por ello el realizarlos erróneamente, como lo indica Hatten (1987) afectan negativamente a la empresa, repercuten en desaparecer del mapa productivo, conllevando al cierre de operaciones en la no generación de empleos, por ello en Coppel se están considerando la mayor cantidad de factores para el siguiente proceso sucesorio para de garantizar el éxito de la elección del nuevo líder que estará al frente del negocio.

De lo expuesto, se desprende lo siguiente.

Imagen 4.10
Nuevo CEO en Coppel

Fuente: Revista *Expansión*.

Revisando la imagen anterior se observan dos personalidades diferentes, las que sellan su estilo de liderar y dirigir la empresa familiar. En el fondo de la fotografía aparece el señor Enrique Coppel Luken, quien por espacio de 25 años supo maniobrar los destinos de la organización, teniendo alta visión de obtener presencia prácticamente en todo México y participó en los estudios para la expansión de la empresa en Sudamérica. Además creó diversidad de servicios en la cadena de tiendas. El señor Enrique muestra personalidad dentro del marco empresarial y disciplinado; asimismo, el señor Agustín, quien aparece al frente de la imagen anterior, proyecta ser un empresario experimentado y más joven que su hermano Enrique, reflejándose en su estilo de liderar la organización, razón por la cual a la empresa familiar se le espera un futuro muy alentador con el nuevo estilo de liderazgo que proyecta el menor de los hermanos integrante de la segunda generación del negocio familiar.

4.2.3 Formas y criterios de selección para determinar al nuevo líder

De acuerdo con información obtenida de la entrevista y revisión de documentos y materiales culturales propiedad de la empresa analizada, su fundador, don Enrique Coppel Tamayo tuvo el control absoluto del negocio, se dio cuenta que algún día sus hijos iban a crecer y que trabajarían con él. No se equivocó, con el paso del tiempo sus herederos trabajaron en la organización, se asesoró para la sucesión, se preparó y tomó medidas con su equipo de trabajo para el traslado del negocio que fue su creación. En vida heredó la empresaria a sus cinco hijos varones, tocándole el turno al mayor de ellos al señor Enrique Coppel Luken para que fuera el líder; después el cambio de estafeta le correspondió al menor de la familia el señor Agustín, quien es el actual CEO.[75] Para el siguiente relevo del negocio próximo a suceder ya se están preparando los integrantes de la segunda unidad de análisis (Ejecutivos), siendo los mayores de edad de esta generación consanguínea los que se encuentran capacitándose de manera personal y profesionalmente en la empresa y están ocupando algunos puestos operativos, mientras que el resto de los miembros de esta generación se están formando en diversas etapas escolares.

Con la intención de conocer más sobre el tema que se analiza y con el objeto de tener más elementos en la búsqueda de respuestas a la interrogante de investigación número 3 que dice: ¿qué formas y criterios de selección se han utilizado para determinar al nuevo líder?, se les preguntó a los informantes clave de cada unidad de análisis, obteniéndose las siguientes declaraciones.

[75] CEO. Presidente y director general de la empresa.

El Directivo 1 integrante de la primera unidad de análisis dijo:

Preparar a la mayor cantidad posible de sucesores con mentalidad muy global en cuanto al mundo, a nuestra cultura, con formación mucho más holística, humana, técnica, comercial y empresarial. Y así lo estamos haciendo, ahorita (2010) ya se están formando productivamente los mayores, en camino vienen más para recibir información, que llegado el momento de sucesión veremos cuál de los perfiles de ellos coinciden más con las necesidades que pudiera tener la empresa en ese momento. Estamos formando a toda la siguiente generación sin distinción de género, todos los hombres y mujeres deben tener el mismo perfil; es decir, deben tener una carrera profesional, posgrado de maestría en Administración con reconocimiento internacional, ser bilingües completamente, trabajar dos años en otra organización que no sea Coppel para que aprendan y comparen cosas en esa otra empresa, llevar un entrenamiento dentro de Coppel de un año donde conocen y se desarrollan en cada uno de los puestos hasta llegar a gerencia; después entran a instrucción mínima dos años más en las gerencias Coppel, terminando ahí su preparación, lo cual nos indica que ya están listos para ejercer cualquier puesto dentro de la organización.

Cuando se presente la siguiente sucesión, si los candidatos familiares no satisfacen las necesidades que demande la empresa y el entorno, entonces se tendrá que buscar un CEO no de la familia, pero interno de la organización, y si de plano tampoco no resultara benéfico se tendría que contratar los servicios de un externo.

Más tarde, el Directivo 2 expresó:

Todavía no tenemos ninguna fórmula de sucesión. En estos momentos estamos con este líder, Agustín Coppel Luken, y con él tenemos que trabajar. No está definido que un sobrino (hijo de los accionistas actuales) sea el director en la siguiente generación, ya que por el momento no se sabe quién vaya a ser; no lo necesitamos ahorita, buscaremos entre los más capaces a la hora que queramos hacer una sucesión y examinaremos características que se adecuen a las circunstancias de ese tiempo. Se buscará un CEO externo, pero te comento que una empresa tiene que tener el mejor director, y para ello eso se escoge dentro de su universo completo pudiendo ser familiar o no familiar, no es porque no lo encuentres, sino porque hay alguien mejor para ese puesto. A lo mejor, habrá varios y escogeremos a alguien que no sea familiar, el entorno lo dirá; sin embargo, algunos de ellos están bajo un procedimiento como es: tienen que ser gerentes un año, haber sido gerentes de zona otros dos años, haber ocupado puestos directivos, tener maestría. Tienen que ser buenos directivos en forma general para de ahí sacar a un director en su tiempo donde todos los miembros de la tercera generación hombres y mujeres tendrán la misma posibilidad de ser seleccionados siempre y cuando cumplan los requisitos establecidos.

Al respecto, el Directivo 3 indicó lo siguiente:

En estos momentos, en Coppel ya tenemos a tres miembros de la tercera generación que los estamos preparando con alta visión empresarial globalizada dentro del esquema de coppelización, de tal manera que cuando se requiera hacer la siguiente sucesión tengamos la oportunidad de donde escoger y dependiendo de sus capacidades y perfiles que necesite la empresa, podamos elegir al mejor. Si ninguno

de ellos no reúne las cualidades que demande en ese momento el entorno competitivo y la organización, tendremos que escoger un elemento interno que no sea familiar, o en su defecto, contrataremos los servicios de un CEO externo. Como te decía, en estos momentos ya se encuentran dentro de Coppel tres miembros de la tercera generación y en camino vienen más hombres y mujeres, que por igual si desean desarrollarse en la empresa, deberán cumplir ciertos requisitos como son: tener carrera profesional en Administración de Empresas, una maestría en Administración con reconocimiento internacional, dominar mínimo dos idiomas, trabajar dos años en otra organización que no sea Coppel para que aprendan y comparen cosas en esa otra empresa, después deben hacer un entrenamiento dentro de Coppel de un año donde conocen y se desarrollan en cada uno de los puestos hasta llegar a gerencia, y finalmente entran a capacitarse dos años más en las gerencias de Coppel.

Se observa que coinciden las intervenciones de los Directivos al señalar que los criterios de selección que se han implementado para determinar al nuevo líder cuando se requiera es el fomento entre todos los miembros que deseen desarrollarse en Coppel y tienen que preparase con miras en algún momento dado a ocupar el primer puesto directivo, para ello tanto hombres y mujeres de la tercera generación inician su carrera productiva con la formación profesional al prepararse en la licenciatura de Administración de Empresas. También estudian posgrado, una maestría en Administración con reconocimiento internacional, dominan por lo menos dos idiomas, trabajan inicialmente en otra organización que no sea Coppel, después deben hacer un entrenamiento dentro de Coppel de un año donde conocen y se desarrollan en cada

uno de los puestos hasta llegar a gerencia, y finalmente entran a capacitarse dos años más en las gerencias Coppel. También los Directivos coincidieron al afirmar que al presentarse la sucesión y en caso de que ninguno de ellos no reúna las cualidades que demande en ese momento el entorno competitivo y la organización, existe la posibilidad de que el primer puesto directivo de la empresa lo puede ocupar una persona fuera de la familia Coppel, pero empleado de la organización, o bien en algún momento dado puede ser alguien externo no formado con la filosofía Coppel.

Continuando con el acopio de opiniones vertidas acerca de la interrogante de investigación 3, el Ejecutivo 1 integrante de la primera unidad de análisis explicó:

> En el caso de los familiares, sí nos piden tener maestría; a los demás ejecutivos no miembros de la familia también se la están solicitando, pero ya no pierden el tiempo de irse dos años al extranjero y la están cursando de medio tiempo en un programa elegido por ellos; también quiero decirte que en el proceso de entrenamiento y después de él no hay quién nos mida; ya sabrá mi tío Agustín Coppel Luken en su tiempo a quién escoger para sucederlo.

El Ejecutivo 2 expuso:

> A los familiares nos piden cinco cosas: que tengas carrera, estudies maestría, trabajes mínimo dos años en una empresa externa con un jefe no relacionado a la organización, hacer un entrenamiento completo aquí en Coppel y que seas de tiempo completo esas cinco cosas. Hay otros requisitos, como es conocer más de dos idiomas; a lo mejor desarrollarte en más puestos dentro de Coppel, que también sería atractivo y en ese aspecto se agregarían más cosas a la lista para seleccionar

al nuevo líder, el cual en un futuro pudiera ser un miembro externo de la familia, no hay nada definido aún.

El Ejecutivo 3 señaló:

Mi tío Agustín Coppel Luken sabrá cuándo necesitará tener opciones de sucesión y quiénes sean los más capaces para sucederlo en ese tiempo, por lo cual tanto los miembros de familia empresaria como todos los gerentes de Coppel que van para puestos directivos tienen que hacer un entrenamiento gerencial.

Se percibe que los integrantes de la segunda unidad de análisis (Ejecutivos) coinciden al afirmar que para elegir al nuevo líder en la siguiente administración deben cumplir con los siguientes requisitos: tener licenciatura, grado de maestría, que trabajes mínimo dos años en una empresa externa que no sea de Coppel con un jefe externo no relacionado a la organización, realizar un entrenamiento completo en Coppel y conocer más de dos idiomas; sin embargo, el Ejecutivo 1 enriqueció lo dicho porque afirmó que el programa educativo de posgrado es extensivo a los miembros no familiares que estén proyectados a ocupar un puesto directivo y lo están cursando de medio tiempo en un programa que ellos seleccionan. El Ejecutivo 2 comentó que estos lineamientos no son los últimos, que pueden añadirse más y que en un futuro el nuevo líder pudiera ser un miembro externo de la familia, ya que no existe una determinación aún.

Hay buena comunicación entre los Directivos y Ejecutivos, ya que tienen bien claro las formas y criterios de selección que habrán de aplicarse para la designación del nuevo líder. La posibilidad de que arribe al máximo puesto empresarial una persona

externa de la familia Coppel, da la posibilidad de que las personas en entrenamiento, se integren más al negocio, ya que deberán dar su mayor y mejor desempeño con la finalidad de evitar esta situación, alentando a que haya más preparación de calidad.

Lo dicho da como resultado expresar que los Directivos de la empresa Coppel son personas sensatas, responsables e inteligentes, con visión al futuro empresarial, coadyuvando a que esta compañía sea una organización sólida que está preparada en su futuro de forma inmediata, a mediano y largo plazo.

Siguiendo el acopio de opiniones que dan respuesta a la interrogante de investigación 3, a continuación se presenta la expresada por el Empleado 1, integrante de la tercera unidad de análisis, quien señaló:

> Se está utilizando la edad y la preparación porque vienen chavos empujando fuerte; en consecuencia, habrá la necesidad de cambiar el ritmo de trabajo de las personas que nos desarrollamos actualmente (2010) en la empresa, ya que tienen que influir en el crecimiento de la organización. El negocio ha crecido en otras latitudes y se requiere tener tratos personales de confianza y de dueñez[76] en otros países, como los hay en todas las tiendas y establecimientos ubicados prácticamente en toda la geografía mexicana.

Posteriormente, el Empleado 2 dijo:

[76] El concepto *dueñez* se refiere al entrenamiento constante que se le da al capital humano en Coppel, donde además de adquirir habilidades, se le forma a través de la filosofía Coppel, teniendo al final un sentido de identidad y amor al negocio para dar su máximo rendimiento y en ese sentido es cuando se dice que la persona está coppelizada.

Tener liderazgo, resultados, integrarse a los equipos de trabajo e ir acrecentando el amor hacia el negocio; en ese sentido, pueden tenerse resultados y si no está integrado a la empresa, al rato va hacer un problema porque se puede dar el caso que algún día vayamos a traer un líder foráneo externo, y al respecto voy a contratar a un director externo, no sabemos, puede llegar ese día. ¿En qué generación? Tampoco te puedo decir, pero lo primero que debe decidirse es que ya esté integrado, y si no, en caso de venir de afuera, a lo mejor lo voy a integrar, lo voy a coppelizar. El CEO externo probablemente venga cuando el Director en función diga: 'de la familia no tengo a nadie tú puedes ser nuevo líder, llévatelo'. Será muy difícil, llegaría a pasar en la quinta o en la veinteava generación; no sé, puede suscitarse el caso; te lo digo con conocimiento de causa, porque ya lo experimentan otras empresas y Coppel puede ser o no la excepción.

El Empleado 3 comunicó lo siguiente:

A través de los años, el liderazgo ha sido un éxito en la empresa familiar, razón por la cual el Director consideró que siga siendo un Coppel, aunado a que en el caso de Enrique y Agustín Coppel Luken estuvieron en todos los departamentos, se involucraron e hicieron equipo de trabajo; por eso, esto es fundamental, es la base mínima que le sirva al nuevo líder, aprovechar la experiencia; por eso, yo creo que es un proceso entre Agustín y el Consejo de Administración de Coppel; ellos son los que tienen que ir viendo qué procesos de sucesión van ir siguiendo y a quienes van ir perfilando, ir analizándolos; creo, lo que se está haciendo ahorita está bien, en no iniciar con una lista grande donde continuamente se incrementa de gente que está dentro de la empresa haciendo carreras independientes, donde a cada uno lo podrán

ir analizando y viendo cómo va y que lo hagan con mucho tiempo de anticipación, es de las principales características, nunca con prisas, sino que te dure y sea muy de la mano y no violenta de los cambios de líderes.

Se observa que los Empleados 2 y 3 coinciden al destacar que los criterios de selección que se han utilizado en el pasado han sido liderazgo, resultados e integración de equipos de trabajo con el objeto de desarrollar más el negocio, como también enfatiza la entrega y el amor al negocio. En ese sentido, el Empleado 1 enriquece lo expresado porque dijo que se está tomando en cuenta la edad, debido a que es generación muy joven, más preparada y que traen otra visión empresarial necesaria para el crecimiento actual de la organización; en ese sentido, sigue afirmando que habrá la necesidad de cambiar el ritmo de trabajo porque se percibe que con la presencia de un nuevo líder más joven se vislumbra un crecimiento más contundente en relación con lo alcanzado hasta el momento (2010).

Buscando la realidad como una meta por alcanzar, el siguiente paso fue contrastar las tres interpretaciones anteriores que representan a cada una de las unidades de análisis que fueron cuestionadas, originándose de ello la siguiente información: Con base en la óptica de los actuales Directivos de la organización, se constató que los integrantes de cada unidad analizada coindicen en las formas y criterios de selección que se necesitan para determinar al nuevo líder; por ello, se consideró no repetir la información que cada conjunto de personas dijo en su momento.

Aplicando la observación en la búsqueda de respuestas a la interrogante 3, los factores considerados en los relevos generacionales que han existido en Coppel han sido circunstanciales, el perfil de liderazgo que necesitaba la empresa en ambos eventos fue cubierto por las personas que han estado al frente del negocio, sustentado en criterios netamente con sentido familiar, considerando, por supuesto, la capacidad y las características de liderazgo de los sucesores.

Mediante la revisión de documentos y materiales culturales como una alternativa investigativa, se encontró que hoy los requerimientos para nombrar al próximo líder están cambiando constantemente, y eso está en función de lo que vaya marcando el medio ambiente competitivo.

Posteriormente, el conocimiento empírico se contrastó con el marco teórico, obteniendo de ello que dentro de las formas y criterios de selección para determinar al nuevo líder, de acuerdo con Haberman y Danes (2007), afirman que la primogenitura continúa siendo la dominación del sistema de valor de los negocios familiares; en Coppel, la primera sucesión que existió fue de padre a hijo y de manera circunstancial, dado que el mayor de la segunda generación Coppel (Directivos) fue el que llegó primero al negocio y en virtud a que tenía más experiencia que el resto, como también algunos otros atributos evaluados por don Enrique Coppel Tamayo, fueron los factores a que el segundo CEO de la organización haya sido el señor Enrique Coppel Luken por espacio de aproximadamente 25 años, a partir de 1983. En ese sentido, algunas sociedades practican el criterio de primogenitura, tal como lo afirman Ussmane (1996) y Cabrera (1998), debido a que es un procedimiento cómodo para los padres en elegir al

sucesor de su negocio, quitándole responsabilidad de escoger al descendiente más capaz y más preparado hombre o mujer, presentándose desilusión, frustración y desigualdad en el resto de los herederos, con repercusiones de improductividad de los negocios, situación por la cual lo comentado en Coppel se practicó en el primer cambio de estafeta al no tomar en cuenta las aptitudes del resto de la segunda generación consanguínea (Directivos).

En consecuencia, y considerando que en la elección del nuevo líder de empresas familiares grandes no cabe el comentario anterior, debido a que el próximo CEO debe ser el más competente, que conozca la empresa, le guste, se involucre, haga equipos de trabajo, genere confianza y tenga un estilo de liderazgo organizacional transformacional para seguir proyectando al negocio y a la familia exitosamente de manera constante; por ello, Coppel, es una compañía flexible, coherente con la forma de pensar del cliente, que no olvida el nicho del mercado a la que está dedicada, satisface las necesidades de sus clientes, toma en cuenta la competencia, el entorno competitivo, es decir; es una organización biológica porque tiene vida y constantemente se está renovando, generando empleos, bienestar y prestigio social, como también riqueza.

4.2.4 Principales características del nuevo líder

De acuerdo con información obtenida de la entrevista y revisión de documentos y materiales culturales de propiedad de la empresa analizada, Coppel es una organización que ha sido exitosa desde su creación (1938); su progreso en cada etapa

evolutiva se debe a que sus dirigentes han sabido administrar, guiar y controlar su liderazgo, junto con sus equipos de trabajo, los cuales juntos han estado encaminados a la búsqueda del triunfo económico permanente del negocio y de la familia. Cada presidente y director general (CEO) que ha existido en la organización familiar, le ha proyectado forma y estilo propio de maniobrar auténticamente para conseguir siempre el éxito.

El reto para el nuevo líder será mayúsculo, debido a que el crecimiento del negocio para el futuro a mediano y largo plazo es seguir consolidado la empresa en México y continuar con la expansión en Sudamérica, específicamente en Argentina y Brasil, ya que a partir del año 2010 la organización tiene presencia en esas latitudes extranjeras y hoy sus dirigentes están buscando nuevos mercados en otros países latinoamericanos, como también en otras regiones africanas y asiáticas. Por ello, el nuevo liderazgo deberá reunir ciertas cualidades, habilidades o características que garanticen la confianza de la familia empresaria, de las personas integrantes del Consejo de Administración y del CEO en turno para buscar cuando se requiera al mejor candidato o candidata de la tercera generación, o un elemento externo de la familia que garantice el éxito del negocio, no olvidando la cultura organizacional que hasta el momento ha sido el estandarte distintivo creado por el fundador de la compañía (don Enrique Coppel Tamayo), que es facilitarle las cosas al cliente en un nicho de mercado de clase popular, a través del crédito.

Con la intensión de saber más sobre el tema que se analiza, de tener más elementos en la búsqueda de respuestas a la interrogante de investigación número 4

que dice: ¿Cuáles son las principales características que debe reunir el nuevo líder?, se les preguntó a los informantes clave de cada unidad de análisis, obteniéndose los siguientes puntos de vista.

El Directivo 1 integrante de la primera unidad de análisis dijo lo siguiente:

Las principales características que debe reunir el nuevo líder para la continuidad de la empresa es que sea competente de seguir creciendo en la generación del empleo y utilidad para el negocio y la familia. Debe ser moral, de acuerdo a las buenas costumbres y principios marcados por la sociedad, dar ejemplo de un empresario honesto, respetuoso de sus actos, de sus colaboradores, de toda la gente. Asimismo, debe estar entregado al trabajo, no perdiendo el rumbo trazado, no cambiando el nicho de mercado al que hemos estado enfocados durante mucho tiempo, así como también debe tener habilidad y paciencia de trabajar en equipo.

Después, el Directivo 2 expresó «que tenga la capacidad y el conocimiento del negocio para multiplicarlo, hacer equipo y ser un buen empresario».

Al respecto, el Directivo 3 indicó lo siguiente:

Que sea capaz de llevar más lejos la empresa, que sea muy responsable, no ser presumido, es decir, que sea humilde, honesto, inteligente y hábil para darle continuidad a la empresa con el objeto de seguir creciendo en la generación de empleo y utilidad tanto para el negocio y la familia.

Con base en lo dicho, se percibe que los tres directivos coinciden al señalar que las principales características que debe reunir el nuevo líder es que sea capaz de seguir creciendo la empresa para generar empleo y utilidad para el negocio y la familia; además, el Directivo 1 enriquece lo anterior, ya que argumenta que el nuevo líder debe ser moral, según las buenas costumbres y principios que marca la sociedad, dar ejemplo de un empresario honesto, respetuoso de sus actos, de sus colaboradores, de todo el capital humano, además de tener habilidad y paciencia de trabajar en equipos de trabajo. También los tres directivos coinciden en que el nuevo líder debe ser inteligente y hábil para darle continuidad a la organización, no perdiendo el nicho de mercado popular al que la empresa se ha dedicado a satisfacer durante años.

En esa directriz, se percibe que los integrantes de la primera unidad de análisis (Directivos) tienen bien definido el papel que desempeñan; además, tienen bien precisa la filosofía de la empresa, la cual rige en cierta medida el provenir de la organización, y en ese aspecto Coppel es una empresa consolidada que tiene proyectado su quehacer productivo de manera correcta, con rumbo bien definido.

Continuando con el acopio de opiniones vertidas acerca de la interrogante de investigación número 4, el Ejecutivo 1 integrante de la segunda unidad de análisis afirmó:

> Las principales características que debe tener el nuevo líder es mucho conocimiento de las áreas de trabajo para que sepa moverse en toda la organización, como también debe tener buenas relaciones con el capital humano sobre todo con los

gerentes y directivos, como una situación primordial para seguir cosechando éxitos para la empresa y la familia.

El Ejecutivo 2 opinó:

Que sea una persona global y auténtica, pero sin perder algo fundamental, que se me había olvidado comentarlo, porque Coppel ha sido una empresa exitosa, dado que ha sido capaz de no perder de vista su mercado objetivo; es decir, que siempre tenga bien definido que el negocio está ahí en lo popular; por ello, el nuevo líder debe diversificar, innovar, proponer para que sea influyente en las personas, que tenga muchas cualidades humanas porque al final Coppel es una empresa humana ,debido a que en esta organización se desarrollan muchas personas y a todas las conoces. En Coppel se trabaja en un ambiente agradable, propicio para que el próximo líder proyecte su plan de trabajo dentro de la competitividad a nivel nacional e internacional.

Luego, el Ejecutivo 3 dijo:

Debe ser alguien que sepa llevar bien el trabajo con los directores actuales, en el sentido de hacer equipo con ellos para ir generando el futuro de la empresa. Tiene que entender el comercio de México en el año 2030 al 2040 en los formatos de tienda que pueda haber, entender nuestro nicho bancario al que estamos metidos, tiene que manejar desde México una empresa que puede ser demasiado grande para el año 2030 o 2040 en Brasil y Argentina. Tiene que ir buscando nuevos países para sembrar semilla, pudiendo ser Sudáfrica, Colombia, Nicaragua, Guatemala; además, debe estar internacionalizado en proveeduría, conocer perfectamente

China, viendo opciones de bodegas, ser abierto a pruebas, ya que vamos hacer muchos ensayos en la empresa, para estar a prueba y error, buscando mejoras en nuevos negocios.

Los Ejecutivos 1 y 3 coinciden, porque dijeron que las principales características que debe reunir el nuevo líder es que sepa llevar bien el trabajo con los directores actuales para que el futuro se vaya generando; por ello, debe hacer equipo de trabajo para lograr los objetivos, sin perder de vista el mercado objetivo de Coppel, como lo indicó el Ejecutivo 2, que se ha atendido el mercado popular durante toda la vida productiva de la empresa, y en esa perspectiva sigue comentando que el nuevo líder deberá ser una persona auténtica, que diversifique, innove, proponga, que sea influyente en las personas, que tenga muchas cualidades humanas, porque Coppel es una empresa muy humana. Asimismo, el Ejecutivo 3 enriquece lo dicho al señalar que el próximo líder debe ser alguien que entienda el comercio de México a mediano y largo plazo para crear los formatos de tienda que se necesiten; debe ser alguien que tenga la capacidad de liderar desde México una empresa que puede ser bastante grande para el año 2030 o 2040 en Brasil y en Argentina. Bajo las circunstancias anteriores, el Ejecutivo 2 coincide con lo expresado por el Ejecutivo 3 al afirmar que el próximo líder tiene que ser una persona global para ir buscando nuevos mercados en países latinos de Sudamérica o Centroamérica, o bien en Sudáfrica; asimismo, indica que tiene que estar internacionalizado en proveeduría, conocer perfectamente China, viendo opciones de bodegas, ser abierto a pruebas, ya que se harán muchos ensayos en la empresa, para estar a prueba y error, buscando mejoras en nuevos negocios.

Los integrantes de la segunda unidad de análisis (Ejecutivos) están bien compenetrados en el desarrollo organizacional de Coppel y se vislumbra que tienen mentalidad más global en relación a los Directivos, al comportamiento de los mercados internacionales, tienen actitud de trabajo más agresiva en comparación con los Directivos, y en ese sentido se descubre que si el próximo líder resultara ser un miembro de la segunda unidad de análisis, estaría garantizado el crecimiento, desarrollo y evolución de la empresa mucho más contundente que hasta el momento alcanzado (2010), simplemente porque los Ejecutivos tienen otra visión empresaria.

Siguiendo el acopio de opiniones que dan respuesta a la interrogante de investigación 4, el Empleado 1 integrante de la tercera unidad de análisis argumentó:

> Que las principales características que debe tener el nuevo líder, primeramente es tener un perfil adecuado al puesto y cumplir una serie de requisitos, como son tener visión, responsabilidades, ser persona ética, comprometida con el negocio, que le guste crecer, ser empático, luchona, sobre todo que tenga carácter, humildad, calidad de servicio, ya que esta empresa es de darse; porque si no es así a corto plazo será un problema para la organización porque actuará bajo lineamientos que no estamos acostumbrados para dar el mejor de nuestros rendimientos.

Enseguida, el Empleado 2 dijo:

> Yo creo que debe estar integrado a los equipos de trabajo, conocer la empresa, que le guste, estar preparado, haber cursado posgrados en maestría o doctorado como tú; a lo mejor eres un buen candidato a ocupar el puesto; tiene que ser gente

preparada, porque ahora es más fácil prepararse y capacitarse, no como hace algunos años.

El Empleado 3 expresó:

Debe ser una persona que no olvide la esencia del negocio, tener ciertos principios de filosofía de la empresa que los debe tener siempre muy claros, como son: que piense como la gente, como la clientela, para ayudarle a satisfacer sus necesidades. No se le debe olvidar el nicho de mercado al que Coppel se ha dedicado a satisfacer desde hace poco más de setenta años, que es la clase popular. Debe ser una persona preparada como tú, que se integre a los equipos de trabajo, que conozca el negocio y que le guste.

Los Empleados 2 y 3 coinciden al manifestar que las principales características que debe reunir el nuevo líder es la integración a los equipos de trabajo, conocer la empresa, que le guste, estar preparado académicamente en posgrados de maestría y doctorado o, como lo dijo el Empleado 1, debe estar comprometido con la empresa, y en ese sentido enriquece lo dicho porque argumenta que debe ser una persona empática con todo el personal, que sea luchona, sobre todo que tenga carácter, humildad y calidad de servicio; el Empleado 3 señala que al nuevo líder no se le debe olvidar la esencia del negocio, que piense como la clientela para ayudarle a satisfacer sus necesidades, como tampoco se le olvidar el nicho de mercado al que Coppel se ha dedicado: la clase popular encontrada por el fundador del negocio, don Enrique Coppel Tamayo.

De acuerdo a lo comentado, se percibe la experiencia que tienen los integrantes de la tercera unidad de análisis (Empleados) y en esa óptica debe ser uno de los parámetros aprovechados en la siguiente transferencia del control de estafeta que garantice el éxito en la elección del nuevo líder.

Buscando la realidad como una meta por alcanzar, lo siguiente fue contrastar las tres interpretaciones anteriores que representan a cada una de las unidades de análisis que fueron cuestionadas para el acopio de información, originándose de ello que los integrantes de las tres unidades de análisis coincidieron al señalar que las principales características que debe reunir el nuevo líder es que tenga habilidad y paciencia en desarrollar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos, que no pierda el nicho de mercado popular al que la empresa se ha dedicado a satisfacer durante muchos años. Los integrantes de la tercera unidad de análisis (Empleados) afirman que debe ser alguien que no debe olvidar la esencia del negocio, que piense como la clientela para ayudarle a satisfacer sus necesidades, es decir, que se ponga en los zapatos del cliente. En esa directriz, el nuevo líder debe ser una persona conocedora de la empresa, que le guste, debe estar preparado académicamente en posgrados de maestría y doctorado, comprometida con el negocio y la familia, ser empático con todo el personal, que tenga humildad y calidad de servicio.

Para enriquecer lo dicho, los integrantes de la primera unidad de análisis (Directivos) afirman que el nuevo líder debe ser un empresario moral, de acuerdo con las buenas costumbres y principios marcados por la sociedad, dar ejemplo de ser un hombre de negocios honesto, respetuoso de sus actos, de sus colaboradores, de todo el capital

humano, además de tener habilidad y paciencia en trabajar en equipos de trabajo, ser inteligente y hábil para darle continuidad a la organización, capaz de seguir creciendo la empresa para generar empleo y utilidad.

Los integrantes de la segunda unidad de análisis (Ejecutivos) señalan que el nuevo liderazgo debe ser ejercido por una persona que diversifique, innove, proponga, para que sea influyente en las personas, que tenga muchas cualidades humanas porque al final Coppel es una empresa humana. Asimismo, los Ejecutivos dijeron que el próximo líder debe ser alguien que entienda el comercio de México a mediano y largo plazo. Tiene que ser alguien que tenga capacidad de liderar desde México una empresa que puede ser bastante grande para el año 2030 o 2040 en Brasil y Argentina. Debe ser una persona global para ir buscando nuevos mercados en aquellos países que brinden oportunidades de arraigo localizados en Sudamérica, Centroamérica, o en Sudáfrica, tiene que estar internacionalizado en proveeduría, conocer perfectamente usos, costumbres, religión, idiomas, aranceles, etcétera, tiene que conocer bien China como un mercado próximo a conquistar, viendo opciones de bodegas, ser abierto a pruebas ya que se harán muchos ensayos en la empresa, para estar a prueba y error, buscando mejoras en nuevos negocios.

En atención a lo dicho, se percibe que el liderazgo transformacional es el estilo que debe ejercer el nuevo líder, como es el que ejerce el actual CEO Coppel con el objeto de garantizar el éxito permanente para la empresa y la familia.

Aplicando la técnica investigativa de la observación y en la búsqueda de respuestas a la interrogante 4, se percibió que en la empresa existe diversidad de líderes, entre ellos los integrantes de la primera unidad de análisis (Ejecutivos), los cuales son influyentes en la toma de decisiones para bien de las actividades que se realizan en la organización.

En el sentido de haber utilizado la revisión de documentos y materiales culturales como una alternativa investigativa, se corroboró que las principales características que debe tener la persona que ocupe próximamente el máximo puesto directivo son, entre otras cosas, ser capaz de seguir creciendo la generación de empleo, utilidad para el negocio y la familia, como también debe ser moral de acuerdo con los lineamientos que marcan las buenas costumbres, ser empresario respetuoso de sus actos, de sus colaboradores, de toda la gente, debe ser entregado y no perder el rumbo de la empresa al que se ha dedicado por más de 70 años, etcétera.

Después, el conocimiento empírico se contrastó con el marco teórico, obteniendo de ello el siguiente cúmulo de pensamientos: las principales características que debe reunir el nuevo líder son parte de la teoría conductual sobre estilos de liderazgo, como lo indica Chiavenato (2000); en ese sentido, afirma que ésta busca explicar el liderazgo mediante los estilos de ejercer la autoridad sin tomar en cuenta las características de personalidad; es decir, prácticamente los resultados es lo que interesa. De acuerdo con lo anterior, es pertinente comentar que efectivamente Coppel es una empresa familiar donde sus dirigentes que han existido, se han caracterizado por sus estilos de liderazgo bien definidos en cada uno de ellos y por ello hasta el momento (2010) han sabido

maniobrar atinadamente la administración del crecimiento y el desarrollo organizacional a nivel local, estatal, nacional e internacional, como también han sabido manejar el liderazgo con éxito, y además no han perdido el nicho de mercado a satisfacer: clase popular a través del crédito que ha sido la llave del éxito, concepto creado por su fundador de Coppel.

La necesidad que tiene el líder en adaptarse tanto a las actividades como a la filosofía de la organizaciones y de las empresas está íntimamente ligado al medio ambiente competitivo, como lo indican Skinner y Crosby (1997), en el sentido de que marca la pauta en la dirección que debe tomar como también la misión y visión con miras a estar en la competencia productiva y brindar el mejor producto y servicio; por ello, Coppel debe seguir cosechando éxitos constantemente bajo la aplicación del liderazgo transformacional, porque este tipo de dirección administrativa se basa en el cambio de valores y actitudes básicas de los trabajadores respecto a su trabajo. El dirigente transformacional fomenta la participación del trabajador en las decisiones y retos ayudando al líder a crear diariamente la organización del futuro.

Por otro lado, Hersey, Kenneth y Johnson (1998) argumentan que el liderazgo transformacional en un ambiente tan dinámico es inevitable que organizaciones de cualquier tamaño, forma y clase, pasen también por cambios grandes y agitados, razón por la cual es el crecimiento y desarrollo exponencial que ha tenido la Compañía Coppel prácticamente desde 1983 a la fecha (2010). En consecuencia, en este tipo de liderazgo el directivo tiene la oportunidad de transformar, innovar, convertir, adecuar y de implementar nuevas formas y maneras de hacer mejor las cosas; propicia el trabajo

en equipo tanto al interior como al exterior de las organizaciones, como sucede en Coppel; por eso, es una de las empresas más sólidas a nivel nacional y en Latinoamérica. Es una organización con arraigo donde sus principios son familiares y se practican a través de la filosofía, visión y misión.

En ese aspecto, Druker (1993) afirma que el líder es el responsable de los logros alcanzados en su administración y está consciente de su papel que juega en la empresa; por eso busca rodearse de colaboradores capaces, independientes, seguros de sí mismos, a los cuales estimula y asciende, creando energía y visión humana que favorezca la competitividad de la organización; es lo que sucede en la administración Coppel ya que el actual CEO cuando ingresó en funciones hizo una restructuración que le ayuda aprovechar al máximo su tiempo. Hoy sólo trata asuntos con los directores de las distintas áreas de que dispone la empresa familiar; llegándose a la reflexión de que el liderazgo desarrollado en la organización Coppel ha sido por empresarios que se han distinguido por su estilo único y por las metas alcanzadas, y con base en ello han sabido maniobrar y compartir el éxito.

A continuación, se presenta las siguientes imágenes.

Imagen 4.11
Capacitación y actualización

Fuente: Aportación Coppel.

Imagen 4.12
Evento social, convención anual

Fuente: Aportación Coppel.

Imagen 4.13
Premiación de personal distinguido

Fuente: Aportación Coppel.

Imagen 4.14
Premiación de personal distinguido

Fuente: Aportación Coppel.

Revisando las anteriores imágenes, se hace notar que son equivalentes a algunas características que debe reunir el nuevo líder de la empresa Coppel. Por ejemplo, debe ser una persona con visión y misión empresarial global, con miras a conquistar nuevos mercados y consolidar los que ya existen en Latinoamérica; deberá tener la habilidad y la astucia de abrir espacios en nuevos países de otros continentes. Para esto, necesita estar capacitado y preparado con estudios de posgrado en maestría y doctorado; asimismo, necesita conocer a fondo la organización y que esté comprometido con el negocio, la familia, el capital humano y con los proveedores; además, no se le debe olvidar el nicho de mercado a satisfacer sus necesidades del cual se ha dedicado la empresa por más de setenta años, que es clase popular a través del crédito, llave del éxito encontrado por su fundador.

4.2.5 Problemas y estrategias de solución en las sucesiones de liderazgo

De acuerdo con información obtenida de la entrevista y revisión de documentos y materiales culturales de la empresa analizada, en el presente apartado se dan a conocer algunos problemas y estrategias de solución que han existido en torno a las sucesiones de liderazgo en la empresa familiar Coppel.

Con la intención de saber más sobre el tema que se analiza para tener más elementos en la búsqueda de respuestas a la interrogante de investigación número 5, que dice: ¿Qué problemas se han presentado en los procesos de sucesión de liderazgo y cuáles han sido las estrategias de solución?, se les preguntó a los informantes clave de cada unidad de análisis, obteniéndose los siguientes puntos de vista.

El Directivo 1, integrante de la primera unidad de análisis, dijo lo siguiente:

Cuando Enrique Coppel Luken todavía era presidente y director general de Coppel, por iniciativa de él en el año 2007 compramos mis hermanos y yo lo que se llamaba Crédito y Casa. En esa organización, el principal accionista era mi hermano Agustín (actual CEO de Coppel); al comprarla, resultó ser una empresa que estaba mal operada y que por decirlo en términos más coloquiales nos engañaron a todos, incluyendo a mi hermano Agustín. En ese año, vino la crisis económica mundial más grande de la historia de la humanidad comparable con la gran recesión de Estados Unidos que la originaron las hipotecarias; por lo tanto, toda empresa o grupo empresarial que tuviera este tipo de negocios recién adquirido, las certificadoras le bajaban dos o tres puntos a la clasificación de la compañía; entonces, nos metieron, nos introdujimos en un proceso de sucesión muy serio. En ese entonces, fue donde vimos la crisis más dura porque ya existieron conflictos entre Agustín y Enrique. La estrategia de solución implementada fue que el sistema de consultores foráneos y el gran apoyo de los consejeros externos de la organización funcionaron muy bien, lográndose mantener la cohesión, nunca hubo una crisis financiera familiar.

Después, el Directivo 2 solamente expresó que «no sabría decir un problema específico. Una sucesión siempre lleva consigo trabajo y problema, pero no te podría decir que hubo problema, no recuerdo de eso».

Posteriormente, el Directivo 3 indicó «hubo algunos pero se han solucionado bien».

Dado que tanto el Directivo 2 y el Directivo 3 no fueron explícitos ampliamente en la presente pregunta, se tomó como buena la aportación del Directivo 1, quien dijo:

> Cuando Enrique Coppel Luken todavía era presidente y director general de Coppel, por iniciativa de él en el año 2007 compramos mis hermanos y yo lo que se llamaba Crédito y Casa. En esa organización, el principal accionista era mi hermano Agustín (actual CEO de Coppel); al comprarla, resultó ser una empresa que estaba mal operada y que por decirlo en términos más coloquiales nos engañaron a todos, incluyendo a mi hermano Agustín. En ese año, vino la crisis económica mundial más grande de la historia de la humanidad comparable con la gran recesión de Estados Unidos que la originaron las hipotecarias; por lo tanto, toda empresa o grupo empresarial que tuviera este tipo de negocios recién adquirido, las certificadoras le bajaban dos o tres puntos a la clasificación de la compañía, entonces nos metieron, nos introdujimos en un proceso de sucesión muy serio. En ese entonces fue donde vimos la crisis más dura porque ya existieron conflictos entre Agustín y Enrique. La estrategia de solución implementada fue que el sistema de consultores foráneos y el gran apoyo de los consejeros externos de la organización funcionaron muy bien, lográndose mantener la cohesión, nunca hubo una crisis financiera familiar.

De acuerdo a lo anterior, es pertinente comentar que se percibe que hayan existido problemas fuertes en las sucesiones de liderazgo, los cuales, afortunadamente, de manera inteligente y prudente, los integrantes de la primera unidad de análisis (Directivos) supieron resolver estratégicamente con éxito; sin embargo; se percibe que los Directivos 2 y 3 no quisieron profundizar más sobre el tema.

Continuando con el acopio de opiniones relacionadas a la interrogante de investigación 5, el Ejecutivo 1 integrante de la segunda unidad de análisis, expuso:

Yo creo que fue todo el periodo de tiempo que mi papá, Enrique Coppel Luken, fue director, porque considero que era muy difícil para él, por su forma de mandar, por su carácter; fue muy desgastante y no se tomaron decisiones a tiempo, se iban por una y luego por otra cuando la empresa era más chica y tenía más riesgo que cualquier decisión tomada y en ese sentido la estrategia de solución, creo que fue el hecho de haberle pasado el mando a mi tío Agustín Coppel Luken y desde ese tiempo para acá se le nota menos preocupado, más accesible.

Después el Ejecutivo 2 dijo:

Yo diría que no ha de ver existido ningún problema. Más que nada, son cuestiones de diferencias, pero eso es normal; por ejemplo, a lo mejor hay gente que dice a ti te falta esto, al otro le sobra aquello; simplemente es tratar de entender un poquito cuál es la intención de la persona y quien lo comenta.

Al respecto, el Ejecutivo 3 señaló:

A mi abuelo, don Enrique Coppel Tamayo, se le hacía muy problemático operar en diferentes ciudades; no quería abrir en otros lugares porque a él se le hacía difícil administrar otras tiendas sin verlas, él decía: ‘que no se sentía a gusto’ y aunado a que mi papá el señor Enrique Coppel Luken y sus hermanos ya tenían tiempo trabajando con él, y dado que mi papá tenía más experiencia por haber llegado primero; él le imponía más cosas para mejorar las tiendas, le exigía más y llegó el

momento que tenían fricciones más fuertes y la estrategia de solución fue que un día mi abuelo le dijo a mi papá ‘se me hace que estoy frenando esto, ustedes traen más iniciativa de la que yo pudiera; ahora sigues tú, Enrique’.

Se percibe que el Ejecutivo 1 señaló que durante el tiempo en que el señor Enrique Coppel Luken se desempeñó como director fue muy difícil para él, por su forma de mandar, por su carácter, fue muy desgastante y no se tomaron decisiones a tiempo, y en ese sentido la estrategia de solución, fue haberle pasado el mando al actual Director de la organización, el señor Agustín; mientras que el Ejecutivo 3 afirmó que a Don Enrique Coppel Tamayo se le hacía muy problemático operar en diferentes ciudades, no quería abrir en otros lugares porque a él se le hacía difícil administrar otras tiendas sin verlas, él decía que no se sentía agusto y aunado a que el señor Enrique Coppel Luken y sus hermanos ya tenían tiempo trabajando con don Enrique (fundador de la empresa) y dado que los hermanos Coppel Luken a través del señor Enrique tuvieron problemas frecuentemente fuertes con el fundador de la organización, la estrategia de solución para que la familia no se desintegrara y darle continuidad al negocio, Don Enrique cedió el liderazgo a su hijo mayor el señor Enrique Coppel Luken.

De lo dicho, se descubre que la intervención del Directivo 3 responde a la problemática que existió y la estrategia de solución que se dio para la transferencia de control entre el fundador de la empresa y el señor Enrique Coppel Tamayo, mientras tanto el Directivo 1 señala acerca de la personalidad del anterior CEO y su rectitud de hacer bien las cosas, orillaron a cederle el control al actual presidente y director general, que es el señor Agustín Coppel Luken.

Siguiendo el acopio de opiniones que dan respuesta a interrogante 5, a continuación se presenta lo expresado por el Empleado 1, integrante de la tercera unidad de análisis, quien argumentó:

> No es que haya existido algún descontento; de alguna manera, algún hermano pudo haber manifestado no estar de acuerdo con la designación del nuevo director, pero en este caso siento que es normal, es cuestionable el hecho que digas, a lo mejor no creen que tenga la capacidad, o quizás confían en la existencia de otra persona, o en fin; pudo haber pasado en algún momento que alguno de ellos haya dicho por qué yo no y el otro sí; por eso es que te digo que a lo mejor sí pudo haber acontecido, razón por demás la respuesta de esta pregunta corresponde dártela el Consejo de Administración porque ahí están todos los hermanos.

Posteriormente, el Empleado 2 dijo:

> A lo mejor allá entre ellos tuvieron sus avenencias, pero si las tuvieron fueron muy bien tratadas, fueron muy inteligentes en solucionarlas en casa, ya que nunca se supo que hayan existido; por eso, en ese sentido hacia el exterior de la familia todo ha sido muy bien.

El Empleado 3 expresó:

> A nosotros nos tocó todas las devaluaciones que eran los problemas más fuertes porque el vender a crédito se devaluaba la cartera, y olvídate; entonces, a lo mejor por eso nosotros no sentimos problemas en las sucesiones. Las broncas estaban por fuera; acuérdate que cada seis años había un problema de esa naturaleza aquí en México y la estrategia de solución del éxito que tuvimos para que la organización no

fuese afectada, fue que durante esos sexenios operábamos como si tuviéramos devaluaciones constantes y nos funcionó, también lo que hicimos es que restringimos el crédito, poníamos más obstáculos, más requisitos; aun así, nos quedaban a deber cantidad importante de clientes que nosotros les llamamos cuentas incobrables.

Se observa que existe el común conocimiento en el capital humano que no se percató de problema alguno en los procesos de sucesión de liderazgo; sin embargo, destaca la participación del Empleado 3, ya que se da desde el punto de vista de la operatividad y administración organizacional; por ello, en el trayecto de la empresa han existido influencia de devaluaciones que existían cada sexenio en México; esta persona considera que los problemas más fuertes para Coppel era vender a crédito con el alto riesgo que representaba con la devaluación de la cartera, por eso a la empresa se le consideraba como tal, y en su estrategia de solución para que la compañía no fuese afectada en ese tiempo se implementaron controles contables y administrativos que tomaban en cuenta las devaluaciones, además se restringió el crédito colocando más obstáculos.

Los integrantes de la tercera unidad de análisis (Empleados) correspondieron a ser discretos, leales y agradecidos con los hermanos Coppel Luken, y eso contribuyó también a que las transferencias de las estafetas hayan sido un éxito a favor de la organización misma, de la familia y en la continuidad de su productividad.

Buscando la realidad como una meta por alcanzar, el siguiente paso fue contrastar las tres interpretaciones anteriores que representan a cada una de las unidades de análisis detectadas para el acopio de información, originándose de ello el siguiente conocimiento: desde la perspectiva de los propietarios actuales de la empresa (Directivos), afirman que los problemas más fuertes que han existido en la empresa fue que cuando el señor Enrique Coppel Luken todavía era presidente y director general de Coppel; por iniciativa de él ,en el año 2007 compraron lo que se llamaba Crédito y Casa. En esa organización el principal accionista era el señor Agustín (actual CEO de Coppel); al comprarla resultó ser una empresa que estaba mal operada y que por decirlo en términos más coloquiales los engañaron a todos, incluyendo al señor Agustín. En ese año, vino la crisis económica mundial más grande de la historia de la humanidad comparable con la gran recesión de Estados Unidos que la originaron las hipotecarias; por tanto, toda empresa o grupo empresarial que tuviera una hipotecaria recién adquirida, las certificadoras le bajaban dos o tres puntos a la clasificación de la compañía, entonces los hermanos Coppel Luken se metieron en un proceso de sucesión muy serio. En ese entonces, fue donde vieron la crisis más dura porque resultó ser el proceso donde más conflictos tuvieron los señores Agustín y Enrique. La estrategia de solución implementada fue que el sistema de consultores foráneos y el gran apoyo de los consejeros externos de la organización Coppel funcionaron muy bien, lográndose mantener la cohesión, nunca hubo una crisis financiera familiar.

Mientras tanto, la opinión de los integrantes de la segunda unidad de análisis (Empleados) explican que uno de los problemas más fuertes que han existido en la vida productiva de la organización es que los hubo frecuentemente enérgicos entre el

fundador del negocio, don Enrique Coppel Tamayo y el señor Enrique hijo (anterior CEO). La estrategia de solución para que la familia no se desintegrara y darle continuidad al negocio fue que don Enrique le cedió el liderazgo a su hijo mayor; sin embargo, otro problema relevante que se presentó en el pasado inmediato es que durante el tiempo que el señor Enrique Coppel Luken estuvo de director fue difícil para él, por su forma de mandar, por su carácter; fueron años muy desgastante por diversidad de situaciones y la estrategia de solución para darle otro enfoque organizacional, fue haberle pasado el mando a su hermano menor, actual director de la organización. Por otro lado, los integrantes de la tercera unidad de análisis (Empleados) expresaron que uno de los problemas más fuertes que se han presentado en la empresa es que haya existido influencia de devaluaciones cada sexenio en México, por ello la organización se consideraba de alto riesgo vender a crédito, representaba alta inseguridad la devaluación de la cartera. La estrategia de solución para que la empresa no fuese afectada, fue que durante esos sexenios se implementaron controles contables y administrativos que tomaban en cuenta las devaluaciones, además se restringió el crédito colocando más obstáculos.

Aplicando la técnica investigativa de la observación y en la búsqueda de respuestas a la interrogante 5, se percibió que los integrantes de la primera unidad de análisis (Directivos) respetan sus funciones y con el objeto de resolver cualquier circunstancia relacionada a la empresa se reúnen al menos cuatro veces en el año para buscar soluciones, coadyuvando en la mejora continua de dar el mejor servicio al cliente, como

también se refuerza el liderazgo y el rumbo empresarial en medio de las buenas relaciones familiares.

En cuanto a la revisión de documentos y materiales culturales, propiedad de la empresa, se constató que el liderazgo a ejercer en las próximas generaciones para seguir cosechando contantemente los éxitos que requiere la empresa, es a través del liderazgo llamado transformacional, porque da oportunidad de realizar cambios o mejoras organizacionales, motiva, crea, apoya al persona para ser más competitivo dándolo un toque de pertenencia para con la organización.

Posteriormente, el conocimiento empírico se contrastó con el marco teórico, obteniendo de ello lo siguiente: la existencia de conflictos, rivalidades y tensiones familiares es, efectivamente, uno de los principales problemas que afectan a la empresa familiar y que, incluso, pueden causar su desaparición, como lo especifica Amat (2004), y en ese sentido estos tipos de situaciones y tensiones familiares son problemas que si no se atienden a tiempo pueden afectar negativamente a las empresas; por ello, en la medida de inteligencia y astucia de negociación que se implementen, beneficiarán y garantizarán su continuidad, razón de más para comentar acerca de la necesidad que cada empresa familiar debe tener establecido con claridad las reglas del juego a través del protocolo familiar, el cual deberá estar notariado y debidamente registrado para garantizar su efectividad, como también la cohesión de la familia como propietaria y administradora del negocio, tal como lo manifiesta Amat (2000), que al no existir el sustento legal de la empresa, no garantiza su continuidad y la buena marcha de las

relaciones familiares; por ello, en Coppel desde hace tiempo se siguen estos patrones de referencia que engrandece la acertada decisión de sus dirigentes, que para evitar deterioros sobre todo de tipo familiar, las reglas del juego están inscritas en el protocolo familiar.

Ante lo expresado, se tiene que la organización Coppel es una empresa exitosa en su desarrollo, evolución y crecimiento local, estatal, regional, nacional e internacional, gracias a que está liderada y administrada por una familia empresaria exitosa que ha sabido manejar el liderazgo, ha sabido maniobrar y deslindar los problemas familiares con los de la compañía, dentro de una gama de valores familiares institucionalizados por su fundador, don Enrique Coppel Tamayo; por ello, son las bases que garantizan la continuidad del negocio, donde se avecina el próximo cambio de estafeta el cual podrá ser un miembro hombre o mujer de la tercera generación consanguínea o, en su caso, alguien formado en la filosofía Coppel, pero externo del núcleo familiar.

4.2.6 Efectos en la organización derivados de la sucesión de liderazgo

De acuerdo con información obtenida de la entrevista y la revisión de documentos y materiales culturales, propiedad de la empresa analizada, haber arribado al máximo puesto directivo de la empresa familiar y convertirse en el actual CEO, el señor Agustín Coppel Luken, de entrada, reestructuró algunos puestos clave con la finalidad de tener mayor contacto con ellos y más comunicación efectiva. Es un reto enorme que tiene el actual director en relación con logros alcanzados por su hermano Enrique (anterior presidente del Consejo de Administración y director general de la organización). Con la

experiencia que tiene, por su capacidad de liderazgo, facilidad de crear equipos de trabajo, por sus ideas creativas y la confianza depositada en su persona departe de los miembros del Consejo de Administración y del resto de los integrantes de la familia empresaria, se espera que el nuevo liderazgo ejercido por el señor Agustín le dé a la organización un crecimiento aún más trascendental en esta nueva etapa, que en relación al ejecutado por su antecesor.

De acuerdo a información realizada por García de León (2008) y recuperada de <http://www.cnnexpansion.com.mx>, se encontró que:

> Aunque el entorno económico nacional e internacional es adverso, las metas del Grupo Coppel para atender las necesidades del mercado popular son ambiciosas. Almacenes Coppel busca triplicar su número de tiendas en el 2013 y esperan vender 4 500 millones de dólares. BanCoppel pretende abrir sucursales en las 675 tiendas y Coppel-Canadá este año (2008) pretende bancarizar a seis millones de clientes en cuatro años. ABC Capital (antes Crédito y Casa) planea instalar módulos en las tiendas para vender hipotecas a largo plazo. Afore Coppel proyecta captar a 100 000 trabajadores por mes para poder elevar su base de afiliados.

Por consiguiente, se percibe que las metas estratégicas que la organización tiene proyectado a corto plazo participan activamente algunas de sus empresas filiales para llevar al éxito a la compañía y a la familia. En el presente apartado se dan a conocer los puntos de vista que circundan alrededor del tema dado a conocer con anterioridad y en ese sentido con la intención de saber más sobre el mismo y con la finalidad de tener más elementos en la búsqueda de respuestas a la interrogante de investigación número

6 que dice: ¿Cuáles son los efectos en la organización derivados de la sucesión de liderazgo?, se les preguntó a los informantes clave de cada unidad de análisis, obteniéndose las siguientes opiniones.

El Directivo 1, integrante de la primera unidad de análisis, dijo:

Los efectos hacia el interior de la empresa y el hecho que haya subido al primer puesto Agustín Coppel Luken, te comento que es un estilo nuevo de liderazgo por completo, aunque fue formado por el mismo Enrique (anterior director) durante muchos años, está hecho con gran semejanza a él, es otro líder, otro estilo de dirección que tiene; trabaja más con la gente, desarrolla más los equipos de trabajo, tiene mayor sensibilidad, es mucho más ecléctico en el desarrollo de la organización. Hacia el exterior, es solamente esperar que los mercados y el público se acostumbren a un nuevo líder, ya que estaban familiarizados ver la presencia de Enrique Coppel Luken, pero eso pasa muy pronto y una vez tomadas las posiciones no hay problema de liderazgo hacia el exterior. La muerte de mi papá (don Enrique Coppel Tamayo) afectó únicamente en lo sentimental, él ya no estaba operando nada en la organización; sí afectó en el sentido que era el consejero de cada uno de nosotros porque era el mediador, nos decía siempre que cuidáramos la austeridad, que no nos endeudáramos de más en la organización, que el crecimiento no afectara la calidad. Era una persona muy querida, con muchos valores que perduran en el negocio.

Luego, el Directivo 2 expresó:

Los efectos al interior se tomaron bien. Agustín Coppel Luken ya tenía tiempo trabajando aquí. No fue una sorpresa, no se jugó un juego de candidatos; él tenía mucho tiempo preparándose y salió positivo en ese aspecto. No hubo grandes sorpresas, su proceso fue paulatino, fue agarrando más posiciones hasta que llegó a ser director; fue una decisión acordada por el Consejo de Administración. Hacia el exterior, la comunidad empresaria todo fue muy bien, no hubo ningún problema que Agustín haya llegado a ser director. En cuanto a lo relacionado con la muerte de mi papá (don Enrique Coppel Tamayo), él ya no estaba como CEO hacía mucho tiempo que no seguía aquí, solamente continuaba como don Enrique. A la empresa no le afectó nada su muerte porque no tenía ningún papel en la organización. Él tenía el distintivo de ser el fundador y don Enrique era un ser muy querido, trabajaba en muchas cosas, seguía trabajando en algunas áreas pero no trascendentales; a la empresa no le afectó la muerte de mi papá; afligió en lo anímico a todos, pero nada más.

Después, el Directivo 3 indicó:

Los efectos hacia el interior todo han sido muy bien. Durante muchos años, estuve preparando muy de la mano a mi hermano menor Agustín Coppel Luken, poco a poco lo fui encauzando en diferentes puestos clave de la empresa, hasta que él sintió que estaba preparado, me solicitó el puesto de director que ocupé durante aproximadamente veinticinco años y en un tiempo razonablemente corto accedí a su petición y hoy él es el futuro de Coppel y yo soy el pasado. Agustín es el más joven de los hermanos, trae nuevas ideas y seguro estoy que hará un buen papel. Los efectos hacia el exterior han sido muy bien recibidos, no ha existido problema alguno

y la muerte de mi papá (don Enrique Coppel Tamayo) afectó solamente en lo sentimental, porque él tenía tiempo que se había retirado; sin embargo, era una persona que le inyectó mucha filosofía y pasión a la empresa.

De lo dicho, se observa a los integrantes de la primera unidad de análisis (Directivos) que coinciden acerca de los efectos en la organización que tiene la designación del nuevo líder y señalan que a su interior no existió algo nuevo porque cuando el señor Agustín Coppel Luken llegó al puesto de CEO fue resultado de un proceso de años, fue formado pausadamente por el anterior director de la empresa, el mayor de los hermanos el señor Enrique Coppel Luken, quien afirmó: el señor Agustín es el más joven de los hermanos, trae nuevas ideas y seguro está que hará un buen papel. Desde la óptica exterior, el Directivo 1 dijo que es solamente esperar a que los mercados y el público se acostumbren a un nuevo líder, ya que estaban familiarizados ver la presencia de Enrique Coppel Luken, pero eso pasa muy pronto y una vez tomadas las posiciones no hay un problema de liderazgo hacia el exterior. En cuanto a la muerte del fundador de la empresa, los Directivos coincidieron en que afectó solamente en lo sentimental, ya que don Enrique no estaba operando nada de importancia en la organización; sin embargo, afirman que fue una persona muy querida y estaba llena de valores humanos que supo trasmitirlos a la filosofía del negocio.

Continuando con el acopio de opiniones vertidas acera de la interrogante de investigación 6, se da a conocer ahora la intervención del Ejecutivo 1 integrante de la segunda unidad de análisis quien señaló:

Cuando mi tío Agustín Coppel Luken llegó a la dirección de la empresa, entrenado y asesorado por mi papá (el señor Enrique), durante muchos años lo fue preparando desde abajo, fue conociendo muchos puestos de la empresa y así pausadamente le fue soltando responsabilidades hasta que le cedió el mando. Cuando llegó a ser director, hizo una reorganización en la empresa para evitar dirigir tanto personal, razón por lo que ahora solamente ve situaciones de trabajo con los responsables de las áreas críticas de proyectos y negocios. En cuanto a los efectos hacia el exterior, a la comunidad empresarial creo que no afectó porque y lo vieron positivo; solamente se anunció el cambio que todos conocían. Cuando murió mi abuelo (don Enrique Coppel Tamayo, fundador de la empresa) fue muy poco lo que afectó a la organización debido a que él ya estaba retirado de todas las actividades.

El Ejecutivo 2 afirmó:

Yo siento que en la parte interior, la gente nos identifica como una empresa familiar; ellos sienten que la familia hace todo aquí y la verdad el director es el de la estirpe. Somos más de 60 000 colaboradores de la organización y todos nos sentimos familia Coppel. Del exterior para acá, la gente nos ve y nos identifica que la familia es la que opera el negocio. A nivel operativo, hay mucha gente que siente confianza y seguridad dentro de la empresa. La verdad es admirable decirlo, pero también tiene sus riegos porque habrá clientes satisfechos que gracias a Dios son la mayoría, pero también habrá gente insatisfecha con sus repercusiones que esto conlleva a mejorar más la atención y satisfacción del cliente.

Al respecto, el Ejecutivo 3 argumentó:

Yo creo que internamente Agustín Coppel Luken ya llevaba mucho tiempo en la empresa; no fue de una día para otro, sino los últimos diez años él fue tomando diferentes áreas preparando líderes y mi papá (el señor Enrique Coppel Luken) le iba delegando, lo iba guiando hasta que llega muy natural lo que estaba buscando internamente. Al subir de puesto, reestructuró las gentes que dependen de él; había una generación de directivos que mi papá heredó de mi abuelo (don Enrique Copel Tamayo) por así decirlo y estos ya estaban mayores; entonces, a mi tío Agustín le tocó el retiro de algunos de ellos y aprovechando esos vacíos hizo una reestructuración porque de mi papá dependían unas personas y de él dependían otras más. Al final, hubo una reestructuración interna, pero no sin cambiar el rumbo de la empresa; no, hubo shock, los directivos ya lo veían venir, no fue algo diferente. Los efectos hacia el exterior, empresarialmente ya tenía mucho presencia en las cámaras donde participaba y continúa activo, no pasó a otra cosa. La muerte de mi abuelo (don Enrique Coppel Tamayo) lo considero que era como un yunque importante en los valores de la empresa, a mucha gente le daba gusto que fuera el fundador, él hizo mucho de las cosas que todavía continúan; era como una representación muy importante para la empresa cuando murió, y productivamente hablando no afectó en nada porque él tenía veinte años de no estar en la organización.

Se observa que los Ejecutivos 1 y 3 coinciden en sus comentarios al expresar que los efectos que tiene en la organización la designación del nuevo líder a su interior es que el señor Agustín Coppel Luken llegó a ocupar el puesto de CEO preparado y entrenado durante mucho tiempo por su hermano mayor (el señor Enrique Coppel

Luken). Lo capacitó ocupando desde los puestos más bajos para que conociera todo el proceso, fue adiestrándose en muchos puestos clave y así paulatinamente le fue soltando responsabilidades hasta que le cedió el mando y cuando llegó a ser director, hizo una reorganización en la empresa para evitar dirigir tanto personal, razón por lo que ahora solamente ve situaciones de trabajo con los responsables de las áreas críticas de proyectos y negocios, lográndose una reestructuración interna, pero sin cambiar de rumbo la empresa; no, hubo shock, los directivos ya lo veían venir, no fue algo diferente. Hacia el exterior, continúan afirmando los Ejecutivos 1 y 3 que empresarialmente hablando el señor Agustín ya tenía bastante presencia en las cámaras donde actualmente está participando. En cuanto a la muerte de don Enrique Coppel Tamayo (fundador de la compañía), enriquece el comentario del Ejecutivo 3, quien señaló que su abuelo (don Enrique) era como un yunque importante en los valores de la empresa, dijo que a mucha gente le daba gusto que él fuera el fundador, asimismo comentó que don Enrique hizo bastante por las cosas que todavía continúan en la empresa; cree que era como una representación viva de lo que es Coppel y considera que sí se perdió algo importante para la empresa cuando murió, y productivamente hablando no afectó porque él tenía veinte años de no estar en la organización.

Siguiendo el acopio de opiniones que dan respuesta a la interrogante de investigación 6, el Empleado 1, integrante de la tercera unidad de análisis, argumentó lo siguiente:

Cuando se dio el nombramiento de la nueva dirección de Agustín Coppel Luken, hubo muchas felicitaciones por parte de la gente interna, externa, amigos, compañeros, familiares, empresarios, políticos e, inclusive, hasta te puedo decir a nivel presidencial también. Agustín es una persona muy conocida en su trabajo; nosotros, como internos, sí lo vimos con buenos ojos, aunque Agustín agarró en una etapa muy difícil su dirección, fue cuando había crisis también, bajas en ventas, había cambios de gobierno, y eso impacta mucho. Interna y externamente siento que nos ha ido muy bien que tomara la dirección. La muerte de don Enrique Coppel Tamayo (fundador de la empresa) nos afectó sentimentalmente a los que tuvimos trato con él, era una persona muy querida por todos sin distingos de familia, hacia la empresa creo que no afectó porque el ya estaba retirado de sus actividades, aunque por ahí tenía algunas pero de menor importancia.

El Empleado 2 dijo:

En todos los cambios de control de la empresa, creo que han sido muy positivos, nos ha ido bastante bien; quedó muy claro cuando Enrique Coppel Luken pasó el mando a su hermano Agustín. La comunidad empresarial lo vio muy bien, algunos ni se enteraron, los conocen a los dos y saben que son trabajadores, emprendedores, profesionales, son diferentes en su personalidad y ya estamos en Brasil y Argentina, al rato vamos a Ecuador, a Chile, también vamos andar en Asia, y a esto ya nadie lo para. La muerte de don Enrique Coppel Tamayo fue un acontecimiento que nos dolió porque era un ser bastante querido. Su deceso no afectó a la empresa, debido a que tenía bastante tiempo que se había retirado, aunque de vez en cuando supervisaba algunas cosas.

Enseguida, el Empleado 3 expresó:

Mira, las cosas como ésta gran empresa no se dan de la noche a la mañana. Esto se va haciendo con un conocimiento previo hasta que te das cuenta que te van diciendo este va hacer mi sucesor. Cuando Agustín Coppel Luken llegó al puesto de director general, a mí no me tocó ese proceso porque me acaba de retirar; sin embargo, de acuerdo a lo que veo y a la experiencia que tengo, te puedo decir que el efecto del traspaso del mando fue positivo. Desde mi trinchera, te digo que los proveedores empiezan a saber y quieren también estar al tanto cuándo se nombra al nuevo director con el fin de conocerlo, tratarlo y ponerse a sus órdenes. La muerte de don Enrique, aparte del aspecto sentimental que nos afectó a todos, pero en cuanto a la operación de la empresa no se percibió debido a que él ya tenía como veinte años de haberse retirado; sin embargo, de vez en cuando supervisaba algunas cosas.

Coinciden la respuesta de los Empleados 1 y 2 al señalar que, cuando se dio la designación de Agustín Coppel Luken como nuevo líder de la empresa, los efectos del exterior fueron inmediatos, debido a que hubo muchas felicitaciones por gente interna, externa, amigos, compañeros, familiares, empresarios, políticos e, incluso, hasta de la Presidencia de la Republica. En cuanto a la muerte de don Enrique Coppel Tamayo, el grupo de empleados coincide al afirmar que les afectó a todos sentimentalmente porque era una persona bastante querida por todos sin distingos de familia, y a la empresa no le afectó porque él estaba retirado de sus actividades, aunque por ahí supervisaba algunas cosas, pero de menor importancia.

Buscando la realidad como una meta por alcanzar, el siguiente paso fue contrastar las tres interpretaciones anteriores que representan a cada una de las unidades de análisis que fueron cuestionadas para el acopio de información, originándose de ello la siguiente amalgama de conocimiento: desde la óptica de los Directivos y Ejecutivos, manifiestan que los efectos en la organización que tiene la designación del nuevo líder a su interior no existió algo nuevo ya que cuando el señor Agustín Coppel Luken llegó al puesto de CEO fue un proceso de años, fue formado paulatinamente por el anterior director de la empresa, el mayor de los hermanos (señor Enrique Coppel Luken), quien lo capacitó ocupando desde los puestos más bajos de la organización para que conociera todo el proceso, fue adiestrándose en muchos puestos clave y así prudentemente le fue soltando responsabilidades hasta que le cedió el mando. Cuando llegó el señor Agustín Coppel Luken al máximo puesto directivo, hizo una reorganización en la empresa para evitar dirigir tanto personal, razón por lo que hoy sólo ve situaciones de trabajo con los responsables de las áreas críticas de proyectos y negocios, lográndose una reestructuración interna, pero sin cambiar de rumbo la empresa. No, hubo shock, los Directivos ya lo veían venir, no fue algo diferente.

Por otra parte, de acuerdo a los integrantes de la primera y tercera unidad de análisis (Directivos y Empleados) dijeron que los efectos hacia el exterior de la organización, es solamente esperar que los mercados y el público se acostumbren a un nuevo líder, ya que estaban familiarizados ver la presencia del señor Enrique Coppel Luken, pero eso pasa muy pronto y ya una vez tomadas las posiciones no hay un problema de liderazgo hacia el exterior. Hace resaltar la intervención de los Empleados en el sentido que cuando se dio la noticia del nuevo CEO, los efectos del exterior fueron inmediatos debido

a que hubo muchas felicitaciones por parte de amigos, compañeros, familiares, empresarios, políticos, etc. y hasta de la Presidencia de la República.

Al respecto, los tres integrantes de las unidades de análisis coinciden en que la muerte de don Enrique Coppel Tamayo (fundador de la compañía) afectó sentimentalmente a toda su familia y a gran parte del capital humano que lo conoció y trató. Era una gran persona, bastante importante, llena de valores que supo inyectarlos a la empresa. Él hizo mucho de las cosas que todavía continúan. Era una representación muy viva de lo que es Coppel y servía mucho internamente. Cuando murió, no afecto productivamente porque él tenía veinte años de no estar en la organización.

En la aplicación de la técnica investigativa de observación y en la búsqueda de respuestas a la interrogante de investigación 6, se percató que existe importante cantidad de procedimientos dentro de los procesos productivo y administrativo que se llevan a la práctica, como son los que están estipulados en la filosofía, misión y visión de la empresa Coppel, entre otros, los cuales fueron creados e instituidos por el fundador de la organización, don Enrique Coppel Tamayo, observándose también lo siguiente:

Armonía y cohesión familiar. En la empresa familiar Coppel han existido dos cambios del mando y control de la administración del negocio. Han sido complejos y no naturales, difíciles que se den solos, suscitándose en ambos casos problemas fuertes de aceptación a ceder el control del rumo directivo; sin embargo, los integrantes de la

primera unidad de análisis (Directivos) han sabido resolver inteligentemente cada evento sucesorio, perdurando ante todo la armonía y cohesión familiar; circunstancia primordial que garantiza la continuidad de la compañía para seguir produciendo riqueza tanto para la organización y la familia; en ambos eventos sucesorios ha existido asesoramiento de consultoría externa.

Crecimiento exponencial. De acuerdo con la revisión de documentos, propiedad de la empresa, Coppel ha crecido considerablemente en tan solo tres décadas y en ese aspecto ha sido ejemplar su desarrollo, como se muestra en la siguiente Tabla informativa, en la cual se exhiben explícitamente los tipos de tiendas que existen, como también indica en qué año fue su apertura. Además, se hace notar que el mayor crecimiento de la organización familiar inició a partir del año 1982 cuando todavía era el director de la compañía su fundador y primer CEO.

También se hace notar que desde 1940 hasta 1956 transcurrieron 16 años para que don Enrique iniciara con su expansión; fue el momento de abrir su segunda tienda; de esa manera, a la par con la apertura de las tierras de cultivo en el Valle de Culiacán, poco a poco don Enrique Coppel Tamayo se fue posesionando de su nicho de mercado descubierto. Fue hasta el año de 1965 cuando logró tener cinco establecimientos y ahí se mantuvo hasta 1970. Una vez incorporando la participación de los mayores de sus hijos, para 1982 les tocó la apertura de seis tiendas más teniendo un total de once. Con la transferencia del primer cambio de estafeta realizado en 1983 estando al mando el señor Enrique Coppel Luken, inicia el plan de expansión ejemplar como se indica en la Tabla informativa siguiente. Crecimiento exponencial que a la fecha (2010), la pequeña

tienda El Regalo, creada en 1938 en la ciudad de Mazatlán y trasladada en 1940 a Culiacán, Sinaloa, es una cadena de tiendas de electrodomésticos, ropa, calzado, muebles, etc, que tiene un total de 863 establecimientos distribuidos en los siguientes formatos: 515 tiendas Coppel, 54 tiendas de variedad limitada y 294 Coppel-Canadá.

Tabla 4.1
Crecimiento de establecimientos Coppel

Año	*Tiendas Coppel*	*Tiendas, variedad limitada*	*Tiendas Coppel Canadá*	*Total acumulado*
1940	1			1
1956	2			2
1961	3			3
1968	5			5
1969	5			5
1970	5			5
1982	11			11
1984	12			12
1985	16			16
1988	21			21
1989	22			22
1990	25			25
1994	50			50
1995	54			54
1996	59			59
1997	67			67
1998	77			77
1999	103			103
2000	122			122
2001	143	2		145
2002	172	4	152	328
2003	210	3	142	355
2004	253	3	149	405
2005	305	14	174	493
2006	350	26	204	580
2007	407	32	236	675
2008	457	44	266	767
2009	480	51	283	814
2010	515	54	294	**863**

Fuente: Dirección de Finanzas Coppel.

Desarrollo Organizacional. De acuerdo con la Tabla anterior, se percibe que prácticamente la empresa tiene su desarrollo mayúsculo cuando estuvo al frente de ella el señor Enrique Coppel Luken (anterior CEO). En 1983, cuando inició su periodo, en ese entonces la organización tenía sólo once tiendas de las llamadas Coppel, y para cuando terminó su mandato, que fue en el último día del año 2007, la cadena comercial se formaba de un total de 675 establecimientos en un lapso de 25 años con un crecimiento en números redondos de 61.5 veces más; es decir, la firma comercial incrementó su presencia en México por el orden de 6.137% en ese periodo. Para enriquecer lo comentado, en el presente apartado se desglosan los siguientes rubros, que son: desarrollo humano y profesional, apoyos financieros para la formación educativa y desarrollo computacional.

Desarrollo humano y profesional. De acuerdo con observación realizada en todos los sitios productivos Coppel que se seleccionaron para su análisis, se percibió que son lugares donde existen bien definidos los mandos jerárquicos, los cuales se manejan con el modelo burocrático dado a conocer en su tiempo por Max Weber, y en ese sentido la empresa es un lugar propicio para trabajar porque considera bastante la participación del capital humano, toma en cuenta su esfuerzo, dedicación, empeño, el amor al negocio, etc., y como retribución da oportunidad de desarrollare para que terminen su estudios elementales, nivel media y media superior con participación de las autoridades competentes y, en la mayoría de los casos, el capital humano sigue preparándose en las instalaciones de Coppel para facilitar el proceso educativo. La organización familiar también apoya a su personal para que se realice profesionalmente el individuo, lo toma

en cuenta para escalar diversidad de puestos existentes en todos los frentes de la compañía, como también lo considera en algunas tomas de decisiones.

Apoyos financieros para la formación educativa. De acuerdo con entrevista ejercida como técnica investigativa, se percató principalmente a personas no familiares que están ocupando puestos gerenciales, mandos intermedios y de primer nivel que deseen continuar en la formación universitaria, Coppel les otorga ayuda económica para estudiar un posgrado de preferencia en una institución universitaria local de su elección, y en ese sentido la organización fomenta el desarrollo humano y profesional de manera íntegra en este tipo de personal.

Desarrollo computacional. Según la entrevista y observación como técnicas investigativas ejercidas, se pudo constatar que Coppel no escatima en el progreso de los medios electrónicos, por ello, bajo ese estandarte y de acuerdo con el desarrollo tan avanzado que tiene en todos sus centros productivos, con esa misma filosofía se implementaron y se siguen realizando avances continuos de primer orden en los cerebros electrónicos (SITE) de que dispone la empresa en México. De acuerdo con la revisión de documentos y materiales culturales propiedad de la empresa, Coppel inició sus actividades a través de los medios electrónicos a partir del año 1969 y de ahí a la fecha (2010) la empresa ha tenido un desarrollo extraordinario.

Innovación y tecnología. Aplicando la observación como técnica investigativa, se percibió que la compañía tiene gran apoyo al desarrollo e innovación tecnológica, la cual pudo constatarse con cantidad importante de Tecnologías de Información y

Comunicación (TIC) que existen en todos los departamentos de sus procesos productivo y administrativo; para ello, tiene sofisticados controles electrónicos contables, administrativos y financieros, para administrar de la mejor forma y en el mínimo tiempo posible sus operaciones de contado y crédito de los productos que comercializa; como también ha desarrollado importantes centros de reclutamiento que sirven para la cobranza de aquellos clientes morosos, espacios electrónicos denominados Centros de Atención Telefónica (CAT). Es pertinente comentar que de acuerdo con laq revisión de documentos propiedad de la empresa, Coppel es una de las primeras organizaciones familiares en el mundo que en 1970 inició con otorgamiento de crédito utilizando las primeras computadoras personales (PCS) que se hayan aplicado para estos menesteres.

Con base en la revisión de documentos propiedad de la empresa, y conforme se ha ido presentando el crecimiento de la organización en cuanto al número de tiendas principalmente, Coppel ha innovado y diversificado sus servicios, como son: entrega gratuita a domicilio de muebles y línea blanca, dos años de garantía en muebles, línea blanca, electrónica, electrodomésticos, servicio de recolección a domicilio de productos con fallas, reparación de artículos en talleres especializados propios, club de protección, seguro de vida, mesa de regalos, recarga de tiempo aire desde el teléfono móvil, ventas en línea, venta de celulares, Ban-Coppel, Afore-Coppel.

Generación de empleos. Empleando la observación, se percató que los líderes que han existido en Coppel supieron maniobrar con responsabilidad y entrega el desarrollo organizacional local, estatal, regional, nacional e internacional de manera exitosa y han

sabido manejar prudentemente el liderazgo porque supieron rodearse de buenos equipos de trabajo que han entendido la filosofía de la empresa, los cuales en conjunto no han olvidado el nicho de mercado al que la organización se ha dedicado desde hace poco más de setenta años: la clase popular que descubrió don Enrique Coppel Tamayo. Son las bases por las cuales el negocio desde ese tiempo a la fecha (2010), la empresa ha sido fuente importante para la derrama económica y generación de empleos; sin embargo, solo existe la información de acuerdo a lo exhibido en la siguiente Tabla que da a conocer el número de empleados que dispone la compañía en general, los cuales se han incrementado desde año 2000 al 2009, por el orden en números redondos de 628% es decir, el capital humano en Coppel aumentó prácticamente seis veces más en el periodo señalado.

Tabla 4.2
Número de empleados

Año	*Número de empleados*
1999	-
2000	9 689
2001	11 297
2002	19 921
2003	21 320
2004	25 771
2005	28 412
2006	41 811
2007	43 460
2008	56 122
2009	60 845

Fuente: Dirección de Finanzas Coppel.

Volumen de ventas y utilidades. Utilizando información encontrada en la dirección de internet <www.coppel.com> acerca del reporte de resultados del año 2010 que tuvo la organización, se percató algunos de ellos como son: el saldo neto de cuentas por cobrar a clientes fue de 21 929.6 millones de pesos a diciembre 2010, comparado con 19 669.6 millones de pesos de diciembre 2009, un incremento de 2 260.0 millones de pesos, es decir, 11.5% en el periodo. Al 31 de diciembre de 2010, Coppel tiene reservas creadas para cubrir riesgos de impago de las cuentas por cobrar a clientes por 8 686 millones de pesos, 24.9% más reservas que en 2009, equivalente a 107.4% de la cartera con impago, comparado con 95.5%% en 2009, lo que representa un aumento en el índice de cobertura de 11.9 puntos porcentuales.

Al cierre de 2010, las ventas netas crecieron 23.8%, alcanzando los 49 813.4 millones de pesos, resultado de la apertura de 49 tiendas, aunado a 14.5% mayor afluencia de clientes, realizando 18.9% de transacciones adicionales, con un ticket promedio 3.9% mayor en muebles y 4.3% mayor en ropa. La utilidad neta se ubicó en 5 722.3 millones de pesos, un aumento de 35.7% comparado con el año anterior, alcanzando un margen neto de 11.5%, equivalente a 1.0 puntos porcentuales por arriba de 10.5% en 2009. Al cierre de 2010, el negocio alcanzó una rentabilidad sobre activos (ROA) de 12.5% y una rentabilidad sobre capital (ROE) de 22.9%, por encima de 10.7% y 20.5%, respectivamente, en comparación a 2009.

Consecuentemente, de acuerdo con información proporcionada por la Dirección de Finanzas Coppel, a continuación se presenta la siguiente Tabla informativa en que se indica el comportamiento que han tenido las ventas netas y las utilidades que han

existido en Coppel, las cuales fueron reportadas a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), institución bursátil que según revisión de documentos propiedad de la empresa, fue dada de alta en el año de 1988; sin embargo, los resultados que se muestran en la Tabla exhiben información a partir del año 1994.

Tabla 4.3
Ventas netas y utilidades netas BMV

Año	*Ventas netas (millones de pesos)*	*Utilidades netas (millones de pesos)*
1993	-	-
1994	809.6	32.1
1995	878.7	-70.1
1996	1 104.2	184
1997	1 926.1	361.4
1998	2 858.2	343.9
1999	4 217.6	684.5
2000	5 568.2	347.2
2001	6 795.1	693
2002	9 270.5	917
2003	12021.6	1 200.2
2004	15 ,666.2	1 712.3
2005	19 607.5	1 213.9
2006	27 271.7	2 288.5
2007	32 003.8	2 737.2
2008	36 419.7	3 412.3
2009	40 252.4	4 215.4
2010	49 813.4	5 722.3

Fuente: Dirección de Finanzas Coppel.

Se percibe que las ventas netas reportadas a la BMV en el periodo comprendido del año 1994 al 2010 se comportan satisfactoriamente, mientras que las utilidades netas alcanzadas tienen comportamiento variado, sobre todo se hace notar que en el año de 1995 la organización tuvo pérdidas del orden de poco más de 70 millones de pesos; sin embargo, al cierre del año 2010 la empresa obtuvo ventas netas de poco más de 49 813.4 millones de pesos y utilidades netas de 5 722.3 millones de pesos, significando lo anterior la importancia que tiene la organización en la clientela.

Captación de clientes. Conforme han transcurrido los años y de acuerdo con el número de establecimientos de que dispone la organización familiar, como también en base al trato de la clientela, variedad y accesibilidad de los artículos que comercializa a crédito, ha sido el éxito de la cantidad de personas que adquieren sus artículos, tal como se exhibe en la siguiente Tabla informativa, producto de haber revisado información propiedad de la empresa.

Tabla 4.4
Clientes Coppel

Año	*Clientes activos (millones)*	*Total de clientes (millones)*
1999	-	-
2000	1.4	4.1
2001	1.7	4.6
2002	2.3	5.5
2003	2.9	6.5
2004	3.6	7.7
2005	4.2	9.0
2006	4.8	10.4
2007	5.8	11.7
2008	5.8	13.4
2009	6.8	14.9
2010	7.8	17.1

Fuente: Dirección de Finanzas Coppel.

Se observa que desde el año 2000 existen registros de clientes activos del banco de datos propiedad de la empresa y desde ese tiempo a la fecha (2010), la organización Coppel ha incrementado sus clientes activos por el orden de 557.14%, es decir, ha aumentado alrededor de 5.6 veces más; mientras tanto, tiene una plantilla de clientes

que al año 2000 se formaba por 4.1 millones de personas, incrementándose en 2010 por el orden de 417%, aumentando en números redondos 4 veces más, como se muestra en la Tabla señalada, y esto equivale a afirmar la importancia que tiene la empresa en la aceptación de la clientela que en su mayoría es de clase popular, nicho de mercado que ha sido la llave del éxito en Coppel.

Cambio cultural. De acuerdo con observación y entrevista como técnicas investigativas realizadas, se percibe que en el pasado la organización familiar Coppel no abría sus puertas a la clientela en días festivos y domingos de cada semana; hoy (2010), el negocio familiar lo hace con resultados espectaculares, ya que son los días que la empresa vende más, ya sea a crédito o contado. El personal adscrito a tiendas tiene como incentivo un bono extraordinario que recibe por las ventas alcanzadas y en ese aspecto se siente motivado para seguir dando el mayor de los esfuerzos; sin embargo, cuando existen faltantes o perdidas de artículos de venta, reciben una amonestación económica, situación que demerita su rendimiento en la gran mayoría de los casos. Indistintamente, el capital humano Coppel en donde se encuentre adscrito tiene un descuento de 29% en compras a crédito o contado que realice en cualquier establecimiento de la cadena de tiendas de su propiedad.

Por otro lado, dado que la empresa ofrece facilidades para que el capital humano de todos los establecimientos de la organización concluya sus estudios elementales, medios y medio superior (primaria, secundaria y preparatoria), es otro factor para que se dé el máximo rendimiento. También de acuerdo con el liderazgo transformacional, al recurso humano se le hace partícipe de algunas decisiones que hay que considerar y

esto alienta más su desempeño porque se le toma en cuenta, porque se cultiva la identidad y el sentido de la co-propiedad en la compañía.

Revisando documentos y materiales culturales propiedad de la empresa en la búsqueda de respuestas a la interrogante de investigación 6, se percibió que los efectos en la organización derivados de la sucesión de liderazgo en las dos sucesiones que han existido en Coppel fueron positivos tanto al interior de la empresa como en su medio ambiente competitivo. Actualmente, la administración del actual CEO tiene un reto enorme de cómo dejar huella en la compañía familiar, ya que sus antecesores dieron resultados inusuales en medio de diversidad de variables externas micro y macroeconómicas que no se pueden controlar; por ello, la organización se consideraba de alto riesgo. En cuanto a la solidez de continuar en la competencia, se verificó que la empresa tiene bien sustentados los principios familiares que don Enrique Coppel Tamayo supo transmitir a sus hijos y a la filosofía del negocio.

Posteriormente, el conocimiento empírico se contrastó con el marco teórico, teniéndose de ello que los valores del fundador determinan el grado de separación entre los ámbitos familiar y empresarial, tal como lo afirma Amat (2004) al señalar que los valores del fundador determinan la evolución de la organización, también señala Amat (2004) que la concepción de la compañía es como un medio que puede conducir al fundador a ralentizar deliberadamente la evolución para adoptar la empresa al ciclo de vida de la familia; por ello inteligentemente el fundador de la empresa, don Enrique Coppel Tamayo supo deslindar situaciones familiares con problemas del negocio. Logró inculcar sus principios, sus valores humanos; supo entender las necesidades de la

gente pobre para satisfacérselas, vio a la empresa como un fin que lo supo explotar al máximo, del cual se sentía muy orgulloso de haberlo logrado y más aún porque sus hijos lo habían transformado sin perder el nicho de mercado, el rumbo y los valores inculcados por él, siendo esta metamorfosis de cambio cultural y empresarial de hacer mejor las cosas para tener un mejor nivel de vida de acuerdo al éxito del negocio; por ello, la empresa debe continuar por el rumbo instituido y es la razón de escoger al sucesor más capaz de darle continuidad al trabajo ya realizado, es decir, el nuevo líder debe tener clara la visión de la organización como lo dice Amat (2004) ya que debe analizar no sólo el entorno en el que la compañía ha estado actuando tradicionalmente, sino también pensar cómo éste puede cambiar el futuro.

En consecuencia, el nombramiento del CEO actual, que recayó en la persona del señor Agustín Coppel Luken, está sustentado en que el procedimiento sucesorio debe formar parte del plan estratégico de la empresa y debe realizarse con tiempo; así, el relevo puede servir como una herramienta estratégica que aporte nuevos retos competitivos de la organización, tal como lo dice Amat (2004), y en ese sentido los integrantes de la tercera generación consanguínea (Ejecutivos) están recibiendo la mejor educación académica posible y algunos de ellos se encuentran adiestrándose en la organización familiar con el objeto de tener experiencia, conocimiento de la compañía, acercamiento con la gente para ser equipos de trabajo, etc., con la finalidad de estar preparados cuando se produzca la búsqueda del nuevo liderazgo al menos hasta que el actual CEO cumpla 65 años conforme lo indican los reglamentos internos de la organización, o bien de acuerdo los requerimientos de la empresa, en función de las exigencias del medio ambiente competitivo.

Cuadro 4.2 Resultados de las preguntas investigativas

Pregunta 1	*Pregunta 2*	*Pregunta 3*
Cómo han sido los procesos de sucesión de liderazgo en la empresa familiar grande?	¿Cuáles son los factores considerados para la sucesión de liderazgo?	¿Qué formas y criterios de selección se han utilizado para determinar al nuevo líder?
Resultados	*Resultados*	*Resultados*
• Han sido desgastantes y son difíciles que se den solos y naturales • Servicios de consultoría externa que ayude la preparación del proceso de sucesión siguiente • Es un asunto vital para que la organizaciones familiares perduren perdure en su camino productivo, por eso se considera de mucho riego (Directivos)	• "Capacidad de la persona y su liderazgo que proyecte al interior y exterior de la empresa" (Directivos y Empleados) • Involucramiento y su agresividad en la innovación para llegarle a la gente • «Hacer más equipos de trabajo sin perder el rumbo de la organización» (Directivo 3) • «Preparación y circunstancia» (Directivo 1)	• «Todos las personas hombres y mujeres integrantes de la tercera generación Coppel que deseen desarrollarse profesionalmente en la organización tienen que preparase» (Directivos) • «Sin embargo estos criterios no son los últimos ya que pueden integrarse más de acuerdo a las exigencias que valla requiriendo la compañía en función del medio competitivo» (Ejecutivo 2) • «El programa de entrenamiento en la organización es extensivo a todos aquellos colaboradores no familiares con deseos de superación» (Ejecutivo 1) • La experiencia del pasado es influyente, ya que «los criterios de selección que se han utilizado en el pasado para determinar al nuevo líder son resultados e integración de equipos de trabajo, entrega y amor al negocio, con el objeto de desarrollarlo más» (Empleados)

Fuente: Creación propia con orientación metodológica de Rodríguez Peñuelas (2011).

Cuadro 4.2 Resultados de las preguntas investigativas

Pregunta 4

¿Cuáles son las principales características que debe reunir el nuevo líder?

Resultados

- Que tenga habilidad y paciencia en desarrollar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos
- Que no pierda el nicho de mercado popular al que la empresa se ha dedicado a satisfacer durante muchos años (totalidad de informantes clave)
- Debe ser alguien que no se le debe olvidar la esencia del negocio
- Debe ser una persona que conozca la empresa, que le guste
- Que esté preparado académicamente en posgrados de maestrías y doctorados, que esté comprometida con el negocio y con la familia
- Ser empático con todo el personal, que tenga humildad y calidad de servicio (Empleados)
- El nuevo líder debe ser un empresario moral de acuerdo a las buenas costumbres y principios que marca la sociedad,
- Debe ser un hombre de negocios honesto, respetuoso de sus actos, de sus colaboradores, de todo el capital humano
- Debe tener habilidad y paciencia en trabajar en equipos de trabajo, ser inteligente y hábil para darle continuidad a la organización (Directivos).

Pregunta 5

¿Qué problemas se han presentado en los procesos de sucesión de liderazgo y cuáles han sido las estrategias de solución?

Resultados

- Se compró la empresa Crédito y Casa, siendo su principal accionista el señor Agustín Coppel Luken (actual CEO), la compra fue un fraude y dado los problemas que hubo con la crisis económica mundial reciente (año 2008); existieron problemas muy serios en el proceso de sucesión; situación que se clasifica como la más compleja para la empresa
- La estrategia de solución implementada fue que el sistema de consultores foráneos y el apoyo de los consejeros externos de la organización funcionaron muy bien, lográndose mantener la cohesión y nunca hubo una crisis financiera familiar
- Cuando el señor Enrique Coppel Luken fue el CEO, se logró el crecimiento mayúsculo que ha tenido el grupo empresarial; y bajo su representación, se crearon nuevos servicios en las tiendas; sin embargo, esta etapa productiva fue difícil para él, por su forma de mandar, por su carácter; fueron años muy desgastante por diversidad de situaciones y la estrategia de solución para darle otro enfoque organizacional, fue haberle pasado el mando a su hermano menor Agustín Coppel Luken; actual Director de la organización (Directivos)
- En la compañía no solo ha sido éxito, también han existido períodos de tiempo de alto riesgo derivado de la influencia de las devaluaciones que existieron al final de cada sexenio en México, por ello la empresa se consideraba de alto riesgo vender a crédito
- Durante esos sexenios se implementaron controles contables y administrativos que tomaban en cuenta las devaluaciones, además se restringió el crédito colocando más obstáculos (Empleados)

Pregunta 6

¿Cuáles son los efectos en la organización derivados de la sucesión de liderazgo?

Resultados

No existió algo nuevo ya que cuando el señor Agustín Coppel Luken llegó al puesto de CEO fue un proceso de años, fue formado poco a poco por el anterior Director de la empresa el mayor de los hermanos (señor Enrique Coppel Luken), quien lo capacitó ocupando desde los puestos más bajos de la organización para que conociera todo el proceso, fue adiestrándose en muchos puestos claves y así poco a poco le fue soltando responsabilidades hasta que le cedió el mando (Directivos y Primos)

Cuando llegó el señor Agustín Coppel Luken al máximo puesto directivo, no quitó ni puso a nadie, nada más hizo una reorganización de gente para evitar dirigir tanto personal, razón por lo que ahora solamente se ve situaciones de trabajo con los responsables de las áreas críticas de proyectos y negocios; lográndose una reestructuración interna pero sin cambiar de rumbo la empresa; no, hubo shock grande, los directivos ya lo veían venir, no fue algo diferente (Unidad de Primos)

Los efectos hacia el exterior de la organización, es solamente esperar que los mercados y el público se acostumbren a un nuevo líder ya que estaban familiarizados ver la presencia del señor Enrique Coppel Luken, pero eso pasa muy pronto y ya una vez tomadas las posiciones, no hay un problema de liderazgo hacia el exterior (Directivos y Ejecutivos)"

Cuando se dio la noticia del nuevo CEO, los efectos del exterior fueron inmediatos debido a que hubo muchas felicitaciones por parte de amigos, compañeros, familiares, empresarios, políticos, etc." (Unidad de empleados)

Fuente: Creación propia con orientación metodológica de Rodríguez Peñuelas (2011).

Capítulo V
Conclusiones, recomendaciones y reflexiones finales

En el presente apartado se dan a conocer las conclusiones derivadas de la investigación realizada acerca de la sucesión del liderazgo en organizaciones familiares grandes. Para facilitar su desarrollo y explicaciones, esta fase investigativa se sustenta en tres dimensiones, que son conclusiones, recomendaciones y reflexiones finales, las cuales se explican en ese orden establecido. Este apartado trata acerca de las culminaciones del marco contextual, marco teórico y metodología. Las recomendaciones están dirigidas a proporcionar las sugerencias que se consideraron más pertinentes en función de los resultados encontrados y las reflexiones finales tratan acerca de la interpretación del conocimiento generado y es el espacio donde se confirma el cumplimiento del objetivo general como también comprobación de hipótesis.

5.1 Conclusiones

Los resultados derivados de la entrevista, observación, además de revisión de la documentos y de materiales culturales propiedad de la organización Coppel, se dan a conocer en el presente apartado, de acuerdo con su contexto, marco teórico, metodología de la investigación y presentación de los hallazgos generados; en ese sentido, se desglosan en seguida.

Contexto de las organizaciones familiares. Se aprendió acerca del comportamiento del tipo de liderazgo que se ejerce en aquellos negocios que han trascendido en el tiempo y espacio para continuar con su quehacer productivo. Se percibió que las organizaciones

familiares están dirigidas por líderes comprometidos con la empresa, la familia, el capital humano que dispone y con los proveedores, con la finalidad de buscar siempre el empleo, utilidad, y en ese aspecto están dirigidas con liderazgo tipo transformacional.

De acuerdo con estudios de otros investigadores afirman que la gran mayoría de los líderes de las empresas familiares no se preparan para transcender su administración y control a las futuras generaciones; por ello, desaparecen del mapa productivo y en ese sentido sólo 30% de negocios logran continuar de la primera a la segunda generación y únicamente 10% de la cifra anterior aseguran su camino productivo a la tercera administración, resultando que el porcentaje restante es vendido o liquidado por diversidad de causales sólo por no haber sido suficientemente previsores sus dirigentes en buscar su continuidad.

En atención a lo comentado, es pertinente expresar que 97% de las organizaciones familiares no llegan a ser longevas porque sus dirigentes no visualizan el futuro de sus organizaciones, es decir, no se preparan, no innovan y tampoco replantean sus procesos productivo y administrativo con el objeto de llegar a futuras administraciones con el máximo rendimiento para seguir generando empleo, certidumbre, desarrollo profesional y personal del capital humano que emplea, de los proveedores que participan y de los miembros de la familia empresaria.

De lo comentado, se deriva que la sucesión del liderazgo en empresas familiares grandes es un problema complejo y desgastante que requiere de mucho tiempo de anticipación para ir preparando a todos los integrantes de la familia empresaria que se

sientan con derechos de ocupar el máximo puesto directivo. Este procedimiento debe ser claro y equilibrado en igualdad de oportunidades. Por ello, debe considerarse la máxima cantidad de factores posibles que garanticen el éxito del proceso sucesorio de las organizaciones familiares, evitando así el descontento, la armonía y la productividad de las empresas, de tal manera que perduren las relaciones familiares en beneficio del negocio, impidiendo la presencia de conflictos y efectos devastadores como discriminación de equidad del género, división de funciones en el interior y exterior de la empresa, formación de grupos de trabajo y de poder antagónicos, presencia de envidias, desconfianza, golpes bajos, habladurías, clima organizacional incierto, trato inapropiado a trabajadores y proveedores, desánimo del personal de dar el mejor de los esfuerzos, desaliento de cooperación de proveedores, poco interés de cumplir compromisos financieros, etc., o, en el caso extremo, el cierre de funciones, situación que repercute en la generación de empleos y en la economía familiar.

Marco teórico. En relación con el marco teórico, se analizaron las teorías que fundamentan el fenómeno de la sucesión de liderazgo en organizaciones familiares grandes, siendo estas las teorías de la administración, liderazgo, de la organización, organizaciones familiares y sucesión empresarial. La aportación de cada una fue lo siguiente. La teoría de la administración está insertada en la ejecución de todas las actividades desarrolladas en las organizaciones y en las empresas, de ahí su importancia de su contribución a la presente investigación porque facilitó percibir que durante la administración de la vida productiva del negocio familiar analizado han existido líderes que han dirigido a la empresa bajo estilos perfectamente distintos. Sin embargo, supieron, cada uno en su momento y espacio, administrar con éxito la

sucesión de liderazgo, como también supieron maniobrar el riesgo de vender a crédito y entendieron no olvidar de satisfacer las necesidades de la clientela a la que la organización se ha dedicado durante muchos años. Asimismo, han administrado exitosamente la innovación, evolución, desarrollo de la empresa y apoyo para el desarrollo personal y profesional del capital humano.

El estudio del liderazgo, visto desde la perspectiva de la sucesión del mando y control de los negocios familiares grandes, auxilió a verificar que el ejercicio de liderazgo transformacional es el que se practica en la organización Coppel, considerado éste como el más adecuado a las condiciones actuales y futuras de crecimiento que proyecta tener la organización a corto, mediano y largo plazo, debido a la dinámica empresarial en cada una de sus partes; el liderazgo transformacional fomenta el cambio de valores y actitudes de los trabajadores respecto a su trabajo, además el dirigente propicia la participación del empleado en la toma de decisiones, originando mayor entusiasmo y sentido de co-propiedad.

La teoría de la organización facilitó la identificación de lo que es organización y empresa, la primera de ellas es una agrupación de personas que persiguen un bien común, mientras que la empresa es un recinto laboral donde se busca utilidad económica; por ello se concluye que todas las empresas son organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas. Al respecto, Coppel es un sistema abierto porque está a la vanguardia de cómo innovar los productos que comercializa, porque facilita las formas de atender a la clientela. Es una organización cuya finalidad es

lucrativa y su actividad que desarrolla es el comercio, y por su capacidad de origen es una empresa privada cuya estructura legal es persona moral.

La aplicación de la teoría de organizaciones familiares en la presente investigación ayudó a comprender el concepto de empresa familiar, resultando ser un proyecto de vida, cuya planeación, organización, dirección, supervisión y control está en manos del dirigente, del propietario o del socio mayoritario, que para su funcionamiento incorpora a hijos, hermanos u otros familiares con la intención que todos se desarrollen profesional y personalmente para que tengan beneficios económicos, sin descuidar el crecimiento y evolución de la empresa que se caracteriza por tener bases o principios familiares sólidos. De igual forma, la teoría de sucesión empresarial contribuyó en la presente investigación a construir el concepto de sucesión el cual es: el traspaso, la entrega, la transferencia y cesión del mando, del poder, de la dirección, así como del control absoluto del negocio con el visto bueno de la familia empresaria; ratificado por el Consejo de Administración y sustentado por escrito ante la fe de un notario público; quien facilitó comprender la problemática que se da alrededor del proceso de sucesión de liderazgo.

De acuerdo con lo anterior, las teorías señaladas sirvieron como sustento para el desarrollo de esta investigación coadyuvando en el análisis e interpretación de los hallazgos y la presentación de resultados. Dentro de las decisiones teóricas y metodologías de la investigación, se aplicó el estudio de caso porque contribuyó en conocer a profundidad el fenómeno analizado y para facilitar su ejercicio, se diseñó y se aplicó un plan de investigación de campo que guió la recolección de datos, su

procesamiento, análisis, interpretación, contrastación con el marco teórico para propiciar los resultados que se generaron. En ese sentido, se aplicaron figuras y cuadros que facilitaron la interpretación informativa.

Metodología de la investigación. La presente investigación puede aplicarse como texto para realizar una investigación dentro del fenómeno de la sucesión del liderazgo en las organizaciones familiares grandes, o en aquellos otros de interés con el objeto de obtener el grado académico en los niveles de licenciatura, maestría o doctorado, o simplemente puede servir como un libro de consulta para incrementar el acervo cultural. También puede aplicarse como una guía para aquellas organizaciones que estén interesadas en realizar su proceso sucesorio.

Resultados de la investigación. En el apartado de los resultados se da a conocer el informe de los hallazgos que se obtuvieron. Los resultados encontrados sustentaron dar respuesta a las interrogantes planteadas y a la comprobación de las hipótesis que orientaron la presente indagación; con base en lo expresado, se presentan a continuación las conclusiones a las que se arribó de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación.

Procesos de sucesión de liderazgo en la empresa familiar

Los procesos de sucesión de liderazgo en la empresa familiar Coppel han sido desgastantes, complejos y son difíciles que se den solos y naturales; por ello, con la finalidad de evitar deterioro en las relaciones familiares, es importante contratar los servicios de consultoría externa que ayude a la preparación del proceso de sucesión

siguiente, ya que es un asunto vital para que las organizaciones familiares perduren en su camino productivo, por eso se considera de mucho riesgo.

Las reglas del juego están establecidas en el protocolo familiar del cual se desprenden los requerimientos que deben cubrir los miembros de la tercera generación e inclusive personas no familiares constituidas productivamente con la filosofía Coppel, comprendidas en un segundo equipo como alternancia a ocupar el máximo puesto directivo. El entrenamiento prácticamente inicia desde que los miembros de la tercera generación consanguínea se forman académicamente en la licenciatura de Administración de Empresas, luego realizan un posgrado en Administración con reconocimiento internacional, además deben dominar cabalmente mínimo dos idiomas, trabajar inicialmente en otra empresa que no sea Coppel, después deben hacer un adiestramiento dentro de la empresa por espacio de un año donde conocen y se desarrollan en cada uno de los puestos hasta llegar a gerencia, después se capacitan dos años más en las gerencias de la empresa. Acto seguido, pasan después a ocupar puestos operativos de la organización y finalmente llegado el momento se solicitan otras características y destrezas a los participantes con el fin de afinar bien el perfil de quién ocupará el máximo puesto directivo de la organización.

Si ninguno de los miembros de la tercera generación no reúna las cualidades que demande en ese momento el entorno competitivo y la empresa, existe la posibilidad de que el CEO fuese una persona miembro de la empresa, pero externa de la familia Coppel; o bien pudiera ser alguien no de la estirpe formado fuera de la filosofía del negocio familiar.

Factores considerados para la sucesión de liderazgo

Los factores considerados para la sucesión de liderazgo son:

- Capacidad de la persona y el liderazgo que proyecte al interior y exterior de la empresa
- Involucramiento y su agresividad en la innovación para llegarle a la gente, de hacer más equipos de trabajo sin perder el rumbo de la organización
- Experiencia interna en la empresa, y
- Que conozca todos los puestos operativos-administrativos no sólo de las tiendas sino de todos aquellos espacios donde haya productividad de la organización familiar

Formas y criterios de selección utilizados para determinar al nuevo líder

Para seleccionar al próximo líder que guie los destinos de la empresa, aun no están dadas las formas y criterios de selección que se utilizarán en la nueva administración de la compañía; sin embargo, todo está en función de los requerimientos o necesidades que dicte el medio ambiente competitivo en el momento que se dé el cambio de estafeta; en ese sentido, algunos integrantes de la tercera generación consanguínea ya se encuentran adiestrándose en la empresa familiar cubriendo puestos operativos.

Principales características que debe reunir el nuevo líder

Las principales características que debe reunir el nuevo líder son las siguientes:

- Que tenga habilidad y paciencia en desarrollar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos
- Que no pierda el nicho de mercado popular al que la empresa se ha dedicado a satisfacer durante muchos años
- Debe ser alguien que no se le debe olvidar la esencia del negocio, es decir, que piense como la gente, como la clientela para ayudarle a satisfacer sus necesidades; en otras palabras, que se ponga en los zapatos del cliente
- Debe ser una persona que conozca la empresa, que le guste
- Que esté preparado académicamente en posgrados de maestría y doctorado
- Que esté comprometida con el negocio y con la familia, ser empático con todo el personal, que tenga humildad y calidad de servicio
- Debe ser un empresario moral, de acuerdo con las buenas costumbres y principios que marca la sociedad, dar ejemplo de un hombre de negocios honesto, respetuoso de sus actos, de sus colaboradores, de todo el capital humano, además de tener habilidad y paciencia en trabajar en equipos de trabajo, ser inteligente y hábil para darle continuidad a la organización, capaz de seguir creciendo la empresa para generar empleo y utilidad para el negocio y la familia
- El nuevo liderazgo debe ser ejercido por una persona que diversifique, innove, proponga, sea muy influyente en las personas, que tenga muchas cualidades humanas
- Debe ser alguien que entienda el comercio de México a mediano y largo plazo

- El nuevo líder debe ser una persona que tenga capacidad de liderar desde México una empresa que puede ser bastante grande para el año 2030 en Brasil y Argentina
- Debe ser un personaje global para ir buscando nuevos mercados en los países que brinden oportunidades de arraigo localizados en Sudamérica, Centroamérica o en Sudáfrica. Tiene que estar internacionalizado en proveeduría, conocer perfectamente usos, costumbres, religión, idiomas, aranceles, etcétera; tiene que conocer bien China como mercado próximo a conquistar, viendo opciones de bodegas, ser abierto a pruebas de muchos ensayos en la empresa, para estar sujeto a prueba y error, buscando mejoras en nuevos negocios

Principales problemas en los procesos de sucesión de liderazgo y estrategias de solución

Son los siguientes:

Crisis económica mundial. Cuando el señor Enrique Coppel Luken todavía era el CEO, por iniciativa de él en 2007 se compró la empresa Crédito y Casa, siendo su principal accionista el señor Agustín Coppel Luken (actual CEO), debido a los problemas por la crisis económica mundial reciente; existieron problemas muy serios en el proceso de sucesión, situación que se clasifica como la más compleja para la empresa, espacio donde hubo conflictos mayores entre los señores Agustín y Enrique Coppel Luken y la estrategia de solución implementada fue que el sistema de consultores foráneos y el apoyo de los consejeros externos de la organización funcionaron muy bien, lográndose mantener la cohesión familiar, evitando una crisis financiera al interior de esta. En la compañía no todo ha sido éxito, también han existido periodos de tiempo de alto riesgo,

derivado de la influencia de las devaluaciones que existieron al final de cada sexenio en México; por ello, a la empresa se le consideraba como tal por vender a crédito, representaba alta inseguridad la devaluación de la cartera, y ante ello la estrategia de solución para que la organización no fuese afectada fue que durante esos sexenios se implementaron controles contables y administrativos que tomaban en cuenta las devaluaciones; además, se restringió el crédito colocando más obstáculos.

Oposición al crecimiento. Otro problema suscitado del crecimiento exponencial de Coppel fue que el fundador de la organización (don Enrique Coppel Tamayo) se oponía a crecer y, en ese sentido, sus hijos lo presionaron y surgieron problemas muy fuertes entre él y su hijo mayor (señor Enrique Coppel Luken), motivando a que se presentara la primera transferencia generacional en el negocio, utilizando como estrategia de solución ceder el liderazgo a su hijo mayor (anterior CEO). En esta etapa productiva, se logró el crecimiento mayúsculo que ha tenido el grupo familiar y bajo su dirección, se crearon nuevos servicios en las tiendas; sin embargo, este período fue difícil para él, por su forma de mandar, por su carácter; fueron años muy desgastante por diversidad de situaciones y la estrategia de solución para darle otro enfoque organizacional, fue haberle cedido el mando a su hermano menor Agustín Coppel Luken, actual director de la compañía.

Efectos en la organización derivados de la sucesión de liderazgo

Los efectos en la organización derivados de la sucesión de liderazgo son los siguientes: Cuando llegó el señor Agustín Coppel Luken al máximo puesto directivo, hizo una reorganización en la empresa para evitar dirigir tanto personal, razón por lo que ahora

solamente ve situaciones de trabajo con los responsables de las áreas críticas de proyectos y negocios. En el momento de darse la noticia del nuevo CEO, los efectos del exterior fueron inmediatos, debido a que hubo muchas felicitaciones por amigos, compañeros, familiares, empresarios, políticos y de la Presidencia de la República.

Desempeñar el señor Agustín el cargo de presidente del Consejo de Administración y director general de la organización, para la empresa familiar ha sido un gran éxito, debido a que el nuevo CEO es un hombre más sensible, más ecléctico y tiene facilidad de formar y guiar grupos de trabajo, teniendo como resultado mayor innovación tecnológica y formas de llegarle al cliente para satisfacer sus necesidades. En ese sentido, hoy la empresa es más competitiva y cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1988; Coppel es una organización más solida, porque sigue creciendo en el territorio mexicano, Sudamérica y en otras regiones geográficas.

Aunado a lo comentado, y en virtud a las cualidades humanas del nuevo CEO, en la organización se percibe buen ambiente agradable, un clima laboral bueno para trabajar, ya que a partir del nuevo liderazgo se considera más la sensibilidad del capital humano, y como efecto dominó hacia los miembros de la familia existe más armonía, más cohesión, más confianza porque les agrada y confían en el liderazgo que ejerce el señor Agustín y en esa perspectiva están convencidos que la empresa crecerá más.

Tratando de enriquecer lo expresado y atendiendo el proceso riguroso que marca la metodología cualitativa, a continuación se analizan los siguientes aspectos que complementan las conclusiones vertidas y desde esa perspectiva se examinan

enseñanzas de la investigación, principales problemas suscitados, utilidad de la aplicación de resultados, limitaciones y apertura de nuevas líneas de investigación para estudios posteriores y otras conclusiones.

5.1.1 Enseñanzas de la investigación

Desde el ámbito particular, realizar la presente indagación dejó grata experiencia haber conocido, aprendido y ejercitado la metodología cualitativa que se distingue por su rigurosidad, porque a través de ella se ejerció un procedimiento sistemático y coherente; proceso investigativo que fue aplicado a través de un estudio de caso en una de las empresas familiares sinaloenses más importantes a nivel local, estatal, regional, nacional y en Latinoamérica.

La aplicación del estudio de caso en la presente investigación permitió conocer ampliamente el fenómeno de la sucesión de liderazgo en la organización familiar Coppel, ya que es una empresa ejemplar por su desarrollo e innovación. Se expresa gratitud a su personal responsable del proceso de autorización de la investigación de campo, sobre todo a sus directivos por su disponibilidad, tiempo, sencillez y enseñanza.

Haber desarrollado esta investigación deja práctica inolvidable porque despertó la pasión de quien narra estos pensamientos para continuar por el camino de la búsqueda de la excelencia científica; en ese sentido, se espera aportar conocimiento para solucionar problemas que afectan el desempeño productivo de las organizaciones con el objeto de que no trunquen sus actividades y así continúen creando riqueza y empleos que tanto se necesitan en todos los rincones del mundo donde se practica economía

abierta. En ese aspecto, el estudio de la sucesión de liderazgo en empresas familiares grandes deja la gran enseñanza que tiene este fenómeno, porque en la medida en que se trate con seriedad y responsabilidad por sus dirigentes, surgirán mejores procesos sucesorios para la continuidad de los negocios familiares, creándose certidumbre de proseguir con la generación de riqueza y empleos.

Con la presente investigación se logró comprender más ampliamente el entorno competitivo de la empresa. Se conocieron sus amenazas, debilidades, fortalezas competitivas y el crecimiento que ha tenido la organización familiar para mantener presencia física en casi todo México y en Sudamérica, básicamente en Buenos Aires, Argentina, y Curitiba, Brasil. También se conoció la competencia en algunos rubros que tienen algunas cadenas comerciales nacionales respecto a Coppel, las cuales no tienen importancia significativa, debido a que no opera una firma comercial similar al negocio señalado.

Se aprendió que la innovación es una herramienta fundamental para el crecimiento de las empresas; por ello, la organización Coppel le da mucha importancia, razón por la cual existe amplio equipamiento y desarrollo tecnológico para estar a la vanguardia en los procesos productivo, administrativo, contable y fiscal.

Vender a crédito los productos que mercantiliza la cadena comercial Coppel no es tarea nueva; es una manera o forma de vender establecida en la década de los cuarenta del siglo XX creada por el fundador del negocio, don Enrique Coppel Tamayo, resultando de ello una enseñanza para el entorno competitivo porque sus directivos han

entendido cómo satisfacer el nicho de mercado de clase popular al que se han dedicado desde ese entonces, teniendo por ello la llave del éxito de su crecimiento. Asimismo, se aprendió que han existido tres empresarios líderes que han sabido maniobrar satisfactoriamente y con responsabilidad el desarrollo, crecimiento y evolución de la empresa. Cada uno se ha caracterizado por desempeñar estilos de liderar muy diferentes, pero todos con un mismo propósito, que es crear mayor riqueza y bienestar social.

Independientemente del número de establecimientos de que dispone la cadena comercial familiar y debido a la cantidad de capital humano que emplea, se percató del control eficiente que existe para su administración, supervisión y control. En ese sentido, la presente investigación deja como enseñanza que, al final, Coppel es una empresa humana porque siente lo que sucede a su interior y en su medio ambiente competitivo; la organización apoya de buena manera el desarrollo personal y profesional de su gente, como también busca permanecer siempre a la vanguardia de su competencia para ofrecer el mejor servicio posible. También deja como enseñanza que el capital humano adscrito a las tiendas comerciales y en otros establecimientos, en su mayoría son personas de extracción humilde que no pudieron realizar una carrera profesional, pero son muy sencillos y serviciales, ya que acatan de manera eficiente las órdenes de sus superiores y siempre tratan de dar el mayor de sus esfuerzos a la clientela en el esquema de organización burocrática establecida por Weber. También los directivos de la empresa son personas muy sencillas y sensibles en el desarrollo del negocio y del personal a su cargo.

5.1.2 Principales problemas en el desarrollo de la investigación.

En el progreso de la indagación se presentaron problemas que, por fortuna, lograron resolverse. En la amalgama de complicaciones se encuentran las relacionadas con el proceso de autorización del estudio de caso, ingreso para el acopio de información, tiempo y disposición de los informantes clave, bibliografía especializada, aplicación de instrumentos para la recolección de datos, análisis, redacción y presentación de resultados, los que se describen enseguida.

Autorización del estudio de caso. El proceso de autorización para realizar el estudio de caso fue largo. El 'visto bueno' de los propietarios de la cadena de tiendas departamentales no fue fácil, sino un proceso extenso que consistió en esperar, hacer antesalas, cumplir requisitos y entrevistas por espacio de alrededor de seis meses.

Ingreso para el acopio de información. El ingreso para la recolección de datos fue a través del portero[77] auxiliado por la persona que coordinó las entrevistas de los personajes clave. Es pertinente comentar que una vez obtenido el permiso para realizar la investigación, el acopio de información fue fácil realizarlo.

Tiempo y disposición de los informantes clave. Hubo algunos contratiempos para entrevistar a unos informantes clave, debido a que todos son empresarios que realizan múltiples actividades dentro y fuera de la organización familiar; sin embargo, la técnica investigativa salió avante e, incluso, fueron momentos de auscultaciones muy amenas,

[77] Se le llama *portero* a la persona principal interlocutora entre el investigador y los directivos de la empresa.

con mucha empatía, calidad, sencillez y humildad de todos ellos. Las entrevistas se hicieron de acuerdo con las agendas de trabajo de cada uno de ellos; aunque algunos son personajes con tiempo muy limitado del cual se interrogaron con menos duración que los demás, y en ese sentido se logró el objetivo porque fueron encuentros formales de alta calidad que se hicieron a través de la guía de preguntas; resultando en cada una de ellas entrevistas tipo semiestructuradas a profundidad.

Bibliografía especializada. En la etapa inicial, cuando se planteó el anteproyecto de tesis por desarrollar, era un tema que se desconocía completamente y en esa perspectiva no se tenía la menor idea de realizarlo; en consecuencia, la bibliografía especializada que se disponía era insuficiente, pero por la entrega y la pasión que se dispuso para aprender del tema y de la rigurosidad que establece la metodología cualitativa, con el paso del tiempo se fueron encontrando folletos de las organización familiar, revistas, libros, prensa, internet y trabajos elaborados por otros investigadores que facilitaron el proceso indagatorio.

Aplicación de instrumentos para la recolección de datos. En el proceso de la auscultación de los informantes clave se aplicó la guía de preguntas la cual conforme se fue empleando, sufrió metamorfosis transformándose de un documento guiado a un instrumento semiestructurado. Se utilizaron las siguientes técnicas investigativas que auxiliaron el trabajo de investigación de campo, como fueron: observación, entrevista, revisión de documentos y de materiales culturales propiedad de la empresa objeto de estudio.

Análisis de los resultados. Dado que se dio respuesta a las interrogantes de investigación, se verificó su confiabilidad y validez del cumplimiento de los objetivos trazados; se informa que son resultados de haber aplicado la rigurosidad que marca la metodología cualitativa, y por ello conlleva a decir que estos cumplen alto contenido científico.

Redacción de resultados. La inexperiencia que existió para escribir conforme lo estipula el idioma Español bajo la metodología APA,[78] resultó ser una odisea para quien expresa estas ideas y más por el manejo diverso de conceptos que en combinación con el limitado léxico que se dispone, fue un problema no sólo para la redacción de los resultados, sino para la escritura de todo el documento.

Presentación de resultados. La exposición de los hallazgos son productos de haber contrastado el conocimiento empírico generado con las publicaciones científicas empleadas para dar respuesta a cada una de las interrogantes de investigación, además se analizó el cumplimiento de los objetivos planteados. En ese sentido, la presentación de los resultados consistió en dar a conocer los hallazgos a través de su redacción y para facilitar su exposición, se apoyó en cuadros concentradores de información, los cuales mostraron los hallazgos encontrados por cada pregunta investigativa.

[78] APA. *American Psychological Association* (Asociación de Sicólogos Americanos).

5.1.3 Utilidad de la aplicación de resultados

Los hallazgos encontrados en la presente investigación podrán ser aplicados por los dirigentes de la empresa familiar analizada en el desarrollo del próximo proceso sucesorio como un instrumento que auxilie a determinar con éxito su nuevo líder; también puede ser aplicado como material de consulta o de acervo cultural para profundizar más en sus antecedentes históricos, su quehacer productivo y su vínculo social.

Puede ser aplicado en todas aquellas empresas, organizaciones, negocios o compañías familiares micro, pequeñas, medianas y grandes que se encuentren o que deseen sus dirigentes realizar un proceso sucesorio de liderazgo. Además, puede utilizarse como material de consulta en aquellas instituciones de educación superior, básicamente en aquellas dedicadas a la enseñanza a nivel de licenciatura o maestría en Administración, Negocios y Economía, o bien puede emplearse como bibliografía en programas doctorales como, por ejemplo, en el referente a Ciencias Administrativas que imparte la Universidad de Occidente o en otras Instituciones de Educación Superior.

La presente investigación puede ser útil como acervo cultural en bibliotecas púbicas o privadas para que esté a disposición de las personas interesadas en conocer la problemática que conlleva el fenómeno de la sucesión de liderazgo en empresas familiares grandes y sus repercusiones. Finalmente, se establece que el presente instrumento puede aplicarse en las aquellas áreas del conocimiento generadoras de nuevas líneas de investigación, derivadas del tema principal que trata esta investigación, de tal manera que sustenten la aportación para bien de las empresas, de

las organizaciones, de las instituciones y, sobre todo, para bien de la sociedad que cada vez exige más y mejores condiciones de supervivencia.

5.1.4 Limitaciones de la investigación

La presente investigación tiene como restricción principal que puede aplicarse con mayor éxito en aquellas empresas u organizaciones familiares grandes porque son recintos productivos que permiten con mayor solidez el buen desempeño del desarrollo de los procesos sucesorios; es decir, son lugares donde existe la posibilidad de considerar más factores posibles en el entrenamiento de las personas que se preparan a ocupar el máximo puesto directivo y administrativo; por ello, a mayor cantidad de cualidades y destrezas por analizar, es garantía para que el proceso sucesorio sea exitoso, siempre y cuando se realice de manera transparente, en igualdad de condiciones y sin distinción de género para todos los candidatos. Otra limitación es que pudiera ser necesario estudiar un mayor número de empresas familiares grandes para generalizar los resultados.

5.1.5 Apertura de nuevas líneas de investigación para estudios posteriores

Haber desarrollado la indagación concerniente a la *sucesión de liderazgo en empresas familiares grandes* fue un proceso del que puede desprenderse cantidad importante de nuevas líneas de investigación, las cuales por cuestión de espacio y poco tiempo del que se dispone podrán desarrollarse en posteriores trabajos investigativos y estas pueden ser las siguientes: liderazgo y cambios organizacionales, liderazgo y el desarrollo empresarial, liderazgo transformacional, estrategia de gobernanza organizacional, etcétera.

5.1.6 Otras conclusiones

En caso que el candidato o candidata miembro de la familia no reúna los requisitos que marque en su momento la empresa y el medio ambiente competitivo para ocupar el máximo puesto directivo en la siguiente administración, el CEO deberá ser una persona no miembro de la estirpe que haya sido formado con la filosofía Coppel, de tal manera que brinde confianza y garantía para que el negocio siga su camino productivo a favor de todas las personas que dependan de él y de los proveedores; si de plano no se encuentra la persona idónea en la organización tiene que recurrirse a los servicios de un CEO externo de la empresa y de la familia.

5.2 Recomendaciones

Después de haber dado a conocer las principales conclusiones a las que se arribó y teniendo como eje principal el mejoramiento de elevar el porcentaje de referencia de empresas familiares no desaparecidas del contexto en que se encuentran, a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Se aconseja aplicar los hallazgos encontrados en organizaciones familiares grandes porque son los espacios que brindan más condiciones para que se realice eficientemente un proceso sucesorio de liderazgo; sin embargo, puede emplearse en otros tamaños de empresas familiares que tengan la necesidad de continuar con su vida productiva a las siguientes generaciones.

2. De acuerdo con que sólo existe 3% de probabilidad de transitar de la segunda a la tercera generación del funcionamiento de empresas familiares; es por eso su preocupación, ya que prácticamente se derrumban y no llegan a ser longevas, motivo por el cual desaparecen de la producción de bienes y servicios; y esto es debido a que la mayor parte de las veces sus dirigentes no están preparados para tratar exitosamente el proceso sucesorio que de continuidad a la vida productiva de las organizaciones; de ahí la importancia de su estudio.

3. En la búsqueda de la mejorar la continuidad productiva de las empresas sobre todo las de orden familiar, se deberán buscar los mecanismos necesarios para capacitar a los empresarios y directivos en cuanto a la sucesión de liderazgo, con el objeto de crear conciencia y responsabilidad en la continuidad de sus negocios.

4. Dado que las mipymes en su gran mayoría no tienen reglamentos de manera formal, será necesario gestionar recursos económicos con la banca comercial o de segundo piso para su capacitación con facilidades de pago y tasas preferenciales, o bien deberán hacerse convenios con Instituciones de Educación Superior para que a través de sus estudiantes de carreras a fines y con grados escolares mayores realicen bajo supervisión técnica las prácticas profesionales en beneficio de las empresas y de las organizaciones familiares, dentro del fenómeno de la sucesión de liderazgo, sustentando de esa manera su permanencia productiva en beneficio de su desarrollo a corto y mediano plazo.

5. Para expresar conclusiones de carácter general, es indispensable analizar un mayor número de empresas familiares grandes que satisfaga los requerimientos mínimos que marcan los procedimientos estadísticos; por ello, podrá aplicarse el método mixto o híbrido, al que algunos autores le llaman «método integrador»; otros le nombran «método complementario» o «cualimétrico», el cual se caracteriza por la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas con la finalidad de acercarse lo más posible a la realidad entorno a la sucesión del liderazgo en empresas familiares grandes.

5.3. Reflexiones finales

1. Para seguir innovando, creciendo y evolucionando a favor de la generación de riqueza, empleos y certidumbre, Coppel debe continuar manejándose bajo el concepto de liderazgo transformacional, porque se basa en el cambio de los valores y actitudes básicas de los trabajadores respecto a su trabajo; en éste, el dirigente transformacional fomenta la participación del trabajador en las decisiones y retos ayudando al líder a crear día a día la organización del futuro. El liderazgo transformacional en un ambiente dinámico, es inevitable que organizaciones de cualquier tamaño, forma y clase pasen también por cambios grandes y agitados. La globalización es una fuerza externa que induce a los líderes a realizar cambios significativos que transformen radicalmente a la organización. La transformación consiste en la modificación sustancial y discontinua de la forma, estructura y naturaleza de la organización, más que adaptaciones progresivas o perfeccionamientos de la situación actual.

2. De acuerdo con el crecimiento exponencial que la empresa ha tenido desde 1983 a la fecha (2010), aunado a su misión y visión empresarial, este tipo de liderazgo es propicio para transformar, innovar, convertir, adecuar e implementar nuevas formas y maneras de hacer mejor las cosas. Asimismo, favorece el trabajo en equipo e, incluso, al capital humano lo hace partícipe en la toma de decisiones, creando un concepto de copropiedad y corresponsabilidad. El liderazgo en la próxima administración del grupo empresarial Coppel podrá ejercerse por un miembro de la tercera generación, sea hombre o mujer; sólo por cuestión de edad, algunos de ellos se encuentran un poco más avanzados en su adiestramiento empresarial, los cuales ocupan puestos operativos para que adquieran más experiencia y cualidades que pudieran considerarse para cuando se presente el siguiente relevo administrativo.

3. Las empresas familiares grandes nacen como pequeños negocios familiares. La gran mayoría no ha sabido profesionalizarse ni, por ello, transcendido en el tiempo y en el espacio, como tampoco ha crecido e innovado constantemente para llegar a la segunda y tercera generación de su administración. Sin embargo, para que las organizaciones familiares grandes lleguen a la cuarta, quinta o sexta descendencia, deben convertirse en instituciones, donde probablemente el CEO no sea un miembro de la familia empresaria. En ese aspecto, el director general no familiar que haya colaborado y goce de haberse formado con la filosofía empresarial del negocio, es garantía para el rumbo de la empresa no sufra cambios importantes que perjudiquen su actividad productiva distinguida por tantos años de lucha empresarial. En el interior de la organización y a la par

con los miembros de la generación consanguínea que ya estén en adiestramiento, otro equipo de empleados no familiares deben jugar los mismos roles de preparación con la finalidad de tener el mismo perfil educativo, formativo y de experiencia empresarial para que, llegado el momento de la sucesión de liderazgo, haya dos unidades de donde escoger al CEO más capaz.

4. El nuevo líder hombre o mujer, si así lo desea, deberá remover los puestos necesarios para que la gobernanza de la organización sea más eficiente y eficaz, sin desestabilizar la productividad y el rumbo del negocio. Además, debe considerar la experiencia lograda de sus antecesores, en el sentido de no olvidar que supieron administrar el crecimiento y desarrollo organizacional y que también han manejado el liderazgo con éxito; no han perdido el nicho de mercado a satisfacer, que es vender a crédito al mercado popular, llave del éxito y gran estandarte para continuar conquistando mercados y espacios territoriales en las próximas generaciones, como también lograron ingresar a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

5. Concluidas las fases investigativas que comprenden la indagación, y de acuerdo con los resultados, puede decirse que se halló respuesta satisfactoria en relación con las interrogantes. Los objetivos fueron cubiertos de manera adecuada y las hipótesis comprobadas en su totalidad.

6. Es importante comentar que las interrogantes, objetivos e hipótesis, fueron de gran utilidad para orientar el desarrollo de la presente investigación, jugando un

papel de primer nivel la búsqueda de la información para la construcción capitular, sobre todo en el diseño de los instrumentos para la recolección de datos, como fue la investigación de campo a través de la guía de preguntas. De igual manera, fueron importantes para el análisis, interpretación y presentación de los resultados de la presente investigación.

Bibliografía

Alvarado Borrego, Aida (2008). *Clima y comunicación organizacional en el sector educativo. El caso de un Instituto Tecnológico*. México: Universidad de Occidente.

Amat, Salas Joan M. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Segunda edición. España: Ediciones Gestión 2000.

_____ (2004). *La sucesión en la empresa familiar*. España: Ediciones DEUSTO.

_____ (2009, 19 de junio). Sucesión y renovación del liderazgo en la empresa familiar. En <http://www.programaempresa.com>.

Barbeito, Roibal Susan, Manuel Martínez Carballo y Eduardo Guillen, Solórzano (2004). La planificación del proceso de sucesión en la empresa familiar gallega. En <http://www.asepelt.org>.

Basco, Rodrigo, J.T. (2006). La investigación en la empresa familiar: «un debate sobre la existencia de un campo independiente». En >http://dialnet.unirioja.es>.

Besson, Dominique y Slimane Haddaj (2006, 16 de julio). *[*Paradoja de los procesos en la organización del cambio organizacional de la sucesión del CEO]. Paradoxical process in the Organizational change of the CEO succession. *Journal of Organizational Change Management*, vol.16, núm 1, 83-89, en <http://first.emeraldinsight.com>.

Black, Hitt y Porter (2006). *Administración.* Novena edición. México: Pearson.

Bolsa Mexicana de Valores (23 de diciembre de 2010). En <http://bmv.com.mx>.

Borboa Quintero, María del Socorro (2008). *Administración organizacional*. *El proceso administrativo.* México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Borboa Quintero María del Socorro, Marco Antonio Rodríguez Peñuelas, Lucía Cereceres, Gutiérrez Lucía Oswaldo Castillo Carranza (2006). *Liderazgo para el desarrollo de la empresa sinaloense.* México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Brockhaus, Robert H. (2004, junio). *[Sucesión de negocios familiares: Sugerencias para investigaciones futuras]. Family Business Succession: Suggestions for Future Research. Family Business Review*, vol. 17, núm. 2, 165-177. En <http://www.familybusinessmagazine.com>.

Cabrera Suárez, Ma. Katiuska y D. Josefa Martín Santana (2007). Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: Perspectiva del predecesor versus sucesor. En <http://biblioteca.universia.net>.

Castillo Carranza, Oswaldo, Lucía Cereceres Gutiérrez, Marco Antonio Rodríguez Peñuelas y María del Socorro Quintero (2005). *Fundamentos básicos de administración.* México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Cereceres Gutiérrez, Lucía (2004). *Evolución organizacional*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Certo, Samuel C. (2001). *Administración moderna*. Octava edición. Colombia: Pearson.

Coppel (2010, 3 de diciembre). La visión de siempre, la visión en el mañana. Informe anual 2008 Coppel. En <http://seguro.coppel.com>.

Coppel, consultado en <http://www.coppel.com>.

Coulter, Robbins (2010). *Administración.* Decima edición. México: Prentice Hall.

Chiavenato, Idalberto (2000). *Introducción a la teoría general de la administración.* Quinta edición. México: McGraw-Hill.

_____ (2001). *Administración. Proceso administrativo. Teoría-proceso-practica*. Tercera edición*.* Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw-Hill.

Chittoor, Raavendra y Ranjan Das (2007, marzo). [Profesionalización de la administración y el funcionamiento de la sucesión-Un acoplamiento vital]. Professionalization of Management and Succession Performance-A Vital Linkage. *Family Business Review*, vol. 20, núm. 1, 65-79. En <http://www.familybusinessmagazine.com>.

Daft, Richard L. (2009). *Teoría y diseño organizacional.* Novena edición. México: Thompson.

Díaz, Salazar Manuel (2003*). Negocios en familia. Herramientas legales al alcance de todos.* Segunda edición. México: Talleres Gráficos Sinaloenses.

Flores, Ortiz María Virginia, Alfonso Vega López y Eduardo Ahumada (2005). *La sucesión en la pequeña empresa familiar de prendas de vestir en Tijuana*. En <http://search.ebscohost.com>.

García de León, Verónica (2008, 31 de marzo). *Coppel pasa la estafeta entre hermanos*. Expansión. En <http://www.cnnexpansion.com.mx>.

Garza, Treviño Juan Gerardo (2008). *Administración contemporánea*. Segunda edición. México: McGraw-Hill.

Gaxiola, Graciela (2007, 24 de agosto). Enrique Coppel Tamayo, su vida y su éxito. Periodico El Debate. En <http://eleconomista.com.mx>.

Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr.,y Robert Konospaske (2006). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Doceava edición. México: McGraw-Hill.

Gómez-Betancourt, Gonzalo, María Piedad López Vergara y José Barnardo Betancourt (2008, diciembre). *Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas colombianas.* Bogotá: Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, vol. 21, núm. 37, 269-292. En <http://redalyc.uaemex.mx>.

Haar, J. (2006*). La gestión de empresas familiares.* En <http://www.iesa.edu.ve>.

Haberman, Heather y Sharon M. Danes (2007, junio*).* [Comparación de la transferencia de la administración de negocios familiares de Padre-Hija y Padre-Hijo: Modelo de aplicación familiar FIRO]. Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application. *Family Business Review*, vol. 20, núm. 2. En <http://www.familybusinessmagazine.com>.

Harmon, Michael M., y Richard T. Mayer (2001). *Teoría de la organización para la administración pública.* México: Fondo de Cultura Económica.

Hernández y Rodríguez, Sergio (2008). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad.* Segunda edición. México: McGraw-Hill.

Hernández, Sampieri Roberto, Carlos Fernández Collado y Lucio Pilar Baptista (2003). *Metodología de la investigación.* Tercera edición. México: McGraw-Hill.

Hernández, Sampieri Roberto, Carlos Fernández Collado y Lucio Pilar Baptista (2010). *Metodología de la investigación.* Quinta edición. México: McGraw-Hill.

Hodge, B.J., William P. Anthony y Lawrence M. Gales (2003). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico.* Sexta edición. España: Pearson Educación.

Horta, Miriam (2007, 22 de junio). *De changarro a emporio comercial, la dinastía Coppel.* Revista semanario sin límites. En <http://www.elsemanario.com.mx>.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. En <http://www.inegi.org.mx>.

IP, Barry, Gabriel Jacobs (2006). [Planificando la sucesión de los negocios: una revisión de la evidencia]. Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, núm. 3, 326-350. En <http://first.emeraldinsight.com>.

Jacobo, Elizabeth (2009). Grupo Coppel continúa dando la llave del crédito. Revista *Bien Informado*, núm. 301, 106-108.

Lozano, Posso Melquicedec y David Urbano (2008, diciembre). *La vinculación de descendientes a la empresa familiar*. En <http://biblioteca.universia.net>.

Mankiw, N. Gregory (2009). *Principios de economía*. Quinta edición. México: Cengage Learning Editores.

Mares, Marco A. (2010, 12 de marzo). Mercado popular, mina de oro para Coppel. Revista *El Economista*. En <http://eleconomista.com.mx>.

Mercado, Gerardo (2009). *Reinventando la empresa familiar*. México: Endira México.

Mick, Todd D. (2007). [Famoso chile de Dixon: caso de estudio una mujer propietaria de la cuarta generación]. Dixon´s Famous chili: A woman-owned, fourth generation, Family business case. En <http://usasbe.org>.

Monsó, L. (2005, diciembre). Empresas familiares y sucesión. Una bomba de tiempo!!! En cuenta regresiva!!! Un enfoque psico-económico. Revista Electrónica de Veterinaria *REDVET,* vol. VI, núm. 12, 1-7. En <http://www.veterinaria.org>.

Moreno, Fernández Joaquín A. (2004). *Planeación financiera*. Segunda reimpresión. México: Patria Cultural.

Münch, Galindo Lourdes y José G. I., García (2008). *Fundamentos de administración*. Séptima edición. México: Progreso.

Münch, Lourdes, y Ernesto Ángeles (2009). *Métodos y técnicas de investigación*. Cuarta edición. México: Trillas.

_____ (2010). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.* México: Pearson.

Núñez, Pedro (2011). El dúo antirriesgos. Revista *Expansión,* núm. 101, 17.

Pacheco Espejel, Arturo y María Cristina Cruz, Estrada (2008). *Metodología crítica de la investigación. Lógica, procedimiento y técnicas.* Segunda reimpresión. México: Patria.

PARDINAS, Felipe (2006). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Trigésima edición. México: Siglo XXI.

Periódico *El Debate*. En <http://www.debate.com.mx>.

Poza, Ernesto J. (2005*). Empresas familiares*. México: Thompson.

Reporte de resultados 2010 Coppel. En <http://www.coppel.com>.

Revista *El Semanario*. En <http://www.elsemanario.com.mx>.

Revista *Emprende con FONAES*. *Trascender: El reto de la empresa familiar mexicana.* Año IV, 2010, 4-5.

Revista *CNNEXPANSION*. *Coppel pasa la estafeta entre hermanos*. Año 2008, 31 de marzo. En <http://www.cnnexpansion.com.mx>.

Rezzoagli, Luciano Carlos (2005). *Manual para la elaboración de tesis*. Segunda edición. México: Universidad Autónoma de Durango.

Rodríguez Daponte Rocío, y María de Jesús Miguéns (2004, diciembre). *La empresa familiar exportadora*. En <http://biblioteca.universia.net>.

Rodríguez Peñuelas, Marco Antonio (2003). *Tesis Tutoral UAM-UAS*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

_____ (2004). *Modernización organizacional en la empresa agrícola mexicana*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

_____ (2010). *El cambio organizacional en las pymes sinaloenses.*México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

_____ (2010). *Métodos de investigación*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Schmelkes del Valle, Corina (2007). *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación*. Segunda edición. México: Oxford.

Scroggin, John J. (2006, junio). [El seguro de vida y la sucesión de los negocios]. Life insurance and Business Succession. Journal of Financial Service Professionals, vol. 60, núm. 1, 30-55. En http://financial service professionals.

Secretaría de Economía (2010, 13 de diciembre). SPYME. En <http://www.contactopyme.gob.mx>.

Sierra Almanza, Liliana B. (2000, julio). Tres factores de conflicto en las empresas de familia: comunicación, participación y planeación. Acciones recomendadas para empresas familiares. En <http://dspace.uniandes.edu.co>.

Sundaramurthy, Chamu (2008, marzo). [El sostenimiento de confianza en los negocios familiares]. Sustaining Trust within Family Businesses. *Family Business Review*, vol. 21, núm. 1, 89-102. En <http://papers.ssrn.com>.

Terry, G. R. y S.G. Franklin (2010). *Principios de administración*. Vigésima sexta edición. México: Patria

Vainrub, Roberto, y Aramís Rodríguez (2010). *Empresas familiares*. DEBATES IESA, 30-32. En <http://www.winnernet.net>.

Yan, Jun, y Ritch Sorenson (2006, septiembre). [El efecto de valores confucianos sobre la sucesión de negocios familiares]. The Effect of Confucian Values on Succession in Family Business. *Family Business Review*, vol. 19, No. 3, 235-250. En <http://www.familybusinessmagazine.com>.

ANEXOS

Cuadro A.1 Recopilación de información de la investigación

OBSERVACIÓN	ENTREVISTA GRABADA	ACOPIO DOCUMENTAL	ACOPIO FOTOGRÁFICO	ACOPIO BIBLIOGRÁFICO
1. Instalaciones físicas	1. Directivo 1	1. Investigaciones hechas por otros investigadores	1. Fotografías de tiendas	1. Chiavenato (2002)
2. Mobiliario, equipo de oficina y de cómputo	2. Directivo 2	2. Estructura orgánica general	2. Bodegas-almacén regional Culiacán	2. Castillo, Cereceres, Rodríguez Peñuelas y Borboa (2005
3. Tiendas, almacenes, talleres y equipo de reparto	3. Directivo 3	3. Balance del año 2010 por medios electrónicos	3. Equipo de reparto	Garza (2008)
4. Ambiente social	4. Ejecutivo 1	4. Información interna	4. Oficinas	3. Hernández y Rodríguez (2008).
5. Artefactos	5. Ejecutivo 2	5. Folletos	5. Revistas especializadas	4. Rodríguez (2010),
6. Hechos relevantes	6. Ejecutivo 3	6. Periódicos y Journales por internet	6. Capacitación del personal	5.Lea (1996) y Sierra (2000
7 .Imágenes organizacionales y humanas	7. Empleado 1	7. Bibliografía	7. Evento social-convención anual	6. Díaz (2003)
	8. Empleado 2	8. Periódico interno	8. Premiación-capital humano	7. Haberman y Danes (2007)
	9. Empleado 3		9. Inauguración de tiendas	8. Gallo (2002)

TRATAMIENTO DE DATOS

Elaboración y codificación de notas de campo	Transcripción simple y numeración de entrevistas	Ordenación de documentos y elaboración de notas de campo y de bibliografía.	Agrupación y numeración de fotografías y elaboración de notas de campo	Ordenación y elaboración de notas bibliográficas

Fuente: Creación propia, con orientación metodológica de Rodríguez Peñuelas (2003)

ANEXOS
Cuadro A.2. Procesamiento de datos de la entrevista

ENTREVISTADO	RESPUESTAS A PREGUNTA 1	RESPUESTAS A PREGUNTA 2	RESPUESTAS A PREGUNTA 3	RESPUESTAS A PREGUNTA 4	RESPUESTAS A PREGUNTA 5	RESPUESTAS A PREGUNTA 6	OBSERVACIONES
	Identificación de categorías	Identificación de categorías	Identificación de categorías	Identificación de categorías	Identificación de categorías	Identificación de categorías	
1. Directivo 1	1,3	1,2,3	1,2,3	1,2,3	1	1,2,3	Guía de preguntas 1
2. Directivo 2	2	1,2,3	1,2,3	1,2,3	-	1,2,3	Guía de preguntas 1
3. Directivo 3	1,3	1,2,3	1,2,3	1,2,3	--	1,2,3	Guía de preguntas 1
4. Ejecutivo 1	4,5,6	-	4,5,6	4,6	4	4,6	Guía de preguntas 2
5. Ejecutivo 2	4,5,6	-	4,5,6	5	-	-	Guía de preguntas 2
6. Ejecutivo 3	4,5,6	-	4,5,6	4,6	6	4,6	Guía de preguntas 2
7. Empleado 1	7	-	7	7	-	1,2	Guía de preguntas 3
8. Empleado 2	8,9	5,6	8,9	8,9	-	1,2	Guía de preguntas 3
9. Empleado 3	8,9	5,6	8,9	8,9	9	-	Guía de preguntas 3
	Síntesis de respuestas	Síntesis de respuestas	Síntesis de respuestas	Síntesis de respuestas	Síntesis de respuestas	Síntesis de respuestas	

Fuente: Creación propia con orientación metodológica de Rodríguez Peñuelas (2003).

ANEXOS
Cuadro A.3. Procesamiento de datos de la entrevista

ACTIVIDAD	RESPUESTAS A PREGUNTA 1	RESPUESTAS A PREGUNTA 2	RESPUESTAS A PREGUNTA 3	RESPUESTAS A PREGUNTA 4	RESPUESTAS A PREGUNTA 5	RESPUESTAS A PREGUNTA 6	OBSERVACIONES
	Identificación de categorías	Identificación de categorías	Identificación de categorías	Identificación de categorías	Identificación de categorías	Identificación de categorías	
Observación	1,2,3,4	1,2,3,4,	1,2,3,4,	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	Notas de campo
Entrevista	Síntesis de respuestas	Síntesis de respuestas	Síntesis de respuestas	Síntesis de respuestas	Síntesis de respuestas	Síntesis de respuestas	Síntesis de respuestas
Codificación de documentos	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	4,5,6,7,8	5,6,7,8	-	Notas de campo
Codificación fotográfica	1	2	3,4	5,6,7	-	8	Notas de campo
Codificación bibliográfica	5,6,7,8	5,6,7,8	7	2,5,6,7,8	2,5,6,7,8	2,5,6,7,8	Notas de campo
	Síntesis de notas agrupadas	Síntesis de notas agrupadas	Síntesis de notas agrupadas	Síntesis de notas agrupadas	Síntesis de notas agrupadas	Síntesis de notas agrupadas	Síntesis de notas agrupadas
	Diseño y estructura de presentación de resultados	Diseño y estructura de presentación de resultados	Diseño y estructura de presentación de resultados	Diseño y estructura de presentación de resultados	Diseño y estructura de presentación de resultados	Diseño y estructura de presentación de resultados	Diseño y estructura de presentación de resultados
	Presentación de resultados	Presentación de resultados	Presentación de resultados	Presentación de resultados	Presentación de resultados	Presentación de resultados	Presentación de resultados

Fuente: Creación propia, con orientación metodológica de Rodríguez Peñuelas (2003).