



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA**

# **TESIS**

**“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROTOCOLO FAMILIAR DE UNA MICROEMPRESA FAMILIAR EN MÉRIDA, YUCATÁN: ESTUDIO DE CASO DE UN HOSPITAL VETERINARIO”**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL**

**PRESENTA:**

**L.A. MARGARITA CONCEPCIÓN SOLORZANO DÍAZ**

**ASESOR:**

**DR. JORGE EMETERIO MADERO LLANES**

**CO-ASESOR:**

**M.C. MIGUEL ÁNGEL AZCORRA NARVÁEZ**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO.**

**06 DE OCTUBRE DE 2016.**





## **AGRADECIMIENTOS**

A mí por ser yo, por no rendirme.

A mis amigos y compañeros tesisistas, quienes formaron parte de la generación 2014-2016 en el área de investigación de empresas familiares.

Con dedicatoria a mi mamá, quien siempre ha sido una emprendedora incansable. Y a mi papá, quien se fue al cielo el mismo año en que inició este proyecto.

Agradezco infinita y especialmente al empresario, por haber brindado su apoyo incondicional y abierto las puertas de su empresa, para la realización de esta tesis.

Y finalmente, agradezco a mi asesor y directo de tesis el Dr. Jorge Madero, quien siempre tuvo confianza y fe en nosotros.



## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo la descripción de la estructura organizacional; y la elaboración un protocolo familiar para una microempresa familiar de la ciudad de Mérida, Yucatán. Misma que pertenece al sector de los servicios veterinarios para mascotas.

El planteamiento del problema, consistió en la identificación de necesidades de la empresa estudiada; misma que carecía de una estructura organizacional definida, y no contaba con un protocolo familiar elaborado particularmente para la familia empresaria.

En el estudio, se realizó la revisión literaria precisa sobre los temas vinculados, cuyos conceptos teóricos fueron base para la definición de las variables de estudio y sus componentes para términos de esta investigación. De forma complementaria, se contextualizó el entorno de la empresa y las condiciones de la familia empresaria.

La metodología utilizada en la investigación se basó en un enfoque cualitativo, a partir de una perspectiva fenomenológica, cuyo diseño se refiere a la construcción de un estudio de caso. Las técnicas de recolección de datos, fueron la entrevista a profundidad y la observación participante. Por último, los resultados obtenidos se analizaron mediante el software Atlas.ti<sup>7</sup>; lo cual, permitió la formulación de conclusiones y recomendaciones sobre el caso.

Los resultados generales encontrados en el Hospital Veterinario, apuntaron a un esqueleto organizativo incompleto, para el cual se concretó la elaboración de un manual de estructura organizacional formalizado. Otro resultado fue, la compilación y unificación de criterios entre los miembros familiares vinculados al negocio, para la redacción de un protocolo familiar, que incluyera aspectos como la familia, la empresa y la propiedad. Lo anterior, con el propósito de contribuir al crecimiento empresarial y a la continuidad generacional de dicha microempresa familiar.

## **ABSTRACT**

This research has aimed at the description of the organizational structure; and the develop a family protocol for a microenterprise in the city of Merida, Yucatán. Which belongs to the veterinary services pet sector.

The problem statement, consisted of identifying needs about the business studied; which lacked a defined organizational structure, and even did not had a family protocol developed particularly for the family business.

In the study, the literature review was precised on issues related, whose theoretical concepts were the basis for the definition of the study variables and his components, for terms of this research. As a complement, the business environment and conditions of the family business was contextualized.

The methodology used in the research was has based on a qualitative approach, from a phenomenological perspective, the design refers to the construction of a case study. The data collection techniques were the depth interviews and participant observation. Finally, the results were analyzed using the software Atlas.ti7; which allowed the formulation of conclusions and recommendations on the case.

The overall results found in the Veterinary Hospital, pointed to an incomplete organizational skeleton, for which the development of a manual formalized organizational structure took shape. Another result was, compilation and unification of criteria between family members linked to the business, for the drafting of a family protocol, to include aspects such as family, business and property. This, in order to contribute to business growth and generational continuity of family microbusiness.

## CONTENIDO

|   |             |
|---|-------------|
| <b>RESUMEN .....</b>  | <b>I</b>    |
| <b>ABSTRACT .....</b>   | <b>II</b>   |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>   | <b>VII</b>  |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>  | <b>VIII</b> |
| <b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>                                     | <b>1</b>    |
| <b>1.1. Antecedentes del estudio .....</b>                                | <b>2</b>    |
| 1.1.1. Empresa Familiar .....   | 2           |
| 1.1.2. Estructura organizacional.....                                     | 3           |
| 1.1.3. Protocolo Familiar .....   | 4           |
| <b>1.2. Planteamiento del problema .....</b>                              | <b>4</b>    |
| <b>1.3. Preguntas de investigación.....</b>                               | <b>6</b>    |
| 1.3.1. Pregunta general de la investigación.....                          | 6           |
| 1.3.2. Preguntas específicas de la investigación .....                    | 6           |
| <b>1.4. Objetivos de la investigación .....</b>                           | <b>6</b>    |
| 1.4.1. Objetivo general.....  | 6           |
| 1.4.2. Objetivos específicos .....  | 7           |
| <b>1.5. Justificación.....</b>  | <b>7</b>    |
| <b>1.6. Delimitaciones y limitaciones del estudio .....</b>               | <b>9</b>    |
| 1.6.1. Delimitación.....  | 9           |
| 1.6.2. Limitaciones.....  | 10          |
| <b>1.6. Contenido de los capítulos .....</b>                              | <b>10</b>   |
| <b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>                                     | <b>11</b>   |
| <b>2.1. La Microempresa familiar .....</b>                                | <b>11</b>   |
| 2.1.1. Clasificación e importancia de la Empresa familiar en México ..... | 11          |
| 2.1.2. Conceptualización de la Empresa familiar .....                     | 13          |
| 2.1.3. Naturaleza de la Empresa familiar .....                            | 14          |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.1.3.1. La Empresa vs. La Empresa familiar .....                              | 14        |
| 2.1.3.2. La Familia en la empresa .....  | 15        |
| 2.1.3.3. Los conflictos en la Empresa familiar .....                           | 16        |
| 2.1.4. Modelos conceptuales de la Empresa familiar.....                        | 17        |
| <b>2.2. Estructura organizacional .....</b>                                    | <b>18</b> |
| 2.2.1. Conceptualización de la estructura organizacional.....                  | 18        |
| 2.2.2. Modelos de la Estructura organizacional .....                           | 21        |
| 2.2.3. Dimensiones de la estructura organizacional.....                        | 23        |
| 2.2.3.1. La dimensión Complejidad en la estructura organizacional .....        | 23        |
| 2.2.3.2. La dimensión Formalización en la estructura organizacional .....      | 23        |
| 2.2.3.3. La dimensión Centralización en la estructura organizacional.....      | 24        |
| 2.2.3.4. La Estructura organizacional en una microempresa familiar .....       | 25        |
| <b>2.3. La Sucesión o proceso sucesorio.....</b>                               | <b>26</b> |
| <b>2.4. Protocolo familiar .....</b>   | <b>27</b> |
| 2.4.1. Conceptualización del Protocolo Familiar.....                           | 27        |
| 2.4.2. Las ventajas e importancia del protocolo familiar .....                 | 29        |
| 2.4.3. Temática del Protocolo Familiar.....                                    | 29        |
| 2.4.4. Etapas del Protocolo familiar.....                                      | 30        |
| 2.4.5. El Protocolo Familiar para una Microempresa Familiar.....               | 32        |
| 2.4.5.1. Delimitación del Protocolo familiar .....                             | 32        |
| 2.4.5.2. Apartados del Protocolo Familiar .....                                | 33        |
| <b>CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL .....</b>                                      | <b>35</b> |
| <b>3.1. El Sector de los servicios .....</b>                                   | <b>35</b> |
| 3.1.1. El sector de servicios en Yucatán .....                                 | 38        |
| 3.1.2. El sector de los servicios veterinarios en México. ....                 | 39        |
| 3.1.3. El sector de los servicios veterinarios en Mérida, Yucatán. ....        | 39        |
| 3.1.3.1. Ubicación del punto de servicio.....                                  | 40        |
| <b>3.2. La microempresa familiar de estudio: Un Hospital Veterinario. ....</b> | <b>41</b> |
| 3.2.1. Antecedentes del hospital veterinario. ....                             | 42        |
| 3.2.2. Historia de la empresa y la familia. ....                               | 43        |
| <b>3.3. Estructura organizacional del hospital veterinario.....</b>            | <b>45</b> |
| 3.3.1. La gestión empresarial y sus servicios.....                             | 45        |
| 3.3.2. Estructura de la empresa (organigrama y dimensiones). ....              | 46        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.3.4. Estructura de la familia (genograma).....                                 | 48        |
| <b>CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.....</b>  | <b>49</b> |
| <b>4.1. Tipo de investigación .....</b>  | <b>49</b> |
| <b>4.2. El enfoque de la investigación.....</b>                                  | <b>51</b> |
| <b>4.3. Diseño de la investigación .....</b>                                     | <b>52</b> |
| 4.3.1. Estudio de Caso Único.....  | 54        |
| <b>4.4. El Investigador .....</b>  | <b>55</b> |
| <b>4.5. Los sujetos del estudio .....</b>  | <b>55</b> |
| <b>4.6. El Procedimiento para la obtención de datos.....</b>                     | <b>56</b> |
| 4.6.1. Técnicas de recolección .....   | 58        |
| 4.6.2. Formulación de preguntas.....   | 59        |
| 4.6.3. Creación y Codificación de datos .....                                    | 59        |
| 4.6.4. Procedimiento para el análisis de la información obtenida .....           | 60        |
| 4.6.5. Herramienta de análisis de datos.....                                     | 61        |
| 4.6.6. Procedimiento para la validez y confiabilidad.....                        | 61        |
| <b>4.7. Validación y fiabilidad .....</b>  | <b>62</b> |
| 4.7.1. La Validez por Triangulación .....  | 63        |
| <b>4.8. Instrumento de Investigación .....</b>                                   | <b>65</b> |
| <b>CAPÍTULO 5. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b><br>..... | <b>66</b> |
| <b>5.1. Diagnóstico de la situación actual del Hospital Veterinario .....</b>    | <b>66</b> |
| 5.1.1. Situación actual según el modelo de Greiner (1972). .....                 | 67        |
| 5.1.2. Situación actual según el Modelo de Gersick et al. (1997).....            | 67        |
| 5.1.3. Situación actual del Genograma de la familia .....                        | 68        |
| 5.1.4. Resultados de la situación actual del hospital veterinario .....          | 70        |
| 5.1.4.1. Aspectos negativos de la situación actual .....                         | 71        |
| 5.1.4.2. Aspectos positivos de la situación actual .....                         | 74        |
| <b>5.2. Resultados de la Estructura Organizacional y sus dimensiones .....</b>   | <b>77</b> |
| 5.2.1. Resultados de la Centralización .....                                     | 78        |

|   |                |
|---|----------------|
| 5.2.2. Resultados de la Complejidad.....  | 82             |
| 5.2.3. Resultados de la Formalización .....   | 87             |
| 5.1.3. Diagnóstico complementario de la Estructura Organizacional.....                | 92             |
| <b>5.3. Resultados del Protocolo Familiar y sus apartados.....</b>                    | <b>94</b>      |
| 5.3.1. Resultados del apartado Introducción.....                                      | 96             |
| 5.3.2. Resultados del apartado Antecedentes e Historia .....                          | 97             |
| 5.3.3. Resultados del apartado Misión, Visión y Valores .....                         | 99             |
| 5.3.4. Resultados del apartado Cargos y Requisitos .....                              | 102            |
| 5.3.5. Resultados del apartado Relaciones Interpersonales .....                       | 106            |
| 5.3.6. Resultados del apartado Propiedad y Sucesión.....                              | 107            |
| 5.3.7. Resultados del apartado Compromiso Familiar.....                               | 112            |
| 5.3.8. Resultados del apartado Legalidad y Modificaciones .....                       | 114            |
| <b>5.4. Discusiones generales .....</b>   | <b>115</b>     |
| <br><b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA DE<br/>MEJORA.....</b> | <br><b>118</b> |
| <br><b>REFERENCIAS.....</b>   | <br><b>123</b> |
| <br><b>ANEXOS.....</b>  | <br><b>133</b> |
| <b>Anexo 1. Instrumento de investigación.....</b>                                     | <b>133</b>     |
| <b>Anexo 2. Manual de Estructura Organizacional. ....</b>                             | <b>136</b>     |
| <b>Anexo 3. Protocolo Familiar .....</b>  | <b>146</b>     |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 2.1. Definiciones de empresa familiar.....  | 13  |
| Tabla 2.2. Modelos conceptuales sobre empresa familiar.....   | 17  |
| Tabla 2.3. Definiciones de Estructura organizacional.....   | 20  |
| Tabla 2.4. Modelos de Estructura Organizacional.....  | 21  |
| Tabla 2.5. Dimensiones de la Estructura organizacional más comunes.....                                 | 22  |
| Tabla 2.6. Características de la estructura organizacional simple.....                                  | 25  |
| Tabla 2.7. Desventajas de la estructura organizacional simple.....                                      | 26  |
| Tabla 2.8. Definiciones de Protocolo Familiar.....  | 28  |
| Tabla 2.9. Comparativo de Modelos de Protocolo Familiar.....  | 31  |
| Tabla 2.10. Modelo de Protocolo Familiar para una microempresa familiar.....                            | 32  |
| Tabla 2.11. Descripción de los apartados del protocolo familiar.....                                    | 33  |
|   |     |
| Tabla 3.1. Clasificación según el tamaño de las empresas en México.....                                 | 36  |
| Tabla 3.2. Clasificación del sector servicios y su aportación al empleo nacional.....                   | 37  |
| Tabla 3.3. Edad de las empresas dedicadas al sector de servicios.....                                   | 37  |
| Tabla 3.4. Aportación de los sectores productivos en Mérida, Yucatán.....                               | 38  |
| Tabla 3.5. Clasificación de las empresas en Mérida, Yucatán.....  | 39  |
| Tabla 3.6. Generalidades del Hospital Veterinario.....  | 42  |
| Tabla 3.7. Actividades principales de los puestos en el hospital veterinario.....                       | 47  |
|   |     |
| Tabla 4.1. Tipo de Estudios de caso según su objetivo.....  | 53  |
| Tabla 4.2. Tipo de Estudios de caso según la cantidad estudiada.....                                    | 53  |
| Tabla 4.3. Sujetos Claves del Hospital Veterinario.....   | 56  |
| Tabla 4.4. Procedimiento para la realización de un estudio de caso.....                                 | 58  |
| Tabla 4.5. Tipos de Validez y Confiabilidad.....  | 62  |
| Tabla 4.6. Métodos de Triangulación.....  | 63  |
|   |     |
| Tabla 5.1. Análisis de temas codificados en la situación actual por informantes<br>claves.....          | 71  |
| Tabla 5.2. Análisis de temas codificados de la estructura organizacional por<br>informantes claves..... | 77  |
| Tabla 5.3. Análisis de temas codificados del protocolo familiar por informantes claves.<br>.....        | 95  |
|   |     |
| Tabla 6.1. Recomendaciones de mejoras para el Hospital Veterinario.....                                 | 121 |
| Tabla 6.2. Recomendaciones para aumentar lo positivo del Hospital Veterinario....                       | 122 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1.1. Mapa de ubicación geográfica de la ciudad de Mérida. ....   | 9   |
| Figura 3.1. Sectores Productivos en México. ....  | 36  |
| Figura 3.2. Mapa de ubicación de la colonia Dolores Otero. ....   | 41  |
| Figura 3.3. Organigrama de la Microempresa Familiar de estudio. ....  | 46  |
| Figura 3.4. Genograma de la Microempresa Familiar.....  | 48  |
| Figura 4.2. Triangulación de Sujetos Claves del Hospital Veterinario.....   | 64  |
| Figura 4.3. Triangulación de conclusiones. ....   | 64  |
| Figura 5.1. Situación de la empresa según las fases de crecimiento de evolución y<br>revolución del modelo Greiner (1972). .... | 67  |
| Figura 5.2. Situación del Hospital Veterinario según el modelo Tridimensional de<br>Gersick et al. (1997). ....                 | 68  |
| Figura 5.3. Genograma analizado de la situación familiar. ....  | 69  |
| Figura 5.4. Aspectos negativos según los empleados no familiares. ....  | 72  |
| Figura 5.5. Aspectos negativos según los miembros familiares. ....  | 73  |
| Figura 5.6. Aspectos positivos según los empleados no familiares. ....  | 74  |
| Figura 5.7. Aspectos positivos según los miembros familiares. ....  | 75  |
| Figura 5.8. Delegación de autoridad según los informantes claves. ....  | 79  |
| Figura 5.9. La Toma de Decisiones de los Niveles Inferiores según los informantes<br>claves.....                                | 80  |
| Figura 5.10. La Diferenciación Vertical según las citas de los informantes claves.....  | 83  |
| Figura 5.11. Diferenciación Horizontal según las citas de los informantes claves. ....  | 84  |
| Figura 5.12. Diferenciación Espacial según las citas de los informantes claves. ....  | 86  |
| Figura 5.13. Codificación de Puestos según las citas de los informantes claves. ....  | 87  |
| Figura 5.14. Observancia de Reglas según las citas de los empleados nos familiares.<br>.....                                    | 89  |
| Figura 5.15. Observancia de las Reglas según los miembros familiares. ....  | 91  |
| Figura 5.16. Organigrama final propuesto para el Hospital Veterinario. ....   | 93  |
| Figura 5.17. Introducción al protocolo familiar según los miembros familiares. ....   | 96  |
| Figura 5.18. Antecedentes e Historia del Hospital Veterinario según los miembros<br>familiares. ....                            | 98  |
| Figura 5.19. Misión y Visión del Hospital Veterinario según los miembros familiares.<br>.....                                   | 100 |
| Figura 5.20. Valores empresariales y familiares según los miembros familiares. ....   | 101 |
| Figura 5.21. Puestos, Requisitos y Evaluación según los miembros familiares. ....   | 103 |
| Figura 5.22. Remuneraciones laborales según los miembros familiares. ....   | 105 |



|   |     |
|---|-----|
| Figura 5.23. Relaciones interpersonales según los miembros familiares.....  | 107 |
| Figura 5.24. Gestión y asamblea familiar según los miembros familiares..... | 108 |
| Figura 5.25. Dirección según los miembros familiares. ....                  | 110 |
| Figura 5.26. Propiedad y sucesión según los miembros familiares. ....       | 112 |
| Figura 5.27. Compromiso familiar según los miembros familiares.....         | 113 |
| Figura 5.28. Legalidad y modificaciones según los miembros familiares.....  | 114 |

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentan las generalidades relacionados al problema de investigación. Se plantean los objetivos de la investigación, sus principales cuestionamientos, su justificación y la delimitación del estudio.

En México, según datos de los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014), del total de las unidades económicas registradas; un 45.1% se concentró en el comercio, un 42.2% en los servicios, tan solo un 10.5% en las Industrias manufactureras y un 2.2% en las actividades restantes. En el ámbito del empleo nacional, se destacó una concentración de personas ocupadas en el sector servicios al estar representados por un 49.5%, un 24% en el comercio, 18.3% en las manufacturas y el 8.2% en el resto de las actividades.

Según INEGI (2014), las unidades económicas de tamaño micro, medidas a partir del personal ocupado total (de 0 a 10 personas), representaron el 95.4% del total de empresas captadas. Sin embargo, este grupo concentró un porcentaje bajo de producción bruta total, con tan solo un 14.2% del total. En contraste, el grupo de unidades económicas que ocupó a más de 250 personas, lo conformó sólo el 0.2% del total, concentrando un significativo 49.4% de la producción bruta total.

Por tanto, se concluye que en México a pesar de existir más empresas micro, su aportación al PIB es pobre; caso contrario a las empresas de gran tamaño, quienes existen en menor cantidad, pero aportan considerablemente más al PIB nacional.

Así mismo, las estadísticas nacionales hacen hincapié en los trabajadores que no poseen una razón social, como los propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados; representados por un 26.9% de las empresas censadas (INEGI, 2014).

Finalmente, en el estado de Yucatán las actividades dedicadas al comercio representan un 39.3%, las de servicios 34.8%, las industrias manufactureras un 23%, y tan solo un 3.0% corresponde a las actividades restantes (INEGI: Yucatán, 2014).

Con base en la estadística encontrada en México y particularmente en el estado de Yucatán; el presente estudio se enfocó en una unidad económica considerada microempresa familiar, con respecto a las variables estructura organizacional y

protocolo familiar. Dicha unidad de estudio realiza sus actividades en el sector de los servicios veterinarios en dicho estado yucateco.

## **1.1. Antecedentes del estudio**

En este apartado se citan diferentes trabajos científicos realizados en los últimos años, concernientes a la temática de las variables de investigación; tal es el caso de la empresa familiar, estructura organizacional y protocolo familiar, respectivamente.

### **1.1.1. Empresa Familiar**

En el documento La empresa familiar en México: situación actual de la investigación, Soto (2013) explica que históricamente son las primeras formas de organización comercial e industrial, instituyendo una extensión del sistema familiar; y que durante mucho tiempo se ha dado poco interés a la existencia e importancia de las estructuras superpuestas entre la empresa y la familia.

Gonzáles (2014), analizó la participación de la familia en la producción de las empresas en México, señalando sobre su tamaño, que las microempresas tienen mayor concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados (el 67.47% en dicho estudio). La autora observó, que existe relación entre el tamaño y la proporción de la familia en la empresa; es decir, entre más pequeña sea la empresa, mayor es la concentración de miembros familiares en ellas.

Romero (2015), en su investigación de los factores de innovación, éxito y fracaso en las empresas familiares de Salvador Alvarado, Sinaloa; encontró factores de éxito de las mismas, como la satisfacción del cliente; la calidad de los productos; la colaboración general; la limpieza; la constancia y el surtido frecuente a otros negocios.

Diferentes autores han estudiado a la microempresa familiar desde perspectivas disímiles; entre los cuales encontramos a: Benavides, Guzmán y Quintana (2011); Cabrera (2012); Carrasco, Olaz y Ortiz (2013); Nueno (2011); Rodríguez (2012);

Rodríguez-Suárez, Pico-González y Méndez-Ramírez (2013); Vega, Flores, Solís y Chávez (2012); entre otros.

### **1.1.2. Estructura organizacional**

Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá es un estudio realizado por Marín (2012), donde incluye criterios sobre el diseño de su estructura organizacional. Señalando un marco de contingencia estructural, y a la par, la forma en que las pymes asumen eventos de re-estructuración.

Flores, Vega y Solís (2013), analizaron factores de contingencias que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector servicios de Tijuana, B.C., México. Señalan que al inicio de su ciclo de vida, poseen estructuras sencillas apoyadas en el propietario. Si éstas logran sobrevivir, empiezan a formalizar su estructura gracias al crecimiento, generando nuevos departamentos o contratando personal ajeno a la familia, descentralizando la gestión y la toma de decisiones.

Martínez, Vera y Vera (2013) afirman un grado de control en el proceso completo de la toma de decisiones en la pequeña empresa (37% el propietario). Asimismo, analizan la forma en que se estructuran organizacionalmente las pequeñas empresas constructoras, a fin de conocer su complejidad, centralización y formalidad.

Saldaña, Ruíz, Gaona, Hernández, De la Garza y Jacobo (2015), analizaron el conflicto de normas en la empresa familiar: estudio de caso en Monclova, Coahuila, México; encontrando que la familia y la empresa son dos sistemas que se rigen por reglas distintas. Afirman que existen contradicciones entre reglas, creando conflictos en procesos como la selección, remuneración, evaluación y capacitación del personal en la empresa familiar.

Otros autores que han estudiado la estructura organizacional desde perspectivas distintas son: Alcalá, Linares y Huerta (2013); Betancour, Arcos, Torres y Olivares (2012); Burgoa, Herrera y Treviño (2013); Cadena (2014); Sánchez, Raygoza, Castillo y Aguirre (2014) y Urrieta (2015).

### **1.1.3. Protocolo Familiar**

En el trabajo Herramientas de desarrollo del protocolo familiar, López-Triviño (2012), afirma que con la firma del protocolo no se ha terminado el trabajo de la familia. Ya que después de poner en común todas las aspiraciones y deseos de la familia con relación a la empresa plasmados en el protocolo, nos queda aún su desarrollo.

Arenas y Rico (2014), afirman en su investigación titulada La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar; que los conflictos que se presentan en gran parte de las empresas familiares se relacionan con la inexistencia del protocolo familiar.

Quijano, Argüelles, Sahuí y Magaña (2015), en su investigación Experiencia generacional y transmisión de poder como elementos de la cultura organizacional en empresas familiares de Campeche, México; explican que en éstas, el proceso de la selección del sucesor y la transición generacional, su cultura empresarial debe acoger ideas como la implementación de una administración estratégica, la planeación a largo plazo y el desarrollo de un protocolo familiar. Lo anterior, en el esfuerzo de integrar armónicamente el trinomio familia-propiedad-empresa.

Otros trabajos sobre el protocolo familiar fueron realizados por: Arreola, Niebla y Ramírez (2015); Díaz, Pérez y Díaz (2015); Hernández, Portillo, Romero y Hernández (2015); Lozano (2000, 2003); Lloret (2012); Molina (2013); Moreno (2010); Tamayo, Tamayo, Madero y Monforte (2011); entre otros.

## **1.2. Planteamiento del problema**

La problemática que se estudió a partir del mes de agosto del 2014 hasta mayo de 2016, es la estructura organizacional y el protocolo familiar de una microempresa familiar. Para el presente estudio y partir de esta sección, se utilizó una denominación para la microempresa según el giro empresarial que sustenta, pues se trata de un “Hospital Veterinario”, ubicado en el municipio de Mérida, Yucatán.

En la actualidad, la mayoría de los estudios realizados en el estado de Yucatán, particularmente en Mérida; se relacionan con disciplinas diversas, encontrando temas

como: la responsabilidad social e investigación de los recursos naturales; investigación científica y tecnológica; ciencias matemáticas; áreas biológicas y ciencias de la salud; biotecnología, problemáticas agropecuarias y medicina veterinaria.

Igualmente, se han estudiado las necesidades sociales y humanidades en la entidad; el urbanismo regional y temáticas de los asuntos jurídicos del entorno social, económico, político y administrativo en el estado. Asimismo, existen otras áreas de investigación practicadas en el municipio, como: antropología social; arqueología, fomento y desarrollo de la actividad turística; tecnologías y sistemas de información; industrias alimentarias e industria química. Y diferentes temáticas de ingenierías como: civil, industrial, mecatrónica, en software, de las energías renovables, entre otros temas estudiados en la zona.

En el ámbito de la investigación sobre la empresa familiar, se pueden encontrar diversos trabajos que desarrollan la temática en solitario, tal es el caso de su conceptualización y clasificación. De la misma forma, el tema empresa familiar se ha relacionado con elementos concernientes a la misma, tal es el caso del proceso de sucesión, la profesionalización, la planeación estratégica aplicada, las relaciones intrafamiliares, entre otros.

El tema que en particular atañe al presente estudio se caracteriza por estudiar variables de naturaleza relativa; tal es el caso de la estructura organizacional y el protocolo familiar en negocios que son microeconómicos. Por tanto, se aterrizarán dichas variables al ámbito específico de la microempresa de orden familiar.

La unidad de estudio, en este caso el Hospital Veterinario carece de una estructura organizacional definida para su funcionamiento, y tampoco cuenta con un documento de protocolo familiar elaborado específicamente para dicho negocio. Ya que no se ha contemplado una planificación por escrito, que atienda los asuntos claves en la familia empresaria, y tampoco se ha contemplado el proceso sucesorio. Por tanto, las variables de estudio responden a las problemáticas presentes dentro de la microempresa en cuestión.

### **1.3. Preguntas de investigación**

#### **1.3.1. Pregunta general de la investigación**

¿Cómo es la estructura organizacional y el protocolo familiar de la microempresa familiar Hospital Veterinario, ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán?

#### **1.3.2. Preguntas específicas de la investigación**

1.- ¿Cuál es la situación general actual de la microempresa familiar Hospital Veterinario, ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán?

2.- ¿Cómo es la centralización, la complejidad y la formalización de la estructura organizacional en la microempresa familiar Hospital Veterinario, ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán?,

3.- ¿Cómo son los apartados de introducción; antecedentes-historia; misión, visión y valores; propiedad, dirección y gestión del protocolo familiar de la microempresa Hospital Veterinario, ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán?

4.- ¿Cómo son los apartados de relaciones intrafamiliares; cargos y remuneración; compromiso de la familia; modificaciones y legalidad del protocolo familiar de la microempresa Hospital Veterinario, ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán?

### **1.4. Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Describir y analizar la estructura organizacional, al igual que formular y elaborar un protocolo familiar para la microempresa familiar Hospital Veterinario, ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- 1.- Describir y analizar cuál es la situación actual de la microempresa familiar Hospital Veterinario, ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán.
- 2.- Describir y analizar cómo es la centralización, la complejidad y la formalización de la estructura organizacional en la microempresa familiar Hospital Veterinario, ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán.
- 3.- Formular y elaborar los apartados de introducción; antecedentes-historia; misión y visión; propiedad, dirección y gestión del protocolo familiar en la microempresa Hospital Veterinario” ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán.
- 4.- Formular y elaborar los apartados de relaciones intrafamiliares; cargos y remuneración; compromiso de la familia; modificaciones y legalidad del protocolo familiar en la microempresa familiar Hospital Veterinario, ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán.

### **1.5. Justificación**

En este apartado se desarrolla la importancia que la presente investigación posee en el entorno donde se realizó, al igual que la aportación que se pronostica obtener al realizar dicho trabajo.

Como se dijo en el apartado introducción, la estadística sobre microempresas en México muestra un aumento en sus cifras. Sin embargo, a pesar de contribuir en menor medida a la producción bruta nacional, estas cobran relevancia al ser importantes fuentes de empleo, movilizadoras de la economía y del consumo poblacional en nuestro país.

La microempresa familiar Hospital Veterinario, ubicada en Mérida, Yucatán; resultó conveniente como unidad de análisis en la presente investigación, debido a su perfil de microempresa dedicada a los servicios veterinarios.



El propietario y familia empresaria, han logrado conducir su negocio por más de diez años; aún de su buen desempeño, es necesario diagnosticar su efectividad como empresa familiar.

Los resultados obtenidos en la investigación contribuirán a mejorar su desempeño empresarial en el mercado en que se desenvuelve, y sobretodo colaborarán a preservar su continuidad y la evolución de su gestión.

La presente investigación se orientó hacia la determinación sobre cuáles eran los elementos que definen las dimensiones de la estructura organizacional; y los apartados integradores del protocolo familiar en la microempresa familiar Hospital Veterinario. Dicha estructura y lineamientos, son vitales para lograr un crecimiento y la continuidad de la microempresa en cuestión, buscando hacerla efectiva ante las posibles contingencias o conflictos que pueda llegar a enfrentar.

La determinación de las herramientas resultantes de este análisis, fueron elaborados y entregados, con la finalidad de que la familia propietaria pueda hacer uso práctico de los conocimientos obtenidos en el presente trabajo.

Más importante aún, es el hecho de que los productos y modelos que resulten a partir del análisis hecho en el Hospital veterinario, podrán ser utilizados o reproducidos a futuro en negocios del mismo giro y tamaño en forma práctica.

El presente trabajo dirigido a la microempresa familiar Hospital Veterinario; investigó las diferentes características inmersas en su estructura organizacional; asimismo, se elaboró un protocolo familiar según las necesidades de dicha microempresa yucateca.

Los procedimientos y herramientas finales, estarán dirigidos fundamentalmente al sector de los servicios veterinarios; por tanto, el valor teórico de aporte es la obtención de conocimientos sobre los servicios profesionales veterinarios que se ofrecen en el sector privado. Es importante señalar que en la región no ha sido abordada anteriormente una investigación sobre este giro desde las perspectivas de las variables estudio.

## 1.6. Delimitaciones y limitaciones del estudio

### 1.6.1. Delimitación

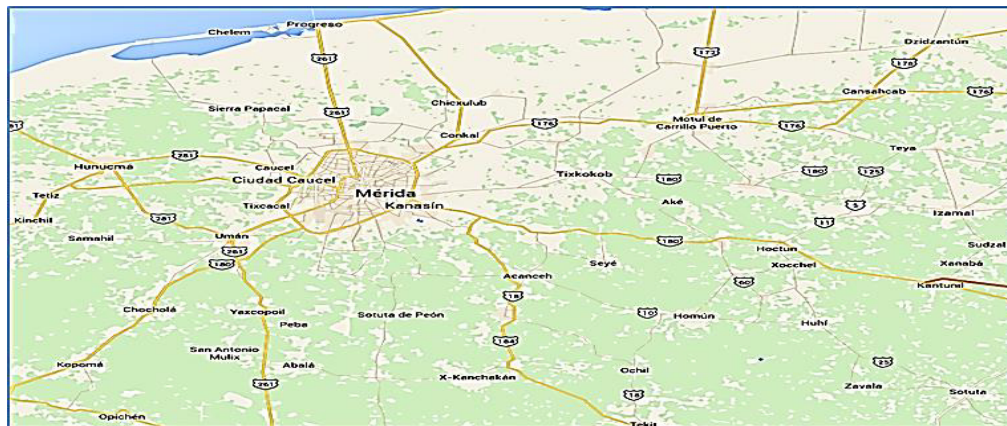
El presente trabajo se realizó en la microempresa familiar Hospital Veterinario y en el Instituto Tecnológico de Mérida Campus Norte; en el período comprendido de Agosto de 2014 a Mayo de 2016. Ambos lugares se ubican en Mérida, Yucatán.

La ubicación geográfica del municipio es conocida como región II Noreste; siendo Mérida la cabecera del municipio, y además, la capital metropolitana del estado (Gobierno del Estado de Yucatán, 2012).

Este punto urbano se visualiza gráficamente en la Figura 1.1, donde se aprecia su limitación geográfica al norte con los municipios de Progreso y Chicxulub; al sur con Abalá, Tecoh y Timucuy; al este con los municipios de Conkal, Kanasín y Tixpéhuil; y finalmente, al oeste con Ucú y Umán.

**Figura 1.1.**

### **Mapa de ubicación geográfica de la ciudad de Mérida.**



Fuente: Elaboración propia basado en mapa INEGI, 2015.

Por otra parte, se utilizaron entrevistas a profundidad y observación participante con el propietario y familiares, dentro de las instalaciones de la microempresa familiar. Los sujetos de estudio se delimitaron quedando integrados por el dueño o propietario,

familiares empleados y empleados no familiares de la microempresa Hospital Veterinario. Entre estos los fundadores y pasadas generaciones.

### **1.6.2. Limitaciones**

Respecto a las limitaciones relacionadas al desarrollo de la presente investigación; estas se reflejaron al realizar las primeras visitas de recolección de datos a la microempresa Hospital Veterinario. Tal es el caso del acceso a la información de la familia empresaria, pues dialogar sobre datos privados o de manejo delicado no fue fácil para el propietario fundador y su familia.

Un posible prejuicio de que la privacidad del propietario se vería comprometida o su patrimonio afectado, pudo considerarse una limitación. Al igual que la determinante la negación por parte del propietario, sobre considerar a su esposa como uno de los sujetos clave de estudio.

### **1.6. Contenido de los capítulos**

En el capítulo dos, denominado marco teórico, se definen teóricamente conceptos principales de la tesis como empresa familiar, estructura organizacional y protocolo familiar; así como la descripción de sus principales características.

El capítulo tres correspondiente al marco contextual, incluye los pormenores de la empresa analizada, así como la descripción de su micro y macro entorno

El capítulo cuatro incluye la metodología utilizada en la investigación, menciona el tipo de investigación, su enfoque, diseño e instrumentos de recolección de datos.

En penúltimo capítulo, se refiere a la presentación y análisis de resultados de la investigación, conforme a los objetivos planteados anteriormente.

Por último, se presenta un capítulo dedicado a las principales conclusiones obtenidas, al igual que algunas sugerencias para la microempresa familiar analizada.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo, se presentan nociones, modelos y definiciones teóricas que dieron fundamento el estudio de las variables, tales como la empresa familiar, la estructura organizacional y el protocolo familiar.

### **2.1. La Microempresa familiar**

El autor Hernández y Rodríguez (2011), clasifica a las empresas según su tamaño y número de empleados en: Micro (de uno a 15 empleados), Pequeña (de 16 a 100), Mediana (de 101 a 250) y Grande (Más de 250 empleados).

En México, según los censos económicos INEGI (2014), las microempresas (0-10 personas) representan el 95.4%, las pequeñas (11-50 personas) un 6.3%, el 0.8% son medianas (51-250 personas), y tan solo 0.2% son grandes (más de 250 personas).

Belausteguigoitia (2012), Martínez (2011), Rodríguez (2012) y Treviño (2010), señalan que la empresa familiar es propia de empresas pequeñas, pero igual existen aquellas de gran tamaño. En las últimas, la familia participa de los planes estratégicos al estar presentes solamente en la junta de accionistas y no físicamente en ellas.

#### **2.1.1. Clasificación e importancia de la Empresa familiar en México**

Existe un interés constante, económico y administrativo, por conocer hasta qué punto pueden clasificarse las empresas; ya sea por su tamaño, su giro o sector empresarial, su personalidad jurídica, el tipo de capital con que se constituyen e incluso por su antigüedad. Tipificarlas les da pertenencia y precedente teórico en su propio ámbito.

La misma tendencia se presenta en la temática de las empresas familiares, ya que en las últimas cuatro décadas han ganado relevancia en términos de la economía nacional. En la mayoría de los países de Latinoamérica y del mundo, las empresas de familia contribuyen positivamente a la mano de obra y al PIB de cada nación, como ocurre en el caso de México.

Por su parte, Barclays (2009), Villalonga y Amit (2006) citados por Belausteguigoitia (2012), afirman que las empresas familiares generan anualmente entre un 70% y 90% del PIB mundial. Que solo en dos terceras partes los fundadores quieren pasar su dirección y control a sus hijos. Asimismo, señalan que de las 500 empresas que la revista Fortune reporta, 38% son familiares.

Martínez (2011), comenta que la mayoría de las empresas del mundo son de propiedad familiar. Señalando estadísticas donde más del 90% en los Estados Unidos lo son; el 88% en Suiza, y en Italia un 98%. No dejando atrás al Reino Unido, donde el 76% son familiares, en España 71%, en Portugal el 70% y en Chile un 65%.

Según un estudio realizado por Universidad de La Salle (2013), sobre las empresas familiares como agentes económicos de la economía mundial; en México, las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), generan el 52% del Producto Interno Bruto.

En la introducción de su obra Belausteguigoitia (2012), comenta que nueve de cada 10 empresas en América Latina son familiares; alcanzando tasas que van desde un 90 al 95% según diversos estudios sobre su proporción. El autor afirma, que es increíble que aún siendo mayoría apabullante en México y gozando de tanta influencia en la economía, haya tan poca literatura enfocada en ellas.

En Iberoamérica, la proporción de empresas familiares existentes oscila entre un 80% en países como Argentina, Chile y Uruguay, hasta en un 95% como en el caso de México y Brasil. En México, este tipo de empresas generan el 78% de los puestos de trabajo existentes (Treviño, 2010).

Respecto a la clasificación de la empresa familiar, Belausteguigoitia (2012), las divide según el número de familias que la dirigen y el número de generaciones que las operan y controlan. Tal es el caso de la empresa “unifamiliar” y la “multifamiliar”; la primera dirigida por una sola familia, y en la segunda más de una familia es propietaria. No obstante, si se involucra una sola generación se denomina “unigeneracional”, pero si es dirigida por diversas familias y simultáneamente por dos o más generaciones, es conocida como “intergeneracional”.

Otro tipo de clasificación aportada por Belausteguigoitia (2012), es según su evolución, catalogando a la empresa familiar en: emergente (0-1 año), en desarrollo (3-15 años) y consolidada (mayor a 20 años).

Por su parte Rodríguez (2012), distingue cinco vertientes de la empresa familiar, según el papel que la familia desempeña en ellas. Denominadas como “de trabajo familiar”; “de dirección familiar”; “de gobierno familiar”; “de inversiones y emprendimientos”; y por último, la de tipo “coyuntural”.

### 2.1.2. Conceptualización de la Empresa familiar

La existencia e importancia de la empresa familiar a lo largo del tiempo fundamenta el análisis de la misma, en esta conceptualización han surgido diversos autores que hacen mención de ella, algunos ejemplos se aprecian en el Tabla 2.1.

**Tabla 2.1.**  
**Definiciones de empresa familiar**

| <b>Autor</b>                          | <b>Definición de empresa familiar</b>   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Drucker (1988)</b>                 | “Las empresas familiares, constituyen uno de nuestros mayores logros sociales”.   |
| <b>Trevinyo (2010)</b>                | Es el adjetivo “familiar” es el que define por sí mismo al tipo de negocio y revela si una empresa debe considerarse empresa familiar. A final de cuentas, significa: empresa + familia.  |
| <b>Poza (2011)</b>                    | Constituyen la forma más temprana de empresa. Cuando los padres dieron la bienvenida a los miembros de la siguiente generación por su ayuda en la búsqueda una iniciativa, nació una empresa familiar.  |
| <b>Martínez (2011)</b>                | Tiene tres características vitales; su propiedad es controlada por una familia, los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia y por último, el deseo de perdurar en el tiempo la obra del fundador.   |
| <b>Belausteguigoitia (2012)</b>       | Es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas.  |
| <b>Universidad de La Salle (2013)</b> | Las PYMES familiares son como aquellas que, siendo medianas o pequeñas, están dirigidas de forma efectiva por miembros de una familia con objetivos y metas claramente empresariales. Donde la propiedad es ostentada por la misma familia, en su totalidad o en un segmento significativo, les permite ejercer y, además, deben existir planes de relevo para el fundador por la incorporación de los miembros de la segunda generación. |

Fuente: Elaboración basada en Belausteguigoitia (2012), Drucker (1988), Martínez (2011), Poza (2011), Trevinyo (2010) y Universidad de La Salle (2013).

Finalmente, luego de analizar comparativamente los conocimientos de diferentes autores citados en la materia, podemos llegar a una propia conclusión de criterios para este documento a manera de aportación; donde una empresa familiar se define de la siguiente forma:

***“Es aquella empresa donde existe la interacción de los miembros de una familia, quienes controlan mayoritariamente su propiedad, pero no necesariamente la operan; estos que poseen objetivos y metas empresariales para la consecución y permanencia de la obra del fundador, deseando finalmente, transferirla por sucesión a sus futuras generaciones”.***

### **2.1.3. Naturaleza de la Empresa familiar**

¿Quién podría asegurar cuál de las empresas que se conocen y existen hoy en día, es o no, de orden familia? Esta duda, hace reflexión sobre los argumentos que aseveren diferencias entre ellas. No obstante, en cierta forma toda explicación puede estar llena de ambigüedad. Sobre todo, cuando se compara el término empresa con el de empresa familiar, donde la principal característica diferenciadora, es una familia.

#### **2.1.3.1. La Empresa vs. La Empresa familiar**

Si bien en una empresa existe una gestión y dirección que las hace funcionar, la diferencia primordial entre las empresas, según la mayoría de los autores, radica en que los grandes corporativos poseen además del tamaño, una estructura formalizada y un grupo de socios directivos que no poseen lazos familiares. Sin embargo, eso no evita que en su organigrama figuren miembros de una o varias familias, dueños de la mayoría de las acciones. Poseedores de su gestión y control, cuya propiedad familiar les permite ejercer un control casi total en la toma de decisiones.

Belausteguigoitia (2012), Martínez (2011) y Trevinyo (2010), hacen hincapié en que las empresas surgen comúnmente en cualquier país, por la simple idea o como el sueño personal de cualquier individuo. Quien al inicio, posee muy pocos recursos o prácticamente ningún apoyo; y que trabaja con la incertidumbre de poder alcanzar el éxito algún día. En algunos casos, estas empresas logran sobrevivir gracias a la determinación personal; al espíritu perseverante de los fundadores; a la práctica del ahorro y la austeridad del día a día; haciendo que las dificultades que enfrentan puedan ser superadas, dando pie al nacimiento de una empresa familiar.

El Instituto de la Empresa Familiar en España (2014), explica que las empresas familiares, tanto en España como en el resto del mundo, son el elemento fundamental de la actividad económica. Pues su identidad como empresa posee las mismas características que cualquier compañía; la diferencia esencial reside en su íntima conexión con un grupo familiar, el cual influye directamente en su gobierno y gestión.

### **2.1.3.2. La Familia en la empresa**

Trevinyo (2010), explica que las dinámicas familiares se condicionan por las percepciones que cada miembro tiene sobre los demás. Estas dependen de factores como: género, número de hijos, orden de nacimiento y espaciamiento de los hijos. La autora afirma, que el impacto social en las metas y vida de un individuo no están totalmente comprobados; pero en la práctica de la dinámica familiar, dicho impacto marca una influencia en las familias y en sus relaciones.

Belausteguigoitia (2012), Martínez (2011) y Trevinyo (2010), explican que los valores, relaciones, grado de armonía, influencia y compromiso de una familia, son un reflejo de su cultura, particularmente en Latinoamérica.

El argumento cualitativo, que dota a la empresa de un carácter familiar, reside en tener continuidad generacional como objetivo estratégico, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores por mantener el control de la propiedad, el gobierno y su gestión en manos de la familia (Instituto de la Empresa Familiar en España, 2014).



### **2.1.3.3. Los conflictos en la Empresa familiar**

Belausteguigoitia (2012), señala que los conflictos de la empresa familiar pueden clasificarse en dos tipos; siendo uno de ellos los llamados “funcionales o cognitivos”, que son aquellos considerados positivos al señalar a los conflictos como oportunidad de mejora, cuyos resultados favorables se dan por una adecuada articulación de ideas. El segundo tipo, son los “disfuncionales o eventos destructivos”; los cuales suelen ser sentimientos negativos o emociones como: celos, envidia, miedos y rencores. Generando en las crisis algún tipo de intrigas, chismes y críticas destructivas entre colaboradores o en la familia empresaria. El autor afirma, que los familiares que los experimentan no buscan mejorar la situación del equipo, confusamente solo buscan revanchas que calmen sus miedos e inseguridades.

La Universidad de La Salle (2013), señala que eventos como el divorcio, el abandono, o bien, el dinero invertido en el negocio, tienen un impacto importante tanto en la familia como en la empresa.




Belausteguigoitia (2012) y Treviño (2010), comentan que a pesar de lo que se pudiera creer acerca de los problemas familiares; son la unión y la armonía entre los miembros de una familia, las que disminuyen el potencial de conflictos. Así como la incorporación de reglas o normas sobre las relaciones humanas que enriquezcan y mejoren la comunicación, reguladas con un estilo de liderazgo más eficaz.

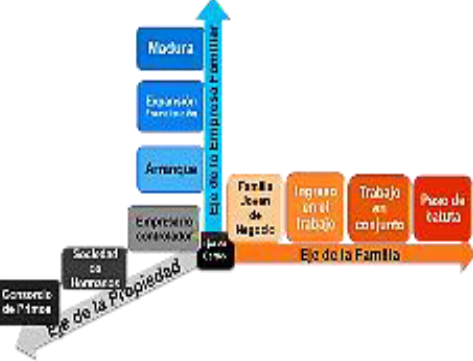
No obstante, de que a cada momento de crisis sigue una etapa de crecimiento en la vida de las empresas familiares; estas pueden entrar en crisis y salir mal libradas, pero finalmente salir, o contrariamente no salir de ellas (Belausteguigoitia, 2012).

### 2.1.4. Modelos conceptuales de la Empresa familiar

En la Tabla 2.2, se especifica la utilidad de algunos modelos teóricos y estructurales de la empresa familia. Los cuales son usados principalmente, para identificar sus componentes, su entorno, evolución y conflictos principales.

**Tabla 2.2.**  
**Modelos conceptuales sobre empresa familiar.**

| Modelo Conceptual   | Descripción  |
|---|--|
| <p><b>Modelo de equilibrio entre empresa y familia.</b></p>  <p>Fuente: Belausteguigoitia (2012).</p>                       | <p>Belausteguigoitia (2012), señala metafóricamente la dinámica que viven las empresas familiares en su afán por mantener en balance entre las dimensiones de empresa, familia y la propiedad. Utiliza un modelo de equilibrio (modelo del barco). Donde la proa representa la familia (F) y la popa a la empresa (E). En la cabina de mando se encuentran quienes pueden tomar decisiones (propietarios y directores), quienes suelen ser los padres de familia. Ellos representan al capitán del barco (P), quien puede dirigirlo al rumbo que desee, siempre que cuente con el apoyo de su tripulación.</p> |
| <p><b>Modelo de dos círculos, zona de conflictos de la empresa familiar.</b></p>  <p>Fuente: Belausteguigoitia (2012).</p> | <p>En el modelo se observa un área de intersección denominada zona de conflictos, donde se visualizan dos perspectivas opuestas: a) conflictos perjudiciales y b) conflictos opción a mejora. La empresa familiar posee dos subsistemas interrelacionados, la empresa y la familia.</p>  |
| <p><b>Modelo de tres círculos</b></p>  <p>Fuente: Tagiuri y Davis (1982).</p>  | <p>Tagiuri y Davis (1982); señala un esquema integrado por tres subsistemas interconectados (empresa, familia y propiedad) cuyas intersecciones ilustran roles que pueden desempeñar los miembros familiares simultáneamente. Las zonas corresponden a: 1. Familia; 2. Propiedad; 3. Empresa; 4. Familiares que no laboran en la empresa; 5. Trabajadores o directivos no familiares; 6. Familiares que trabajan en la empresa no propietarios y 7. Trabajadores o directivos familiares con participación de la propiedad.</p>  |

| Modelo Conceptual  | Descripción   |
|--|---|
| <p><b>Modelo Evolutivo Tridimensional</b></p>  <p>Fuente: Gersick, et al. (1997).</p> | <p>Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997); plantean en su Modelo Evolutivo las etapas por las que pasan los subsistemas de empresa, familia y propiedad.</p> <p>Concluyen, que los subsistemas de empresa y familia no logran explicar la dinámica de estas; haciendo necesario incluir el subsistema propiedad. A la par argumentan, que a pesar de que los miembros pueden ser de una misma familia, sus intereses y su poder se determinan claramente por la propiedad.</p> |

Fuente: Elaboración propia basado en Belausteguigoitia (2012), Tagiuri y Davis (1982) y Gersick, et al. (1997).

Una vez desarrollada la temática de la microempresa familiar, y señalados los algunos modelos conceptuales tomados en cuenta para el análisis y diagnóstico del Hospital veterinario; el siguiente paso, se trata del desarrollo teórico de las variables de investigación. Tal es el caso, de la estructura organizacional, la sucesión y el protocolo familiar, los cuales se exponen a continuación.

## 2.2. Estructura organizacional

Toda organización ya sea abierta y flexible, o bien, de orden tradicional; poseen características comunes como: un propósito distintivo, miembros que la conforman y una estructura deliberada para que las relaciones laborales sean claras. Además, se contempla el papel que juega el desempeño individual de las personas, pues cimienta el desempeño de toda la organización.

### 2.2.1. Conceptualización de la estructura organizacional

No se debe olvidar que una organización tal como la define Robbins y Coulter (2000), es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico.

Chiavenato (2009); dice que la organización es una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona de forma continua con la intención de realizar un objetivo común. Una Organización es la estructura intencional y formal de funciones o puestos (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Por su parte, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012) argumentan que las organizaciones tienen propósitos y metas, por lo que su estructura tiene también propósitos y metas. Afirman, que se debe tomar en cuenta la influencia directa del ambiente general y específico en la organización, ya que pueden afectar grandemente el logro de estas. Es preciso que la estructura organizacional sea bien delimitada en el ambiente interno, para que la especialización permita unidades productivas eficientes.

Las empresas sin importar su tamaño, necesitan formalizar y documentar los requerimientos de cada puesto y sus funciones, para delimitar responsabilidades y facultades individuales según el rango. Con el fin de disminuir posibles conflictos en las relaciones laborales dadas entre los miembros de la empresa, o en los familiares y los empleados no familiares si se tratase de una empresa familiar.

Así pues, es importante presentar algunas definiciones aportadas por diversos autores sobre la estructura de las organizaciones; ya que a través de ellas se puede conocer y unificar su contexto, significado y dimensiones que la conforman. Algunas de estas nociones se aprecian en la Tabla 2.3.

**Tabla 2.3.**  
**Definiciones de Estructura organizacional.**

| <b>Autores</b>                                       | <b>Estructura organizacional</b>  |
|--|---|
| <b>Hall (1996)</b>                                   | Colectividad con límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que por lo general se relacionan con un conjunto de objetivos.          |
| <b>Robbins et al. (2000)</b>                         | Es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. La forma de la organización es definida por su estructura.  |
| <b>Mercado (2000)</b>                                | Es la que especifica formalmente la conducta que los individuos deben tener dentro de la organización, la cual está orientada hacia acciones para la consecución de los objetivos organizacionales, lo que obliga a fijar tareas e interacciones necesarias para su logro y los papeles de supervisión.                                   |
| <b>Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001)</b>          | Es el padrón y conjunto de tareas en una organización. Una causa importante de comportamiento individual y grupal.  |
| <b>Robbins y Judge (2009)</b>                        | Define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades.  |
| <b>Ivancevich et al. (2012)</b>                      | Patrón formal de actividades e interrelaciones entre las diversas subunidades de la organización.   |
| <b>Marín (2012)</b>                                  | Patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento.   |
| <b>Chiavenato y Sapiro (2011)</b>                    | Define las conexiones entre las unidades y los departamentos, quién depende de quién, y adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y comités, además de que contribuye a la implementación exitosa de los planes para la asignación de personas y de recursos a las tareas que se deben ejecutar. |
| <b>Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf (2012)</b> | En ella se abarca los acomodos formales e informales de labores, responsabilidades, líneas de autoridad y relaciones de reportes mediante los cuales se administra la empresa.  |

Fuente: Elaboración propia basado en Chiavenato y Sapiro (2011). Gibson et al. (2001), Hall (1996), Ivancevich, et al. (2012), Marín I (2012), Mercado (2000), Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf (2012), Robbins et al. (2000) y Robbins et al. (2009).

Luego de examinar los criterios de los diferentes autores calificados en el tema, se determinó la siguiente propuesta de definición para el presente trabajo, con la finalidad de brindar una idea concreta del significado de la estructura organizacional, quedando de la siguiente forma:

***“Marco formal que especifica la conducta que los individuos deben asumir en una organización, por medio de un patrón de tareas normativas con límites identificables. Señala rangos de autoridad, líneas de comunicación, de***

*pertenencia; y regula el trabajo para el logro de objetivos, mediante la supervisión de acciones estandarizadas., cuyas rutinas controlen y orienten el comportamiento”.*

### 2.2.2. Modelos de la Estructura organizacional

Con relación a las dimensiones consideradas dentro de la estructura organizacional; los autores antes mencionados contemplan distintos modelos y niveles basados principalmente en el tamaño, procesos, rangos y autoridad dentro de la organización, fundamentando sus investigaciones en ello. Dichos modelos pueden ser observados comparativamente por sus criterios en la Tabla 2.4.

**Tabla 2.4.**  
**Modelos de Estructura Organizacional.**

| <b>Autor</b>                       | <b>Modelos</b>  |
|------------------------------------|---|
| <b>MARÍN, 2012.</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación,</li> <li>• Especialización,</li> <li>• Formalización,</li> <li>• Agrupación de unidades y tamaño.</li> </ul>   |
| <b>IVANCEVICH et al., 2012.</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalización,</li> <li>• Centralización y</li> <li>• Complejidad.</li> </ul>  |
| <b>GIBSON et al., 2001.</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalización,</li> <li>• Centralización y</li> <li>• Complejidad.</li> </ul>  |
| <b>ROBBINS et al., 2000, 2009.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización del trabajo,</li> <li>• Departamentalización,</li> <li>• Cadena de mando,</li> <li>• Extensión o amplitud del control,</li> <li>• Centralización y descentralización, y</li> <li>• Formalización.</li> </ul> |
| <b>MERCADO, 2000.</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejidad,</li> <li>• Formalismo y</li> <li>• Centralización.</li> </ul>   |
| <b>HALL, 1996.</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejidad,</li> <li>• Formalización y</li> <li>• Centralización.</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración propia basado en Gibson et al. (2001), Hall (1996), Ivancevich et al. (2012), Marín (2012), Mercado (2000), Robbins et al. (2000) y Robbins et al. (2009).

De lo anterior, se realizó un análisis comparativo entre los diferentes modelos de los autores consultados, sobre los aspectos organizacionales existentes, mismos que sirven para delimitar la estructura empresarial; el cual se observa en la Tabla 2.5.

**Tabla 2.5.**  
**Dimensiones de la Estructura organizacional más comunes**

| Dimensiones            | Autores      |                      |                            |               |             |                          | Total de criterios |
|------------------------|--------------|----------------------|----------------------------|---------------|-------------|--------------------------|--------------------|
|                        | MARÍN, 2012. | GIBSON et al., 2001. | ROBBINS et al. 2000, 2009. | MERCADO 2000. | HALL, 1996. | IVANCEVICH et al., 2012. |                    |
| Coordinación           | X            |                      |                            |               |             |                          | 1                  |
| Especialización        | X            |                      | X                          |               |             |                          | 2                  |
| Formalización          | X            | X                    | X                          | X             | X           | X                        | 5                  |
| Agrupación de unidades | X            |                      |                            |               |             |                          | 1                  |
| Centralización         |              | X                    | X                          | X             | X           | X                        | 4                  |
| Complejidad            |              | X                    | X                          | X             | X           | X                        | 4                  |
| Cadena de mando        |              |                      | X                          |               |             |                          | 1                  |
| Amplitud del control   |              |                      | X                          |               |             |                          | 1                  |

Fuente: Elaboración propia basado en Gibson et al. (2001), Hall (1996), Ivancevich, et al. (2012), Marín (2012), Mercado (2000), Robbins et al. (2000) y Robbins et al. (2009).

De la comparación anterior, se observa que la **complejidad, la formalización y la centralización**; son los parámetros que con mayor frecuencia han sido considerados teóricamente para establecer un modelo de estructura eficaz. El cual, pueda brindar las bases funcionales y estructurales, aplicables en el sistema de una empresa.

Estas tres dimensiones fueron el marco de análisis y diagnóstico para la unidad de estudio de la presente investigación. Dichas dimensiones delimitadas fueron ajustadas a la microempresa Hospital Veterinario, con el objeto de determinar las implicaciones inmersas en los diferentes aspectos estructurales del negocio. Así como entender el significado práctico de las mismas. A continuación, se presentan distintas nociones que hacen referencia a las características por cada dimensión.

### **2.2.3. Dimensiones de la estructura organizacional**

#### **2.2.3.1. La dimensión Complejidad en la estructura organizacional**

Hall (1996) e Ivancevich et al. (2012), afirman que es la dimensión con mayores efectos sobre el comportamiento de los miembros. Ya sea en condiciones estructurales, en procesos internos y sobre las relaciones entre la organización y su ambiente; y es lo primero que se observa en una organización (la división múltiple y niveles jerárquicos).

A la par, Robbins et al. (2000) y Chiavenato (2009), señalan que la departamentalización como también se le conoce a esta dimensión, es la forma base de agrupar y coordinar las actividades de trabajo o empleos para lograr las metas.

Hall (1996), Gibson et al. (2001) y Marín (2012), afirman que se refiere al número de cargos, a la agrupación de departamentos diferentes, con cargos agrupados en ellos; y estos a la vez, en unidades de jerarquía superior, logrando más o menos complejidad. Los autores coinciden, en que sus componentes identificables son tres: diferenciación horizontal, diferenciación vertical o jerárquica y dispersión espacial.

Ivancevich et al. (2012), explican que es directamente observable en todos los niveles jerárquicos; indica el grado en que el trabajo se vuelven más o menos complejo; y finalmente, tiene relación directa con el número de cargos, puestos y/o unidades de trabajo o departamentos distintos en la estructura.

#### **2.2.3.2. La dimensión Formalización en la estructura organizacional**

La formalización involucra el control organizacional sobre los individuos; son reglas o procedimientos diseñados para manejar contingencias que enfrenta la organización, las cuales se cuantifican en mayor o menor medida (Hall, 1996).

Es el resultado de la codificación de los puestos y la observancia de reglas en la organización. Donde a menor formalización se requiere mayor preparación y responsabilidad (Hall, 1996 y Mercado, 2000).



Señala hasta qué punto una organización y sus empleados dependen de guías, normas, políticas y procedimientos escritos para anticipar las acciones de los empleados. (Gibson et al; 2001 y Ivancevich et al., 2012).

Chiavenato (2009), Ivancevich et al. (2012) y Robbins et al. (2009), explican que es el grado en que las actividades se especifican, redactan y obligan a cumplir expectativas con fines de trabajo (acciones estandarizadas) y la medida en la cual el comportamiento de los empleados tiene como guía una serie de reglamentos y procedimientos oficiales. Que incluye un control sobre los individuos; resultado de la coordinación de puestos por el acatamiento de reglas.

### **2.2.3.3. La dimensión Centralización en la estructura organizacional**

Hall (1996) y Mercado (2000) afirman que se refiere a la distribución del poder en la toma de decisiones dentro de las organizaciones; y en cómo se ve influenciada por la delegación de la autoridad y la toma de decisiones de los niveles inferiores.

Según Robbins et al. (2009) y Chiavenato (2009), es el grado en el cual la toma de decisiones está concentrada en los niveles altos de la organización (la cúpula de la empresa). Contraria pero conjuntamente, la descentralización pertenece a la extensión de la autoridad en la toma de decisiones, siendo la medida en que se permite a los empleados de bajo nivel aportar en la toma de decisiones. Si ellos tienen la reserva de tomarlas, más descentralización existirá.

Gibson et al (2001) y Ivancevich et al. (2012), señalan que se refiere al grado en la que la alta dirección retiene o delega la autoridad. La dimensión incluye: la ubicación específica de la autoridad o poder en la jerarquía; la toma de decisiones en la organización; el grado en la que la alta dirección retiene, concentra o delega la autoridad; y el grado en que se permite a los niveles bajos decidir. Es relativa, no absoluta, pues la organización nunca estará totalmente centralizada ni descentralizada.

#### 2.2.3.4. La Estructura organizacional en una microempresa familiar

La mayoría de las empresas, usualmente arrancan como aventuras empresariales conformadas por un fundador y los empleados, habiendo pocos individuos en ellas (de uno a cinco). Por ello, es común que en los negocios pequeños; el propietario y gerente, regularmente sean la misma persona.

La estructura simple se define como un diseño organizacional con un grado de departamentalización bajo, gran amplitud de control, autoridad centralizada en una sola persona y escasa formalización (Robbins et al. 2009). Chiavenato (2009), señala que es el tipo de organización más rudimentaria y elemental, común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación.

Belausteguioitia (2012), comenta que una empresa familiar en vías de profesionalización, debe considerar un proceso de transformación gradual, que implique un cambio de mentalidad en sus miembros, y su apoyo en prácticas administrativas, como la institución de una estructura organizacional inicial. Dicho modelo inicial por lo general, será simple.

Algunas características propias de las estructuras simples en las organizaciones, se pueden apreciar en la Tabla 2.6.

**Tabla 2.6.**  
**Características de la estructura organizacional simple.**

| Características  | Autores                                    |
|--|--|
| 1. Su estructura jerárquica es plana.<br>2. Tiene una distribución informal de empleados.<br>3. En un solo individuo (el propietario o director general) está centralizada la toma de decisiones, y no hay delegación<br>4. Posee sencillez, tiene pocas reglas, pero responsabilidades bien definidas, y funciona con base en la improvisación.<br>5. Tiene escaso grado de complejidad por tareas usualmente incipientes y con poca especialización.<br>6. Margen de control amplio: el propietario tiene mando en todas las personas y por ende, le concierne un gran número de subordinados. | Chiavenato (2009) y Robbins et al. (2009). |

Fuente: Elaboración propia basado en Chiavenato (2009) y Robbins et al. (2009).

Las fortalezas de empresa con una estructura simple radican en que es rápida y flexible; su estructura es pequeña y simple, lo que le permite responder ágilmente a las condiciones del entorno; y por último, se puede mantener a muy bajo costo, incluyendo una rendición de cuentas clara. Contrario a lo anterior, los aspectos negativos que se derivan de la estructura simple se describen en la Tabla 2.7.

**Tabla 2.7.**  
**Desventajas de la estructura organizacional simple.**

| Desventajas   | Autores   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es difícil de lograr que su estructura sea eficaz, volviéndose más inadecuada conforme crece la organización.</li> <li>2. Presenta una baja formalización.</li> <li>3. La alta centralización provoca una sobrecarga en el nivel más alto.</li> <li>4. Si la organización crece, la toma de decisiones se torna cada vez más lenta, hasta el punto de paralizarse, pues un solo individuo trata de decidir todo.</li> <li>5. Si la estructura simple no se modifica según su crecimiento, es probable que pierda ímpetu en el mercado y por ende, fracase.</li> <li>6. Implican mayor riesgo porque todo depende de una sola persona; si algo le ocurriese, la información de la empresa y la toma de decisiones se perderían.</li> </ol> | <p>Chiavenato (2009) y Robbins et al. (2009).</p> |

Fuente: Elaboración propia basado en Chiavenato (2009) y Robbins et al. (2009).

Belausteguigoitia (2012), señala que las empresas familiares poseen una identidad constituida por la historia, misión, visión, y finalmente, por la estructura de la familia y de la empresa (organigrama). Por ello, analizarlas no es suficiente, se debe profundizar en su contexto y diagnosticarlas. Por tanto, es necesario anexar otro instrumento llamado “genograma”. El cual, permite adentrarse en la historia y dinámica de la familia; mostrando a detalle la ordenación y relaciones entre sus miembros.

### 2.3. La Sucesión o proceso sucesorio

Para sobrevivir en la dura competencia global, lo que se necesita en cada generación familiar son líderes verdaderos que se comprometan con el pasado, presente y futuro de la empresa familiar (Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, 2010). La sucesión es un cambio que debe estar planeado de antemano; ya que afecta a muchos

factores, no solo a la familia sino a toda la organización, facilitándose con dicha planificación el proceso (Gallo, 1998).

Una de las razones que ponen en riesgo a la empresa y su continuidad, es el hecho de que muchos fundadores no consideran la fragilidad de su propia vida; pues tienen una visión estática de las cosas, donde todo se mantendrá bien con los años, haciéndoles no transmitir su éxito, guardando fortalezas de su empresa, al punto de llevárselos consigo como un secreto que no pudo ser revelado.

La Universidad de La Salle (2013) y la Guía Para La Pequeña y Mediana Empresa Familiar (2008), señalan que toda empresa sin importar su tamaño, tiene la posibilidad de enfrentar una sucesión. No obstante, estas no toman en cuenta elementos para abordar el proceso en sí, de manera eficiente y práctica.

## **2.4. Protocolo familiar**

La evolución de empresa familiar influye en la implementación de las formas de gobierno (órganos de gobierno) en la familia y en la empresa, siendo los motores de la profesionalización en ambas partes. Por tal motivo, no sólo se deben basar en las estructuras administrativas y de gestión; también deben respetar y hacer cumplir cabalmente las reglas familiares acordadas y asentadas en el protocolo o constitución familiar (Belausteguigoitia, 2012 y López-Triviño, 2012).

### **2.4.1. Conceptualización del Protocolo Familiar**

Debido a la importancia del concepto protocolo familiar dentro de la temática de las empresas familiares, existe un número importante de autores que lo definen desde varias perspectivas, según la esencia, pero con componentes o características distintas. Una muestra de estas nociones se expone a continuación en la Tabla 2.8 con el fin de entender de forma clara y correcta el significado de un protocolo familiar.

**Tabla 2.8.**  
**Definiciones de Protocolo Familiar**

| <b>Autores</b>   | <b>Definición de Protocolo Familiar</b>  |
|--|--|
| <b>Lozano (2000)</b>   | Documento escrito que enuncia los valores, la relación entre familiares y políticas con respecto a la empresa. El cual es preparado intencionalmente en dirección a los negocios familiares. Estableciendo una misión que guiará las relaciones familiares y los negocios.                     |
| <b>Amat (2000)</b>   | Es un estatus familiar y unas reglas de juego.   |
| <b>Santandreu (2005)</b>   | Acuerdo de voluntades consensuado, desarrollado por los miembros de la empresa familiar que hace aconsejable un código de conducta que regula las relaciones entre ambas.  |
| <b>Guía para La Pequeña y Mediana Empresa Familiar (2008)</b>          | Es un instrumento específico de las empresas familiares para regular todos aquellos aspectos que faciliten su continuidad; anticipándose a las discrepancias que puedan surgir en su seno y garantizando el mantenimiento de coordenadas básicas de la empresa.                                |
| <b>Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2010)</b>             | Es una de las herramientas más importantes de la familia en el proceso de sucesión; incluye valores, la misión y visión, así como las directrices para la participación de los familiares.   |
| <b>Rodríguez (2012)</b>  | Conjunto de principios y reglas escritas, derivadas del diálogo y consenso, que regulan la relación entre la familia y el negocio, y que son vividas por una familia empresaria.   |
| <b>Molina y Rumie (2013).</b>  | Documento escrito que contiene acuerdos adoptados por la familia respecto a su relación con la empresa y la propiedad. Posee un carácter moral, no legal, reflejando el compromiso asumido por los familiares en pos de la armonía y el buen gobierno de la empresa familiar.                  |
| <b>Universidad de La Salle (2013)</b>                                  | Documento que establece las normas de conducta que debe respetar la familia que participa directa e indirectamente en una empresa; con fin esencial de permitir la sana y duradera relación de la empresa familiar.  |
| <b>Sánchez-Crespo y Sánchez (2002)</b>                                 | Acuerdo marco, firmado entre familiares socios de una misma empresa, que regula su organización y gestión, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con el fin de darles continuidad a través de las siguientes generaciones familiares |
| <b>Herreros, Calaf y Rovira (2001) citado por Arenas y Rico (2014)</b> | Normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como fin último asegurar la continuidad de esta sin perjudicar la conveniencia familiar.  |

Fuente: Elaboración propia basado en Amat (2000), Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2010), Guía para la pequeña y mediana empresa (2008), Herreros et al. (2001), Lozano (2000), Molina et al. (2013), Rodríguez (2012), Sánchez-Crespo et al. (2002), Santandreu (2005) y Universidad de La Salle (2013).

El análisis comparativo presentado anteriormente; se centra específicamente en proporcionar una idea concreta al lector sobre cómo se puede entender y definir de manera integral el término protocolo familiar. Por tanto, se propone a manera de aportación para el presente trabajo de investigación, la siguiente definición:

***“Documento que enuncia la cultura y relaciones familiares, consecuencia de un compromiso de voluntades unánime entre sus miembros y la empresa; este desarrolla y establece un código normativo sobre la estructura y la gestión, que rige los tratos económicos y profesionales en la familia, la propiedad y la empresa. Su fin es componer un plan familia-empresa que asegure la continuidad a través de las siguientes generaciones”.***

#### **2.4.2. Las ventajas e importancia del protocolo familiar**

El Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2010), Rodríguez (2012) y la Universidad de La Salle (2013), coinciden en que este instrumento, ayuda y motiva a una sana relación familia-empresa; auxilia en la incorporación, retiro o jubilación de los familiares; y apoya en el manejo correcto de sus recursos. También afirman, que la función principal del protocolo se cumple al realizar un diagnóstico amplio de la empresa y sus áreas principales; al generar un vínculo de comunicación entre sus miembros; y aportando seguridad en la propiedad y en la gestión.

Sánchez-Crespo et al. (2002), Universidad de La Salle (2013), Guía Para La Pequeña y Mediana Empresa Familiar (2008), señalan que su importancia obedece a que forma parte del proceso de sucesión dentro de una empresa familiar; llamándole incluso “herramienta” de dicho proceso.

Belausteguigoitia (2012), el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2010), López-Triviño (2012) y Martínez (2011), coinciden en que la desintegración de las empresas se debe en gran medida, a la falta de una planeación en el proceso sucesorio y por ende, a la falta de un protocolo familiar redactado a justa medida.

#### **2.4.3. Temática del Protocolo Familiar**

Según Universidad de La Salle (2013) y Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2010), afirman que el documento, en cualquier momento de la vida de la empresa o de la familia, debe incluir preceptos como: la memoria del origen fundamental de la

empresa; una fotografía actual de la empresa y la familia; su visión; valores; normas de incorporación, retiro o jubilación; las relaciones o privilegios de la familia. Esto, sin descuidar ni sacrificar a la empresa al contemplar todo lo anterior.

Otros temas obligatorios a incluir, son el plan de sucesión, la participación familiar en la toma de decisiones, mecanismos de flexibilidad y mantenimiento del mismo documento y las tareas para alcanzar los objetivos planteados.

#### **2.4.4. Etapas del Protocolo familiar**

Existen factores intrínsecos de la empresa presentes al momento de su elaboración; que deben identificarse para crear las condiciones idóneas que permitan completar el proceso armoniosamente. Por ello, el factor tiempo marca el inicio del protocolo y las fases de implantación. Un calendario, según Fernández y Reyes (2000), incluye: 1) La toma de decisión; 2) Fijación de etapas; y 3) Que sea objeto constante de reunión, revisión y reformas, que lo haga útil y no se olvide en un cajón.

Según la Universidad de La Salle (2013), al realizar el análisis y diagnóstico que se desarrolla durante el proceso del protocolo, éste se debe enfocar en tres áreas básicas que son la legal, la financiera y la fiscal.

Sobre la temática de las partes que integran un protocolo familiar; algunos autores proporcionan modelos específicos para la elaboración del mismo. Sin embargo, sus partes o capítulos, difieren en cuanto a su contenido. Ya que pueden abarcar una gran cantidad de preceptos; los cuales deberán analizarse detenidamente.

Cabe señalar que, en México solo posee una figura financiera de uso administrativo con carácter moral, pues carece de carácter legal, fiscal y jurídico.

El propósito de esta investigación, fue lograr un modelo estandarizado que integre finalmente un protocolo familiar completo e integral para el Hospital Veterinario.

La Tabla 2.9, contiene prototipos o modelos de protocolo familiar según los criterios de varios autores. Estos fueron revisados por la importancia de sus ideas y la funcionalidad de sus propuestas, siendo estos:

**Tabla 2.9.**  
**Comparativo de Modelos de Protocolo Familiar.**

| PARTES DEL PROTOCOLO                                       | Lozano (2000) |        |        | López-Triviño (2012) | Guía para La Peq. Y Med. Empresa Familiar (2008) España | Rodríguez (2012) | Universidad de La Salle (2013) México | Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2010) | TOTAL DE SIMILITUD DE AUTORES |
|--|---------------|--------|--------|----------------------|---|------------------|---------------------------------------|---|-------------------------------|
|  | Mod. C        | Mod. B | Mod. A |                      |   |                  |                                       |   |                               |
| 1. Antecedentes de la Familia y Empresa                    |               |        |        |                      | X   | X                | X                                     |   | 3                             |
| 2. Principios del protocolo familiar.                      |               |        |        |                      |   | X                |                                       |   | 1                             |
| 3. Reglas del protocolo familiar.                          |               |        |        | X                    |   | X                |                                       |   | 2                             |
| 4. El testamento.  |               |        |        | X                    |   |                  |                                       |   | 1                             |
| 5. Visión y misión de la familia frente a la empresa.      | X             | X      |        |                      |   |                  | X                                     | X   | 4                             |
| 6. Objeto u objetivos del protocolo.                       | X             |        |        |                      |   |                  | X                                     |   | 1                             |
| 7. Beneficios del Protocolo Familiar.                      |               |        |        |                      |   |                  | X                                     |   | 1                             |
| 8. Principios y valores de la familia y la empresa.        | X             | X      |        |                      |   |                  |                                       | X   | 3                             |
| 9. Solución de conflictos.                                 | X             |        | X      |                      |   |                  |                                       | X   | 3                             |
| 10. Propiedad o donación.                                  | X             |        | X      | X                    |   |                  | X                                     | X   | 5                             |
| 11. Dirección y gestión.                                   | X             | X      | X      | X                    | X   |                  | X                                     |   | 6                             |
| 12. Relación intrafamiliar frente al entorno.              | X             | X      |        | X                    |   |                  |                                       |   | 3                             |
| 13. Familia allegada y miembros o empleados no familiares. | X             | X      | X      |                      |   |                  |                                       | X   | 4                             |
| 14. Compromiso de la familia con la empresa.               | X             |        | X      |                      | X   |                  | X                                     |   | 4                             |
| 15. Modificaciones al protocolo y derecho al voto.         | X             | X      | X      |                      | X   | X                |                                       |   | 5                             |
| 15. Cargos, requisitos y remuneración.                     |               | X      | X      |                      |   |                  |                                       | X   | 3                             |
| 16. Legalidad el protocolo familiar.                       | X             |        |        |                      | X   | X                |                                       |   | 3                             |
| 17. Anexos.  | X             |        |        |                      |   |                  |                                       |   | 1                             |

Fuente: Elaboración propia basado en Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2010), Guía de la empresa familiar de España (2008), Lozano Posso (2000), López-Triviño (2012), Rodríguez Díaz (2012) y Universidad de La Salle de México (2013).



### 2.4.5. El Protocolo Familiar para una Microempresa Familiar

Un protocolo familiar se elabora según la empresa a la que se necesite aplicar, en una analogía, como un traje hecho a la medida. Por ello, el modelo de protocolo propuesto se ha individualizado para la microempresa estudiada, haciendo viable su futuro uso e implementación.

#### 2.4.5.1. Delimitación del Protocolo familiar

Con base en el análisis de categorías, se tomó como criterio, un mínimo de tres coincidencias entre los autores revisados, para determinar los apartados integradores del documento final. Combinando los modelos del Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2010), Guía de la empresa familiar de España (2008), Lozano (2000), López-Triviño (2012), Rodríguez (2012), y Universidad de La Salle de México (2013); se determinó un modelo de protocolo visible en la Tabla 2.10, para la elaboración del mismo en la empresa estudiada.

**Tabla 2.10.**

#### **Modelo de Protocolo Familiar para una microempresa familiar**

| <b>PARTES DEL PROTOCOLO</b>   | <b>COINCIDENCIA DE AUTORES</b> |
|---|--------------------------------|
| 1.- Antecedentes e historia de la familia y la empresa.                 | 3                              |
| 2.- Visión, misión, principios y valores de la familia empresaria.      | 4                              |
| 3.- La propiedad o donación, dirección y gestión.                       | 5                              |
| 4.- Solución de conflictos en la empresa familiar.                      | 3                              |
| 5.- Relación intrafamiliar, familia allegada y miembros no familiares.  | 5                              |
| 6.- Cargos, requisitos y remuneración.                                  | 3                              |
| 7.- Compromiso de la familia con la empresa.                            | 4                              |
| 8.- Modificaciones, derecho al voto y legalidad del protocolo familiar. | 4                              |

Fuente: Elaboración propia basado en Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2010), Guía de la empresa familiar de España (2008), Lozano (2000), López-Triviño (2012), Rodríguez (2012) y Universidad de La Salle de México (2013).

### 2.4.5.2. Apartados del Protocolo Familiar

Para comprender mejor el contenido pertinente de los apartados del modelo de protocolo familiar propuesto, se realizó un compendio de contenidos en la Tabla 2.11; donde varios autores señalan los factores más notables en cada uno de ellos.

**Tabla 2.11. Descripción de los apartados del protocolo familiar.**

| <b>Apartados</b>   | <b>Descripción</b>  | <b>Autores</b>  |
|--|---|---|
| <b>Antecedentes e historia.</b>  | Incluye la historia de la familia empresaria y/o emprendedor antes de fundarla; y la reseña de los sucesos más relevantes de la empresa para que trasciendan en las generaciones vigentes y futuras.  | Belausteguigoitia (2012), Martínez (2011), Trevinyo (2010) y Universidad de La Salle (2013).  |
| <b>Misión, visión, principios y valores.</b>                                     | Incluye la razón de ser de la empresa y la visión compartida del futuro de la empresa; acordadas sobre su gestión; así como el conjunto de valores que representan su esencia.  | Belausteguigoitia (2012); Martínez (2011); Ruiz Díaz, Saldaña Contreras y Mancha Villarreal (2014) y Trevinyo (2010).                       |
| <b>Propiedad, dirección y gestión de la empresa.</b>                             | Define a la familia no reconocida, fija posiciones, obligaciones y derechos de los que participan en la empresa; incluye los aumentos y/o reducciones del capital, apertura a terceros o endeudamiento; órganos de gobierno de la empresa (asamblea de accionistas, consejo de administración, consejo asesor y dirección general). | Müller de la Lama, Luthe, Mora Ocaranza, Sarjanovich Reversat y Sashida (2008), Trevinyo Rodríguez (2010) y Universidad de La Salle (2013). |
| <b>Relaciones intrafamiliares, (Familia allegada y empleados no familiares).</b> | Señala relaciones de trabajo entre padres e hijos, hermanos, primos, parientes políticos; ya sean superiores o subordinados y socios o copropietarios. Incluye órganos de gobierno de la familia (asamblea familiar, consejo familiar, líder y oficina familiar).   | Belausteguigoitia (2012), Martínez (2011) y Trevinyo (2010).  |
| <b>Cargos, requisitos y remuneración.</b>  | Numera a los trabajadores profesionales y sus remuneraciones según el cargo. Incluye medidas para prever necesidades de liquidez.   | Belausteguigoitia (2012) y Martínez (2011).   |
| <b>La solución de conflictos.</b>  | Abarca acciones de solución para los conflictos, estructurales y generacionales, originarios por la disgregación y aglutinación de la familia, para evitar, el final de la empresa familiar.  | Belausteguigoitia (2012), Martínez (2011) y Trevinyo Rodríguez (2010).  |
| <b>Compromiso de la familia con la empresa.</b>                                  | Se refiere a la responsabilidad de la familia empresaria para respetar y obedecer su continuidad y perseverancia del protocolo. Recomienda la asesoría de profesionales que ayuden en su elaboración exitosa.   | Guía para La Peq. y Med. Empresa Familiar en España (2008) y Martínez (2011).   |
| <b>Modificaciones y legalidad del protocolo.</b>                                 | Debe ser un documento "vivo". Por ello, debe ser modificado conforme la familia acumula experiencia, incluyendo normas nuevas o cambios.  | Martínez (2011) y Universidad de La Salle (2013).   |

Fuente: Elaboración basada en Belausteguigoitia (2012), Guía para La Peq. Y Med. Empresa Familiar España (2008), Martínez (2011), Müller de la Lama, et al. (2008), Trevinyo (2010) y Universidad de La Salle (2013).

En conclusión, las empresas de orden familiar se deben a la interacción de los miembros familiares que buscan conservar e incrementar su propiedad, con el objeto de transmitir la posesión de la misma a sus generaciones siguientes. Aunado a esto,

la estructura organizacional, es el esquema que representa gráficamente las líneas de interacción y autoridad que existen dentro de las empresas, permitiendo aumentar su funcionamiento formalizado y estructurado, para el cumplimiento de las metas organizativas. Finalmente, el protocolo familiar, se desprende de las necesidades inherentes propias de las empresas cuya propiedad pertenece a una familia; cuya función principal radica en la conservación de las experiencias, costumbres, conocimientos, valores, y normativas que guiarán el futuro del negocio hacia el abordaje del proceso de sucesión de las nuevas generaciones en las mismas.

### CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL

En este apartado se plantea un panorama general de la unidad de estudio suscrita para la presente investigación; con la finalidad de conocer su naturaleza y las condiciones generales en las que se desenvuelve dentro del entorno económico de su región, siendo éste el municipio de Mérida, Yucatán. Estas condiciones de vida evolutiva de la empresa en cuestión, abarcan aspectos como la ubicación física, el sector industrial al que pertenece, y criterios acerca de su personalidad como microempresa familiar. Resaltando, principalmente aquellos apartados contemplados en un protocolo familiar y en la estructura organizacional.

#### 3.1. El Sector de los servicios

Según datos sobre indicadores destacados en economía del Banco Mundial para el periodo 2010-2014, México registró un 61.7% inicial y finalizó con un 62.75% en el sector de los servicios. Los cuales corresponden a las divisiones 50 a 99 de la *Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU)*, e incluyen el valor agregado bruto del comercio al por mayor y al por menor (incluso hoteles y restaurantes); transporte; servicios de administración pública; financieros, profesionales y personales como educación, atención médica; y actividades inmobiliarias.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013), se apoya en el sistema de clasificación industrial de América del Norte (SCIAN), para disponer la clasificación de los sectores productivos; particularmente coloca al sector terciario en la clasificación 54, división que comprende a las empresas cuya actividad principal consiste en prestar servicios profesionales, científicos y técnicos. Estos servicios requieren conocimientos y habilidades especializadas, y se señalan que el componente esencial de función de producción en estos negocios es, primordialmente, el capital humano.

INEGI (2013) basado en el SCIAN, señala que las unidades económicas incluidas en este sector se dedican principalmente a proporcionar servicios legales, de contabilidad y auditoría, arquitectura e ingeniería, diseño especializado, diseño de sistemas de cómputo, consultoría administrativa, científica y técnica, investigación

científica y desarrollo, publicidad, investigación de mercados y encuestas de opinión pública, fotografía y videograbación, traducción e interpretación, servicios veterinarios, y otros servicios profesionales, científicos y técnicos.

En el capítulo de antecedentes, al inicio del presente documento, se hizo mención de algunos datos estadísticos relevantes; como la segmentación de las empresas en México, cuyas cifras se acotan en la Tabla 3.1, de acuerdo al tamaño y cantidad de personas que laboran en ellas.

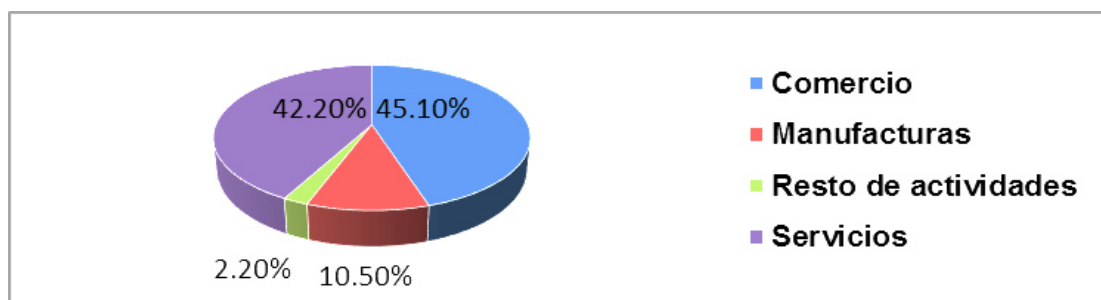
**Tabla 3.1.**  
**Clasificación según el tamaño de las empresas en México.**

| Clasificación       | Personal ocupado | % de Unidades | % de Empleos |
|---------------------|------------------|---------------|--------------|
| <b>Microempresa</b> | 0-10             | 94.3          | 38.9         |
| <b>Pequeña</b>      | 11-50            | 4.7           | 18.5         |
| <b>Mediana</b>      | 51-250           | 0.8           | 16.6         |
| <b>Grande</b>       | Más de 250       | 0.2           | 26.0         |

Fuente: Elaboración propia basado en los Censos económicos INEGI, 2014.

De la estadística nacional, resalta la gran aportación que el sector servicios representa para el país. Cifra porcentual que aprecia claramente en la Figura 3.1, junto con los diferentes sectores productivos subdivididos según el total de las unidades económicas que los conforman, dando un panorama general de ellas en el país.

**Figura 3.1.**  
**Sectores Productivos en México.**



Fuente: Elaboración propia basado en los Censos Económicos INEGI, 2014.

Del total de 5'654,014 establecimientos incluidos en los Censos Económicos INEGI (2014), los establecimientos dedicados a los servicios representan el 42.2%. Este porcentaje se desglosa en una clasificación menor, como se aprecia en la Tabla 3.2; segmentando las empresas según el tipo de servicios de que se trata y su aportación a la mano de obra nacional, donde en suma aportan 49.5% al total inicial.

**Tabla 3.2.**

**Clasificación del sector servicios y su aportación al empleo nacional.**

| Tipo De Servicio                          | % de Unidades | % de Empleos |
|---|---------------|--------------|
| <b>Servicios privados no financieros.</b> | 36.3 %        | 29.1%        |
| <b>Servicios públicos.</b>                | 4.4%          | 18.9%        |
| <b>Servicios religiosos.</b>              | 1.5 %         | 1.5%         |

Fuente: Elaboración basado en los Censos económicos INEGI, 2014.

Asimismo, los censos INEGI (2014) analizan la naturaleza de las empresas dedicadas a los servicios en el país, concluyendo que la longevidad de las mismas se relaciona especialmente con el tipo de actividad económica que desempeñan. En este sentido, señalan que existe un alto porcentaje de empresas “mayores”, pero también las hay “de reciente creación”, como se aprecia en la Tabla 3.3.

**Tabla 3.3.**

**Edad de las empresas dedicadas al sector de servicios**

| Longevidad de las empresas de servicios            | % de empresas |
|--|---------------|
| <b>Empresas mayores (más de 10 años).</b>          | 30.5          |
| <b>Empresas adultas (6 a 10 años).</b>             | 23.1          |
| <b>Empresas jóvenes (3 a 5 años).</b>              | 15.7          |
| <b>Empresas de reciente creación (0 a 2 años).</b> | 30.7          |

Fuente: Elaboración basado en los Censos económicos INEGI, 2014.

### 3.1.1. El sector de servicios en Yucatán

La Dirección de Desarrollo Económico, la Subdirección de Promoción Económica y el Fomento Productivo del Estado de Yucatán (2014); señalan de acuerdo con las estadísticas nacionales de INEGI, que el estado de Yucatán tiene una tasa de participación económica del 63.2 % y que, del total de las empresas registradas en el estado, el 68 % radican en Mérida, municipio que funge como la capital del estado.

Como parte del contexto económico de Mérida, Yucatán; se encontró que en el municipio existe un total de 45,951 empresas formales, según datos de la Dirección de Desarrollo Económico, la Subdirección de Promoción Económica y el Fomento Productivo del Estado de Yucatán (2014). Las cifras citadas, se pueden apreciar en Tabla 3.4, expresando una inclinación significativa de la fuerza laboral concentrada en la rama de la prestación de servicios en dicha capital yucateca.

**Tabla 3.4.**

#### **Aportación de los sectores productivos en Mérida, Yucatán.**

| <b>Sector Productivo</b> | <b>Actividad</b>  | <b>Número de empresas</b> | <b>% de aportación empleo por sector</b> |
|--------------------------|---|---------------------------|--|
| <b>Primario</b>          | Agricultura, cría y explotación.                                | 14                        | 1.35                                     |
| <b>Secundario</b>        | Construcción, energía y Manufactura.                            | 15,615                    | 20.5                                     |
| <b>Terciario</b>         | Inmobiliaria, turismo, comercio, transporte, educación y otros. | 30,322                    | 78                                       |

Fuente: Elaboración basado en Dirección de Desarrollo Económico, Subdirección de Promoción Económica y Fomento Productivo del Estado de Yucatán (2014).

Otra clasificación de las empresas ubicadas en el municipio de Mérida, se presenta según la cantidad de éstas relacionadas con el número de empleados que ocupan, tal como se señala en la Tabla 3.5, cuyos datos aseveran una tendencia predominante de microempresas en dicho municipio.

**Tabla 3.5.**  
**Clasificación de las empresas en Mérida, Yucatán.**

| Clasificación por tamaño | Personal ocupado | % de Unidades |
|--------------------------|------------------|---------------|
| Microempresa             | 0-10             | 90.4          |
| Pequeña                  | 11-50            | 7.7           |
| Mediana                  | 51-250           | 1.2           |
| Grande                   | Más de 250       | 0.2           |

Fuente: Elaboración basado en Dirección de Desarrollo Económico, Subdirección de Promoción Económica y Fomento Productivo del Estado de Yucatán (2014).

### 3.1.2. El sector de los servicios veterinarios en México.

El sistema de clasificación industrial de América del Norte de INEGI (2013), clasifica a los servicios veterinarios con el código 54194; definiendo que se trata de unidades económicas dedicadas principalmente a proporcionar servicios de medicina veterinaria para mascotas o para la ganadería; incluyendo los laboratorios de análisis clínicos veterinarios. Dicha clasificación excluye a los servicios relacionados con la cría y explotación de animales; laboratorios de pruebas; a otros servicios de consultoría científica y técnica; a los servicios de investigación científica y desarrollo en ciencias naturales y exactas, ingeniería, y ciencias de la vida; a los laboratorios médicos y de diagnóstico, y a otros servicios personales como el de alojamiento, aseo, corte de pelo y uñas, para mascotas.

### 3.1.3. El sector de los servicios veterinarios en Mérida, Yucatán.

En el estado de Yucatán, se obedece al código global nacional número 54 para la actividad económica de los Servicios profesionales. Específicamente, se proporciona el código número 541 para los servicios profesionales, científicos y técnicos.

Es importante recalcar que la unidad de estudio determinada del presente trabajo, se dedica a prestar servicios veterinarios para mascotas en el sector privado, dicho giro está señalado con un código de la clase de actividad número 541941, según



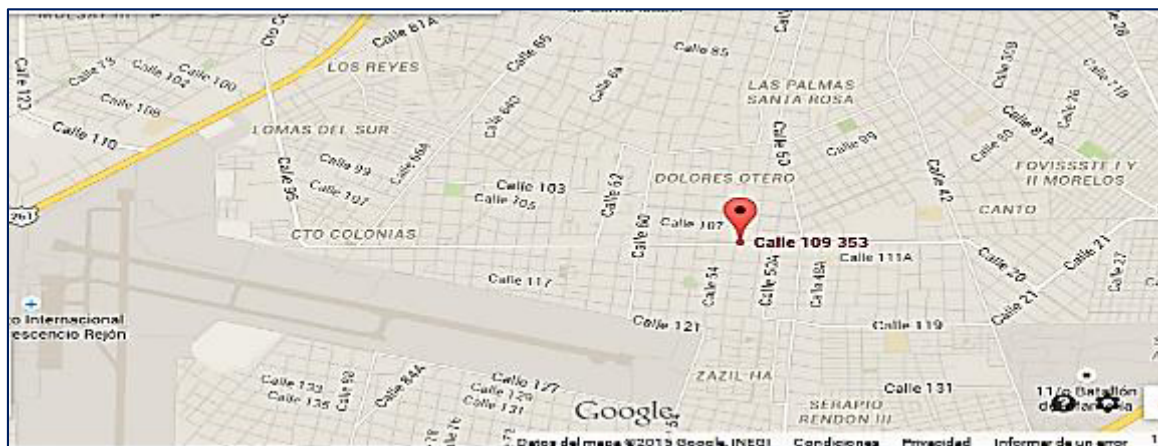
el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas DENUE (2015). De igual forma, le sido asignado un número ID correspondiente al 4516962 en su clasificación, puntualizando que el personal ocupado en ella oscila entre 6 a 10 personas.

La microempresa de estudio forma parte de la población de empresas formales censadas por el DENUE (2015), cantidad que abarca un total de 120 unidades económicas dedicadas a los servicios veterinarios para mascotas en el sector privado ubicadas en la ciudad de Mérida. Sin embargo, cabe señalar que no existe un registro completo de empresas formales e informales dedicadas a los servicios veterinarios en la región; y mucho menos de un número aproximado de negocios con este giro a lo largo del estado de Yucatán.

#### **3.1.3.1. Ubicación del punto de servicio.**

Con respecto a la ubicación física de la empresa estudiada en el presente trabajo, actualmente, el hospital veterinario presta sus servicios físicos en la zona sur del municipio de Mérida en el estado de Yucatán; a ésta superficie urbana le pertenece el número V de Distrito municipal. De igual forma, las instalaciones de la empresa se sitúan en la colonia Dolores Otero de la misma ciudad y según el mapa geográfico del DENUE (2015), pertenece al área geoestadística básica número 5329, ubicada en la manzana 12 de la colonia antes mencionada.

Éste punto urbano se puede apreciar gráficamente en la Figura 3.2, circundado por otras colonias aledañas como Santa Rosa, Zazil-Ha, Canto, Centro, Melitón Salazar y Mercedes Barrera, ubicadas dentro en la misma zona sur del municipio de Mérida.

**Figura 3.2.****Mapa de ubicación de la colonia Dolores Otero.**

Fuente: Elaboración propia basado en mapa de INEGI, 2015.

### 3.2. La microempresa familiar de estudio: Un Hospital Veterinario.

En el presente trabajo de investigación, la empresa unidad de estudio ha sido denominada antes y en lo sucesivo, como: “Hospital Veterinario”; dicha unidad económica fue seleccionada para fines de realizar un estudio de caso en la misma. Por medio de un convenio de vinculación empresarial entre la empresa estudiada y la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional perteneciente al área de posgrado propia del departamento de ingeniería industrial impartida por el Instituto Tecnológico De Mérida.

La información recabada se obtuvo por medio de una serie de entrevistas programadas con el empresario, los familiares que laboran en la empresa, con los empleados no familiares e incluso con los familiares no vinculados al negocio.

Asimismo, la información general de la empresa en cuestión se describe en la Tabla 3.6; dando referencia concreta del tipo de empresa que se trata y de las peculiaridades de la misma en el aspecto estadístico y fiscal.

**Tabla 3.6.**  
**Generalidades del Hospital Veterinario.**

| Referencia              | Dato  |
|-------------------------|---|
| <b>Tipo de empresa</b>  | Hospital Veterinario                                      |
| <b>Giro o Actividad</b> | Servicios veterinarios para mascotas en el sector privado |
| <b>Dirección</b>        | C. 109 #343 x 52 y 52-A Col. Dolores Otero                |
| <b>Tamaño</b>           | Microempresa  |
| <b>Personal ocupado</b> | 8 personas  |
| <b>Régimen fiscal</b>   | RIF (Régimen de incorporación Fiscal)                     |
| <b>Antigüedad</b>       | 12 años   |
| <b>ID DENU, 2015.</b>   | 4516962   |

Fuente: Elaboración propia basado en DENU, 2015; INEGI, 2014 y SAT, 2015.

### 3.2.1. Antecedentes del hospital veterinario.

La historia de una empresa siempre será un factor trascendental en la operación de la misma. Belausteguigoitia (2012) afirma, que es importante conocer la propia identidad y divulgar su historia; al punto de apropiarse de los hechos hasta hacerlos propios, pues ignorarlos además de triste, en las empresas familiares, es peligroso. Sin embargo, toda historia posee antecedentes, y en el caso de las empresas familiares, estos dan contexto a la situación actual vivida por los propietarios fundadores, socios, familias e incluso los operarios; favoreciéndoles para ubicar en su tiempo, el punto de partida de la evolución de vida y desarrollo del negocio.

Con relación a los antecedentes de la empresa hospital veterinario, el propietario señaló que a temprana edad tuvo altibajos económicos por la separación de sus padres, motivo por el que comenzó a trabajar en su primer año de preparatoria en una veterinaria cercana a su domicilio ubicada al poniente de Mérida. Logrando mantener económicamente sus estudios, hasta el final de su carrera profesional como Médico veterinario zootecnista en la Universidad Autónoma de Yucatán. Luego de 10 años de labores en el mismo empleo, en donde inició como ayudante y finalizó labores como Médico segundo en el orden de mando en dicha veterinaria, tuvo la inquietud de retirarse de la misma por dos motivos: el primero, porque no contaba con prestaciones labores de ley básicas después de tantos años; y el segundo, porque tenía la inquietud

de crear su propia empresa. El propietario igualmente expuso, que el último factor de impulso para animarse a emprender, fue el hecho de que su hermana menor tenía conocimiento sobre el oficio de la estética canina profesional, pues al igual que él, ella trabajó en ese oficio durante todo el tiempo que duró su carrera en administración de empresas. El empresario finalizó, explicando que en Mérida, todas las empresas dedicadas a los servicios veterinarios especializados en perros y gatos, suelen ofrecer dos servicios: el de medicina clínica veterinaria y el de estética canina.

### **3.2.2. Historia de la empresa y la familia.**

Con respecto a la historia de la empresa seleccionada, esta presentó una antigüedad de 12 años cumplidos al inicio de la investigación; ya que el Hospital Veterinario tuvo su origen en el año 2002 en la ciudad de Mérida, Yucatán, y fue establecida geográficamente al sur de la misma ciudad.

El fundador relató que tuvo el ímpetu de crear un negocio que, desde su concepción personal, o bien, su idea de negocio, se tratara principalmente de una empresa integrada por la familia. Ya que, en esa época, él tenía la visión y el anhelo de abrir un negocio, y tener un espacio para realizar medicina veterinaria con su estilo y sello personal, donde plasmara ideas propias y tuviera libertad de decisión para implementar tendencias innovadoras en el campo de la medicina veterinaria

Por otra parte, el propietario narró que decidió ubicar su clínica veterinaria al sur de la ciudad de Mérida, Yucatán; gracias a un estudio de mercado realizado por su hermana menor, quien compartía su deseo por emprender algo relacionado con los servicios veterinarios. El fundador narró, que en aquel tiempo, gracias a sus perfiles profesionales (médico veterinario y administradora de empresas), prefirieron optar por el uso de dicha herramienta, para confirmar si su idea de abrir la empresa podía ser viable. El resultado del mismo, según el fundador fue: la necesidad palpable de una clínica veterinaria que ofreciera servicios integrales de calidad para las mascotas de compañía en la zona sur de la ciudad. El 8 de julio del 2002, fue cuando abrió sus puertas por primera vez dicha clínica veterinaria.

De igual manera, el nombre, logo y emblema de la empresa, surgen por la idea y pensamiento del propietario según señala, de darle una imagen amigable a las mascotas propiedad de las familias. Los colores de la compañía son el azul y el amarillo, mismos que los distinguen desde sus inicios y usados en la imagen corporativa de la empresa.

En el año 2009, según explica el médico veterinario fundador, ya con varios años de labores exitosas en su empresa, su hermana menor se retiró de la operación diaria de la clínica veterinaria, pues le ofrecen un empleo gerencial en una empresa de distribución nacional mayorista de medicamentos veterinarios, con la cual llevaban buena relación desde hace años. Para esas épocas, afirmó el empresario, la logística de las actividades diarias ya se había establecido, y el personal en el área de estética canica, estaba lo suficientemente capacitado para continuar sus labores, incluso sin la supervisión de la hermana.

Años más tarde, en el aniversario número 10 de la clínica veterinaria, el propietario de la misma, decidió darle el perfil de “Hospital Veterinario de Alta Especialidad” dirigido a las pequeñas especies, específicamente a los perros y gatos. Mencionó que la diferencia principal entre uno y otro concepto, es el hecho de que el segundo conlleva una especialización específica, es decir, al igual que en la medicina humana, en la medicina veterinaria, después de varios años de estudio y preparación, se puede obtener una especialización en alguna determinada especialidad médica.

El propietario comentó que posee diplomados en áreas como la dermatología, la gerontología, traumatología, oftalmología, entre otras; y que su personal médico continuamente asiste a cursos de actualización médica.

Según señala el propietario del Hospital Veterinario, hoy en día cuentan con una gama importante de servicios relacionados a su giro, entre los que destacan: la medicina preventiva, la medicina interna, hospitalización, pruebas de laboratorios, ortopedia, cardiología y odontología en perros y gatos. Asimismo, agregó que poseen una gran cartera de clientes provenientes de la zona sur y algunos más del resto de la ciudad.

Un último dato aportado por el fundador es, que los servicios de su hospital veterinario están respaldados por una amplia experiencia en el ramo veterinario y en la ejecución de la medicina clínica en perros y gatos por más de 20 años, tiempo que él suma a partir de la primera vez que dio su primera consulta, en su primer empleo.

### **3.3. Estructura organizacional del hospital veterinario.**

El Hospital Veterinario, según señala su propietario y administrador, divide sus actividades de operación en tres áreas fundamentales, las cuales son: ventas al público general (tienda de accesorios y farmacia), hospital clínico y laboratorio; y estética canina profesional.

Al respecto se analiza la estructura organizacional que existe en la microempresa familiar hospital veterinario, a partir de haberse realizado una serie de entrevistas y observaciones directas, cuya finalidad está basada en obtener información acerca de los niveles jerárquicos en la empresa, de los puestos que existen y de las interacciones entre los encargados, colaboradores y empleados en general, al momento de realizar las operaciones de servicios en la misma; que permitirán comprender mejor en qué situación se encuentra dicho negocio al inicio del periodo de investigación del presente trabajo.

#### **3.3.1. La gestión empresarial y sus servicios.**

Sobre la administración de las operaciones de la empresa delimitada para este estudio, se puede mencionar que el propietario y sus colaboradores imprimen un estilo estrechamente personalizado en los servicios que ofrecen. Los clientes en muchas ocasiones identifican a los miembros del negocio por su nombre de pila, incluso en el caso de clientes de muchos años se ha creado un lazo de amistad cordial.

Los servicios que ofrece el hospital veterinario se especializan en el área de las pequeñas especies; tal es el caso de los perros, gatos, y algunas especies exóticas pequeñas. Se destacan la atención clínica en medicina preventiva e interna, cirugía

clínica, odontología, ortopedia, traumatología, cardiología, dermatología, pruebas de laboratorio, análisis clínicos (ultrasonido y rayos x), y en palabras del dueño, “el servicio más nuevo”: geriatría clínica de perros y gatos.

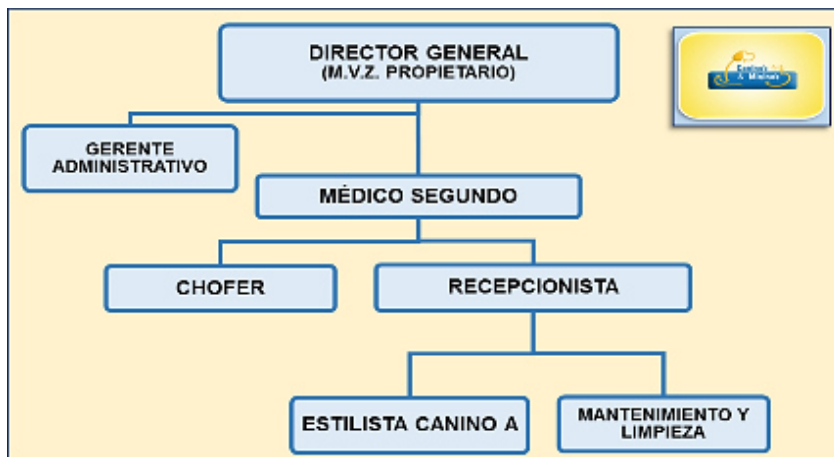
Existen otro tipo de servicios que igualmente ofrece el hospital veterinario a sus clientes y estos se refieren específicamente a la higiene y belleza de las mascotas de compañía, donde los servicios pueden ser: estética canina de fantasía según la raza en perros y gatos, atención de estética canina de mascotas en condiciones especiales (discapacitados, geriátricos y no socializados), hospedaje para mascotas, farmacia veterinaria, venta de alimentos de prescripción médica y accesorios, entre otros.

**3.3.2. Estructura de la empresa (organigrama y dimensiones).**

La distribución del organigrama del “Hospital Veterinario”, fue proporcionada y puntualizada de forma verbal por parte de su propietario, ya que no existía de forma gráfica; sin embargo, como parte de la estructuración organizacional que se analiza, se realizó una propuesta de organigrama para la empresa. Este se puede apreciar en la Figura 3.3, para fines del trabajo de investigación, quedando de la siguiente manera:

**Figura 3.3.**

**Organigrama de la Microempresa Familiar de estudio.**



Fuente: Elaboración basado en entrevista con el propietario del hospital veterinario, 2015.

En el organigrama del hospital veterinario destacan puestos definidos según las necesidades de operación diarias en la empresa; en palabras del empresario: "puestos que son básicos e imprescindibles, ya que tienen actividades específicas establecidas, necesidades que surgen a partir de los servicios que solicitan los clientes".

Estos puestos son variados por su origen, pero íntimamente ligados entre sí; pues entrelazan funciones para realizar las atenciones requeridas por la clientela, y poder completar exitosamente el servicio solicitado. En la Tabla 3.7, se observan algunas funciones generales de los puestos dentro del Hospital Veterinario.

**Tabla 3.7.**  
**Actividades principales de los puestos en el hospital veterinario.**

| <b>Puesto</b>                   | <b>Nivel en la Organización inicial</b> | <b>Actividades</b>   |
|---------------------------------|---|--|
| <b>Médico fundador</b>          | 1                                       | Toma de decisiones de temas importantes.<br>Supervisor general del área clínica y de consultas médicas.<br>Realiza casi la totalidad de las cirugías.<br>Administración general de la microempresa.<br>Manejo total de los recursos financieros.                                     |
| <b>Gerente Administrativo</b>   | staff                                   | Elaboración de facturas y preparación de la contabilidad general.<br>Seguimiento de los depósitos bancarios.<br>Pago a proveedores y control del crédito a clientes.<br>Control de inventarios y compras generales.<br>Realización de la nómina.                                     |
| <b>Médico Auxiliar</b>          | 2                                       | Realiza las consultas de medicina preventiva y generales.<br>Monitoreo de los pacientes hospitalizados.<br>Cirugías menores.<br>Realización de pruebas de laboratorio.<br>Revisión general de las mascotas que ingresan a servicio de estética canina.                               |
| <b>Recepcionista</b>            | 3                                       | Atención de los clientes al mostrador y vía telefónica.<br>Manejo de agenda de las citas de consulta y estética.<br>Programación y supervisión de la ruta de transporte de las mascotas.<br>Manejo de caja y terminal bancaria.<br>Atención a proveedores y recepción de mercancías. |
| <b>Chofer</b>                   | 3                                       | Manejo y mantenimiento de los vehículos.<br>Realización de la ruta de recolección y devolución de las mascotas.  |
| <b>Estilistas</b>               | 4                                       | Realización de los trabajos de estética canina.<br>Limpieza de las áreas de trabajo generales  |
| <b>Mantenimiento y Limpieza</b> | 4                                       | Limpieza y mantenimiento general de las instalaciones del hospital.  |

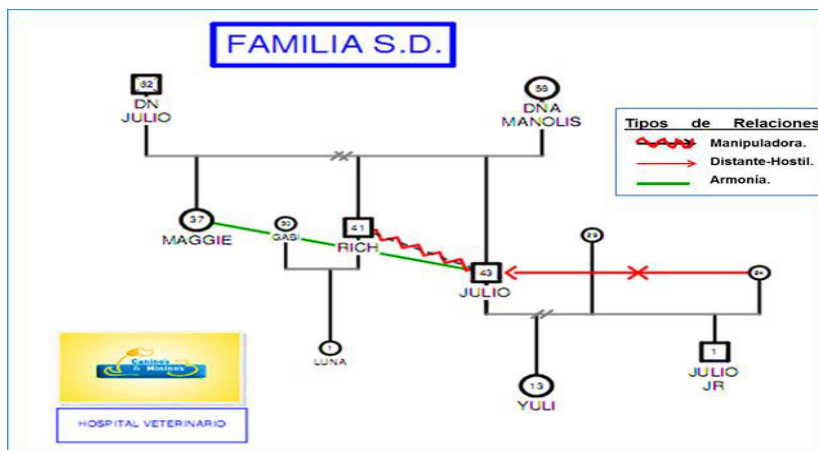
Fuente: Elaboración basado en entrevista con el propietario y empleados del hospital veterinario.



**3.3.4. Estructura de la familia (genograma).**

La familia empresaria del hospital veterinario, se caracteriza por ser reducida en el número de miembros que la conforman, como se puede observar en la Figura 3.4. En términos generales, solo algunos de los miembros de la familia tienen cierta relación con la microempresa, o bien, están vinculados a ella; en la realidad el propietario fundador es el que está inmerso al 100 % en el negocio.

**Figura 3.4.**  
**Genograma de la Microempresa Familiar**



Fuente: Elaboración basado en entrevista con el propietario del hospital veterinario, 2015.

Algunas de las observaciones a mencionar de dicho genograma, son: que existen relaciones de armonía con uno de los hermanos y contrariamente, con el otro hermano se da una relación de hostilidad; que el fundador tiene dos hijos, los cuales representan a la segunda generación y que en el futuro pueden llegar a suceder en el mando al fundador del hospital veterinario. El empresario señaló que su hija mayor actualmente hace visitas al negocio con la finalidad de familiarizarse con las labores; en el caso de la madre del fundador, ésta asiste solamente los fines de semana para apoyar en la atención de los clientes.

## CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

El objetivo metodológico de la presente investigación se cimentó en el análisis de las cualidades de la microempresa Hospital Veterinario; con el objeto de examinar su estructura organizacional y desarrollar un protocolo familiar para la familia que lo administra. Lo anterior, por medio de la investigación cualitativa. El período de estudio comprendido comenzó en agosto de 2014 y finalizó en mayo de 2016.

En el presente capítulo se describe el bosquejo metodológico desarrollado en el presente trabajo. Además, se señala el tipo de investigación, la estrategia utilizada, su diseño y las unidades de análisis. Ahondando en temas acerca del rigor científico en la investigación, particularmente sobre confiabilidad y validez. Por último, se describen las técnicas utilizadas para la obtención de los datos (información) y la estrategia para el análisis e interpretación de los mismos.

### 4.1. Tipo de investigación

Los críticos del enfoque cuantitativo lo acusan como un método impersonal, frío, limitativo, cerrado y rígido. Por su parte, los detractores del enfoque cualitativo lo consideran vago, subjetivo, inválido, especulativo, sin posibilidades de réplica, y sin datos sólidos que apoyen las conclusiones (Hernández et al., 2014).

Al respecto, Rodríguez, Flores y García (1999), señalan que la característica fundamental del diseño cualitativo es su flexibilidad y su capacidad de adaptarse en cada momento y circunstancias.

Vasilachis (2006), afirma que abarca el estudio, uso y recolección de materiales empíricos (estudio de caso, experiencia personal, introspectiva, historia de vida, entrevista, textos observacionales, históricos, de interacción y visuales) que describen momentos habituales, problemáticos, y significados en la vida de los individuos.

Krause (1995) señala que se le da el nombre de "cualitativa", porque se refiere a cualidades de lo estudiado; es decir, a la descripción de características, relaciones entre estas o las peculiaridades del objeto de estudio. Excluye cantidades, frecuencias o cualquier otro dato numérico; fundamenta conocimientos basándose en conceptos,

permitiendo la reducción de complejidad y de relación, generando coherencia interna del producto científico. No pretende generalizar resultados sobre poblaciones amplias, ni obtener muestras representativas; no busca replicarse, sencillamente, fundamenta un proceso inductivo que explora y describe, para luego generar perspectivas teóricas (Castro, 2010; Krause, 1995).

Lo cualitativo, se interesa en las formas en las que el mundo social es interpretado, percibido, experimentado y producido. Se basa en métodos generadores de datos flexibles y sensibles al contexto social donde se producen. Usa métodos de análisis para la comprensión del detalle y complejidad. Se refiere a quién, qué se estudia; a lo particular del método y a la meta de la investigación (Vasilachis, 2006).

Se usa para entender la conducta humana a partir la referencia de quien actúa, en una situación natural y sin control. Es una vista "desde dentro" del descubrimiento, que es exploratorio, descriptivo e inductivo; el cual, construye una imagen compleja y holista de una realidad final dinámica (Creswell, 1998; Krause, 1995).

Castro (2010), afirma que su propósito consiste en reconstruir la realidad, tal y como la observan los autores de un sistema social previamente definido. El proceso o construcción, se va superando con el tiempo; el investigador accede a interpretaciones sucesivas del objeto indagado. Es decir, se conoce en progreso y no de una sola vez.

Krause (1995), señala que existen diferentes tipos de estudios cualitativos: descriptivos (tipologías descriptivas), analítico-relacionales (los cuales crean modelos teóricos) y de investigación-acción (orientados al cambio).

La presente investigación pertenece al corte cualitativo, basada en una tipología cualitativa descriptiva. Cuyo objetivo fue conocer las motivaciones, razones y circunstancias en las que acaecieron los eventos administrativos y familiares de la microempresa Hospital Veterinario, en la duración y desarrollo del presente estudio. Con la intención de describir el fenómeno de dicha microempresa familiar en su ambiente natural; observando y analizando a la misma y sus miembros, de forma holística. Es decir, como un todo.

## 4.2. El enfoque de la investigación

El presente estudio se realizó a partir de la utilización de un método cualitativo, basado en una perspectiva teórica o forma de producir conocimiento, llamada fenomenología. Al respecto, Cresswell (1998), afirma que la fenomenología brinda una mejor comprensión al investigador y al lector, sobre la esencia y estructura invariable de la experiencia, reconociendo que existe un significado unificador de ésta.

Sánchez (2015), señala que consiste en la recuperación o reconstrucción del sujeto racional. Carabajo (2015) recalca la importancia adoptar una formación fenomenológica-hermenéutica, para consolidar investigadores que puedan hacer una aportación singular e insustituible en las áreas y disciplinas científicas. La autora señala, que a través de una práctica más humana y humanizadora; centrada en el significado de la experiencia, se pueden rescatar dimensiones éticas y sociales.

Rubio (2015), comenta que se refiere a la relación entre sentido y presencia, cuya comprensión conduce a un análisis crítico de los supuestos en los que se apoya el marco actual de la discusión. Sassenfeld y Moncada (2006), afirman que la actitud fenomenológica, se logra a través de la aplicación disciplinada para investigar y entender de manera exacta y empírica, la experiencia que el ser humano tiene del mundo, de sí mismo y de sus semejantes.

De lo anterior, cabe señalar que la experiencia del trabajo de campo realizado en la investigación, descansa en las bases de la investigación cualitativa desde una perspectiva fenomenológica. Dicho proceso metodológico de investigación, se realizó a través de la observación presencial del investigador durante aspectos vitales en el diario acontecer del Hospital Veterinario. Pues la realización de esta investigación inició y tuvo fin, con la presencia de investigador en el negocio; donde se concretó una interacción periódica de experiencias, entre el investigador, los trabajadores de la microempresa y la familia empresaria. Lo anterior, se observó desde un enfoque y visión holística hacia la empresa, cuyo análisis parte de su naturaleza como unidad de subsistemas coexistentes (familia, empresa y propiedad).

### 4.3. Diseño de la investigación

El diseño para Mendizábal (2006), se refiere a la distinción analítica dentro del proyecto de investigación, la instancia previa de reflexión sobre el modo de articular sus componentes para responder las interrogantes planteadas, creando coherencia entre el problema, objetivos, contexto, preguntas de investigación, métodos y medios, dando pie al logro de la calidad del estudio. Además, el documento escrito debe entrever una armonía flexible entre sus partes, previendo posibles cambios en su desarrollo.

Para la presente investigación cualitativa, se determinó un diseño vinculado al estudio y construcción de un Estudio de Caso. Ya que, se trata del análisis específico de un caso particular, el caso referente a la microempresa Hospital Veterinario.

Sobre los estudios de casos, Jiménez-Chaves (2012), opina que es una alternativa que ofrece perspectivas interesantes, extraen la esencia de los temas estudiados, arrojando un gran beneficio para los académicos y profesionales.

El caso o los casos de estudio, pueden estar constituidos por un hecho, un grupo, una relación, institución, organización, un proceso social, situación o escenario específico. Construyéndoles, a partir de un personal y parcial recorte empírico y conceptual de la realidad social; conformando un tema y/o problema de investigación (Neiman y Quaranta, 2006). Focalizándoles a sus características, hechos y contextos, con el fin de abordarles profundamente para su comprensión holística y contextual.

Los casos de investigación adoptan en general, una perspectiva integradora, razón por la que son una metodología muy utilizada en el análisis de las organizaciones por distintas disciplinas científicas (Castro, 2010). Por su parte, Fong (2009) señala que el estudio de casos tiene ventaja sobre los análisis cuantitativos, cuando las causas de los fenómenos son complejas, ambiguas e inciertas; al acto de profundizar en los procesos históricos causales de lo analizado.

De acuerdo a la propuesta de Yin (1994) sobre la clasificación de los estudios de caso, estos se dividen en dos categorías; la primera se refiere al objetivo de estudio, y la segunda, al número de casos estudiados. Los estudios de caso según su objetivo se explican en la Tabla 4.1.

**Tabla 4.1.****Tipo de Estudios de caso según su objetivo**

| <b>Clasificación de estudios de caso según su objetivo</b> |  |
|--|--|
| <b>Descriptivos</b>  | Su objetivo es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.                                       |
| <b>Exploratorios</b>                                       | Buscan familiarizarse con un fenómeno o situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.                       |
| <b>Ilustrativos</b>  | Estos, ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.  |
| <b>Explicativos</b>  | Tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo. |

Fuente: Elaboración propia basado en Yin, 1994.

En el caso particular del análisis al Hospital Veterinario y a partir de las variables de investigación fijadas, se determinó el uso de un estudio cualitativo con un diseño de un estudio de caso del tipo descriptivo. Con el objeto de observar, analizar y expresar las particularidades de la microempresa en forma minuciosa y explícita; especialmente la de sus miembros y sus circunstancias principales.

Otra clasificación del diseño de estudio de caso, aportada por Yin (1994), se basa en la cantidad de casos que se investigan, los cuales se detallan en la Tabla 4.2.

**Tabla 4.2.****Tipo de Estudios de caso según la cantidad estudiada**

| <b>Clasificación de estudios de caso según la cantidad de casos estudiados</b> |  |
|--|--|
| <b>Caso Único</b>  | Adecuado cuando el caso es especial y tiene todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría.  |
| <b>Múltiples o Comparativos de Casos</b>                                       | En él, se realizan las mismas preguntas a los distintos casos, comparando respuestas para llegar a conclusiones importantes. Las evidencias basadas en varios casos, suelen ser consideradas más sólidas y convincentes. |

Fuente: Elaboración propia basado en Yin, 1994.

Con respecto al estudio del Hospital Veterinario, el diseño se ajustó al análisis de un caso único, ya que se trató del abordaje y descripción de una sola microempresa.

Jiménez-Chaves (2012) y Saldaña, Ruíz, Gaona, Hernández, De la Garza y Jacobo (2015), explican que la conveniencia del estudio de caso se da a partir de del problema objeto de estudio; el cual, debe cumplir tres requisitos mínimos según los

criterios de Yin (2003); siendo el primero, que las preguntas de investigación giren en torno y respondan, al cómo y/o al porqué del fenómeno. Segundo, que el investigador pueda estudiar el fenómeno pero que no tenga control sobre los eventos que está indagando no siendo aptos de experimentar. El último criterio, señala que el fenómeno estudiado sea contemporáneo, y no un evento histórico.

En el caso del estudio del Hospital Veterinario, se cumplen estas tres razones, pues se trató de conocer el porqué y el cómo de los sucesos en dicha microempresa; el investigador no tuvo control sobre las variables de estudio; y por último, se trató de un evento contemporáneo.

#### **4.3.1. Estudio de Caso Único**

Como se mencionó anteriormente, el diseño de investigación que se adoptó para el presente trabajo es el de un estudio de caso único, por lo que es conveniente entender de forma clara, de que se trata dicho concepto.

El estudio de caso consiste en la descripción y análisis detallada de unidades sociales o entidades educativas únicas (Yin, 1989). Según Stake (1998), es el estudio particular y complejo de un caso singular, que llega a comprender su actividad en circunstancias concretas. Considerando, la pregunta de investigación, la recolección y análisis de la información, los roles del investigador, la validación de los resultados a partir de la triangulación, y finalmente la redacción del informe final.

Neiman y Quaranta (2006), señalan que suelen utilizarse para abordar una situación o problema particular poco conocido, que resulta relevante en sí mismo, o bien para probar una determinada teoría a través de un caso que resulta crítico.

Mendizábal (2006) lo señala como la forma preliminar e independientemente de la secuencia que se presenten en el proceso efectivo de la investigación. Haciendo necesario reflexionar y desarrollar antes sobre el problema; la accesibilidad al caso, en problemas éticos; en las técnicas; el tipo de análisis; el software de análisis; en la ubicación del investigador; y en las limitaciones del estudio.

Castro (2010) afirma que el estudio de caso, se ha convertido en un método de investigación importante en la administración de empresas. Su uso, ofrece importantes resultados e información que no puede ser encontrada con métodos cuantitativos, además de arrojar información valiosa para la toma de decisiones en las empresas.

El interés principal de la presente investigación es conocer el porqué y el cómo de los aspectos que ocurren dentro del Hospital Veterinario. Siendo el caso de una microempresa familiar, resultó conveniente responder las interrogantes de investigación por medio de experiencia de sus miembros, con el objeto de reconstruir su realidad y sus problemáticas en forma veraz.

#### **4.4. El Investigador.**

El investigador debe construir mediante su actuación, una imagen compleja y holística del caso. Analizando palabras presentadas desde las perspectivas precisas de los informantes, conduciendo el estudio en una situación natural (Creswell, 1998).

Krause (1995), explica que el investigador es el instrumento principal de recolección y análisis de datos. Lo que exige una serie de características a él y a su acción. Estos, deben ser sensibles a los efectos que ellos mismos causan en el objeto de estudio. Teniendo que interactuando con los informantes de un modo natural y no intrusivo; como en la interacción de la vida cotidiana. Finalmente, debe apartar sus creencias, perspectivas y predisposiciones, o bien estar conscientes de ellas.

Para el presente estudio, se adquirió un compromiso por parte del investigador con el fin de conducir su actuar con ética científica, y con los requerimientos de rigor científico necesarios e indispensables para la elaboración de dicho estudio de caso.

#### **4.5. Los sujetos del estudio**

Según Vasilachis (2006), en el proceso de conocimiento del sujeto epistémico; este queda como actor primordial, de tal forma que se mantenga la distancia necesaria que asegure objetividad del conocimiento generado a partir del sujeto de análisis.



Diversificando tangiblemente lo separación del sujeto conocido, y preservándole de ser transformado durante dicho proceso.

Mendizábal (2006), explica que las unidades y sujetos de análisis, pueden ser individuos, grupos, organizaciones, comunidades, documentos escritos, programas. La autora señala, que el caso cualitativo se caracteriza por abordar ámbitos acotados; para privilegiar la validez o credibilidad del conocimiento obtenido. A diferencia, de la generalización de características de una muestra probabilística a un universo.

Los sujetos de estudio delimitados para el análisis del Hospital Veterinario fueron: el propietario fundador, los familiares vinculados a la empresa y los empleados no familiares claves de dicha unidad de análisis (Ver Tabla 4.3).

**Tabla 4.3.**  
**Sujetos Claves del Hospital Veterinario.**

| <b>CÓDIGO DEL INFORMANTE</b> | <b>GÉNERO</b> | <b>PROFESIÓN</b>     | <b>ROL EN LA FAMILIA</b> | <b>ROL EN LA EMPRESA</b>                    |
|------------------------------|---------------|----------------------|--------------------------|---|
| Informante 1                 | Masculino     | Médico Veterinario   | Hijo                     | Propietario-director                        |
| Informante 2                 | Femenino      | Ama de casa          | Madre                    | Provedora de comida – auxiliar de mostrador |
| Informante 3                 | Femenino      | Licenciada en Admón. | No familiar              | Gerente                                     |
| Informante 4                 | Masculino     | Médico Veterinario   | No familiar              | Médico Auxiliar                             |
| Informante 5                 | Femenino      | Contador Privado     | No familiar              | Recepcionista                               |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### **4.6. El Procedimiento para la obtención de datos**

Después de definir el caso, las unidades (variables), sujetos de análisis y los procedimientos para recopilar la información, es necesario proceder al análisis de la obtención de la información (Castro, 2010). Al respecto, Mendizábal (2006), señala que el contexto conceptual es construido por el investigador, elaborándole a partir de diversas fuentes o recursos, como la experiencia del investigador; el conocimiento de las tradiciones teóricas referidas a la temática estudiada; el análisis de la bibliografía relevante (estado del arte); y los estudios o investigaciones anteriores.

Creswell (1998) afirma que la recolección, grabado, transcripción, lectura, codificación (abierta, axial y selectiva), y creación de la teoría incipiente, se dan en una secuencia ininterrumpida y recurrente, retroalimentando los datos a partir de las primeras reflexiones teóricas, hasta finalizar el trabajo de campo.

Sobre la preparación de datos para un análisis López-Roldán y Fachelli (2015), consideran que la matriz de datos original obtenida del proceso de investigación, es un material bruto que requiere adaptación a las necesidades de explotación y análisis.

A pesar de las diferencias entre los estudios cualitativos, Krause (1995), señala que la selección de la muestra, la recolección de datos, el análisis y la generación de resultados coexisten de forma recíproca. En la práctica, su implementación es simultánea, incluyendo la generación paulatina de resultados.

Yin (2009), señala cinco componentes esenciales para el uso de los estudios de casos; entre ellos: la(s) pregunta(s) de estudio (caso de estudio); las preposiciones, hipótesis o supuestos; las unidades de análisis; la lógica de la vinculación de los datos con los supuestos; y finalmente, los criterios para la interpretación de los hallazgos.

Para Jiménez-Chaves (2012), este proceso ocurre en cuatro fases ordenados en: la selección y definición del caso; la elaboración de una lista de preguntas; la localización de las fuentes de datos; y finalmente, el análisis e interpretación.

Con base en los criterios de López-Roldán et al. (2015); Krause (1995); Jiménez-Chaves (2012); Yin (2009); Fong (2009); y Stake (1995); se propone la siguiente estrategia o guía de acción para la realización del estudio de caso Hospital Veterinario, con el fin de lograr objetividad y rigor científico en la presente investigación.

Para el siguiente modelo propuesto, se consideraron previamente, el caso de investigación (el caso y las variables), los informantes clave y el período de la investigación. Mismos que han sido definidos en capítulos anteriores (antecedentes y marco contextual). De tal forma, que las tareas que fueron necesarias para este estudio se observan en la Tabla 4.4.

**Tabla 4.4.**  
**Procedimiento para la realización de un estudio de caso.**

| <b>Proceso para un estudio de caso</b>          |   |
|---|---|
| <b>1. Definición del caso de estudio.</b>       | <b>5. Categorización y codifican de datos.</b>      |
| <b>2. Establecimiento de la Muestra.</b>        | <b>6. Análisis e interpretación de datos.</b>       |
| <b>3. Formulación de preguntas directrices.</b> | <b>7. Validación, a partir de la triangulación.</b> |
| <b>4. Selección de técnicas de muestreo.</b>    | <b>8. Presentación de resultados.</b>               |

Fuente: Elaboración propia basada en López-Roldán et al. (2015); Krause (1995); Jiménez-Chaves (2012); Yin (2009); Fong (2009); y Stake (1995)

A continuación, se describen brevemente en que consiste cada proceso a realizar, pues el propósito de este trabajo fue poseer rigor científico en dicho proceso.

#### **4.6.1. Técnicas de recolección**

Krause (1995) señala que las técnicas de recolección más utilizadas en estudios cualitativos, son la observación; las entrevistas; y la revisión de documentos. Dichas técnicas sirven para conseguir datos, mismos que según Jiménez-Chaves (2012) se obtienen mirando, preguntando o examinando, y seleccionando estrategias para su obtención, como la observación de los sujetos a examinar, entrevistas, estudio de documentos personales, entre otras.

Para Aguilar y Barroso (2015), la entrevista es una de las técnicas de la investigación social más utilizadas, pues recoge información sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas, como creencias, actitudes, opiniones, valores o conocimiento, que usualmente no están al alcance del investigador.

Las entrevistas, estas pueden ser del tipo narrativas, semi-estructuradas (temas predefinidos), o focalizadas. Por lo general, las entrevistas no deben presentar una estructura estándar sino presentar una forma flexible, que se asemeje en lo posible a una situación de la vida cotidiana (Krause, 1995).

En el caso específico del Hospital Veterinario, se optó por la realización de entrevistas a profundidad recurrentes a los sujetos de estudio de la microempresa analizada; así como, la realización de la observación directa de sus contextos.

#### **4.6.2. Formulación de preguntas**

Krause (1995), afirma que las definiciones iniciales deben dejar espacio para resultados no previstos. La pregunta general se desglosará en preguntas más específicas, llamadas "preguntas directrices", estas guiarán la implementación del estudio. Las preguntas directrices sustituyen a la hipótesis; y estas, ocuparán otro lugar en el transcurso de la investigación, hasta el punto del análisis de datos.

Para la presente investigación los instrumentos de recolección de datos establecidos fueron las entrevistas a profundidad recurrentes y la observación participante. Dichas entrevistas, tuvieron como base las preguntas de investigación formuladas en el capítulo introducción. Sobre esto, Jiménez-Chaves (2012), señala que deben existir conjunto de preguntas guías del investigador, tras los primeros contactos, a partir de una pregunta global desglosada en preguntas más variadas.

Cabe señalar que la estrategia del trabajo de campo en el Hospital Veterinario, incluyó la elaboración de una entrevista por medio de preguntas abiertas. A la par, el uso de un escalafón textual que incluye aspectos como: las preguntas de investigación; las preguntas específicas, con las respectivas preguntas directrices; los criterios de aceptación; la fuente de obtención de datos; y finalmente, el mecanismo de triangulación. Mismo que sirvió para lograr orden y efectividad en los trabajos del investigador en su actuación dentro del Hospital Veterinario.

#### **4.6.3. Creación y Codificación de datos**

Jiménez-Chaves (2012), se refieren a esta etapa como la más delicada del estudio de caso; pues tiene como objetivo, establecer relaciones causa y efecto, tanto como sea posible respecto de lo observado. Para la presente investigación, la codificación de

datos obedeció a la categorización de temáticas individuales en los temas de situación actual de la microempresa, estructura organizacional y protocolo familiar.

#### **4.6.4. Procedimiento para el análisis de la información obtenida**

La codificación consiste en trabajar con los datos de tal forma que sean fragmentados, conceptualizados y luego articulados analíticamente de un modo nuevo. Los conceptos y categorías generados a través de la codificación tienen el carácter de hipótesis que son contrastadas en momentos posteriores del análisis (Krause, 1995).

Mendizábal (2006) explica que constantemente las nuevas ideas serán confrontadas con los datos, y de esta confrontación surgirán nuevas propiedades de las categorías conceptuales, hasta llegar a una comprensión de la situación analizada.

Según Krause (1995), una vez obtenida la información por medio de las técnicas de muestreo, los datos se deberán codificar; pues la estrategia que se aplica en el estudio de caso es la comparación permanente. Los conceptos e hipótesis generados a partir de los primeros datos son contrastados con los datos siguientes y, regularmente, son corregidos sobre la nueva evidencia.

López-Roldán y Fachelli (2015), describen al proceso de análisis con cuatro tareas fundamentales: 1) creación e identificación de los datos; 2) verificación y corrección de los datos, para depurarlos o corregirlos; 3) transformar los datos originales acondicionándolos a las variables para su explotación y análisis, generación de nueva información para ampliar la matriz de datos original; y 4) Analizar los datos, orientados por los objetivos de la investigación y el modelo de análisis.

En el caso de estudio del Hospital Veterinario, el procedimiento para el análisis de datos incluye: la obtención de datos a través de la aplicación de las técnicas de recolección; la transcripción textual y fidedigna de las entrevistas; la creación de una unidad hermenéutica (base de datos).

#### **4.6.5. Herramienta de análisis de datos**

Sobre los principales softwares cualitativos Neiman y Quaranta (2006), comentan que estos permiten básicamente la creación de un contenedor de los diferentes archivos de datos que constituyen el proyecto de investigación. Llamándole proyecto, unidad hermenéutica, estudio, etc., mismo que es considerado como un todo en sí mismo.

Para la realización del análisis de los datos obtenidos en el estudio de caso del Hospital Veterinario, fue necesario hacer el registro exacto de la información fiel al momento de la implementación de las entrevistas y las observaciones. Dicho registro incluye el llenado de bitácoras de observación por variable y la transcripción del material obtenido en las entrevistas. Posterior a ello, la estructuración y codificación de datos los encontrados; finalizando con el análisis de dicho material.

Para mejores resultados del proceso y con el afán de lograr veracidad en este trabajo; se utilizó la herramienta para la investigación social cualitativa ATLAS.ti7. Software que fue utilizado como complemento informático para el análisis de datos. Pues con su uso, se logró un proceso estricto y efectivo del análisis, eliminando al máximo la incertidumbre y subjetividad del investigador.

#### **4.6.6. Procedimiento para la validez y confiabilidad**

Independientemente del término que se use para denominar este criterio (credibilidad, validez, verificación o comprensión) hay que advertir su importancia y adoptar un conjunto de procedimientos que garanticen su validez o impidan que sea amenazada (Creswell, 1998).

En el caso de la investigación cuantitativa, los criterios de validez son estadísticos, mientras que en el estudio de casos son de carácter lógico. Ignorar esta diferencia puede llevar a menospreciar las capacidades de generación de explicaciones objetivas, mediante el uso del estudio de casos (Fong, 2009).

#### 4.7. Validación y fiabilidad

En cuanto a la validez, Mendizábal (2006) sugiere los siguientes procedimientos: adoptar un compromiso con el trabajo de campo; obtener datos ricos teóricamente; triangular; revisión por parte de los entrevistados; y revisión por parte de investigadores pares y ajenos a la investigación.

Según los criterios de Cepeda (2006) y Yin (2009), el resumen de los términos de validez y fiabilidad en los estudios de casos, se da partir de diferentes criterios; la tipología descrita por los autores se detalla en la Tabla 4.5.

**Tabla 4.5.**  
**Tipos de Validez y Confiabilidad.**

| <b>Términos de Validez y Fiabilidad</b> |   |
|---|---|
| <b>Validez Interna</b>                  | Establece relaciones causa-efecto. Presentando al fenómeno de una forma creíble, donde los investigadores manifiestan similitudes y diferencias de las experiencias y creencias de los participantes.   |
| <b>Construcción de Validez</b>          | Facilita el desarrollo de las medidas mínimamente operativas y trata de evitar los juicios subjetivos de los investigadores en el acopio de datos. Incluye tres estrategias de construcción de validez: <ul style="list-style-type: none"> <li>• utilizar múltiples fuentes de evidencias;</li> <li>• usar una cadena de evidencias y/o razonamientos.</li> <li>• hacer que terceras personas, con conocimiento del fenómeno, revisen los resultados del caso.</li> </ul> |
| <b>Validez Externa</b>                  | Permite observar que los resultados del caso son generalizables más allá de la situación concreta a estudiar. En ellos se usa la "generalización analítica", en la que una teoría previa se usa para contrastar los resultados empíricos del caso.  |
| <b>Fiabilidad</b>                       | Un estudio de casos es fiable si podemos obtener resultados similares siguiendo el mismo protocolo que los anteriores investigadores han desarrollado.  |

Fuente: Elaboración propia basado en Cepeda (2006) y Yin (2009).

Castro (2010) afirma que un buen estudio de caso debe tener validez interna, reflejando que la investigación es objetiva, que analiza y explica la verdadera situación estudiada. Cumplir con la validez, implica la necesidad de utilizar diferentes fuentes de información. Es conveniente utilizar procedimientos diversos; y finalmente, someter a revisión de expertos, los resultados provisionales de la investigación.

En el caso de estudio del Hospital Veterinario, se optó por la construcción de validez, mediante el uso de varias fuentes de evidencias, tal es el caso de transcripciones de entrevistas; base de datos (unidad hermenéutica) y bitácoras de

observación, con el objeto de hacer una comparación triangulada de los datos. Además de lo anterior, se cimentó la confiabilidad del estudio, por la uso de un protocolo para la realización del caso (procedimiento).

#### 4.7.1. La Validez por Triangulación

Para Mendizábal (2006), la triangulación es una estrategia del investigador para aumentar la confianza en la calidad de los datos que utiliza. Necesidad que surge ante las limitaciones que implican una sola fuente de datos o método del tema social. Se puede triangular un dato a partir de diferentes técnicas; si contribuyen al mismo sentido la confianza aumenta, si hay divergencia se analiza la razón de la misma.

Según Oppermann (2000) citado por Rodríguez (2005), la triangulación es primordial para el proceso de ampliación y verificación de los resultados. Identifica y corrige limitaciones metodológicas; sesgos de los datos, y de los investigadores.

Easterby, Thorpe y Lowe (1991) citados por (Castro, 2010) y Denzin (1970) se deben considerar cuatro grupos de triangulación importantes al momento de realizar una investigación. Los diferentes tipos de triangulación se observan en la Tabla 4.6.

**Tabla 4.6.**  
**Métodos de Triangulación.**

| <b>Tipos de Triangulación</b> |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Teórica</b>                | Consiste en utilizar modelos teóricos de una disciplina para explicar situaciones en otras. Confirma o niega proposiciones teóricas.              |
| <b>De Datos</b>               | Se refiere a la utilización de datos que viene de distintas fuentes o en diferentes momentos del tiempo.  |
| <b>De Investigadores</b>      | Consiste en comparar datos obtenidos por otros investigadores sobre el mismo fenómeno.  |
| <b>Metodológica</b>           | Se basa en el uso de diferentes métodos o técnicas a la hora de recoger los datos. Sintetiza resultados utilizando múltiples métodos científicos. |
| <b>Múltiple</b>               | Consiste en la combinación de múltiples métodos, tipos de datos, investigadores y teorías en una misma investigación.                             |

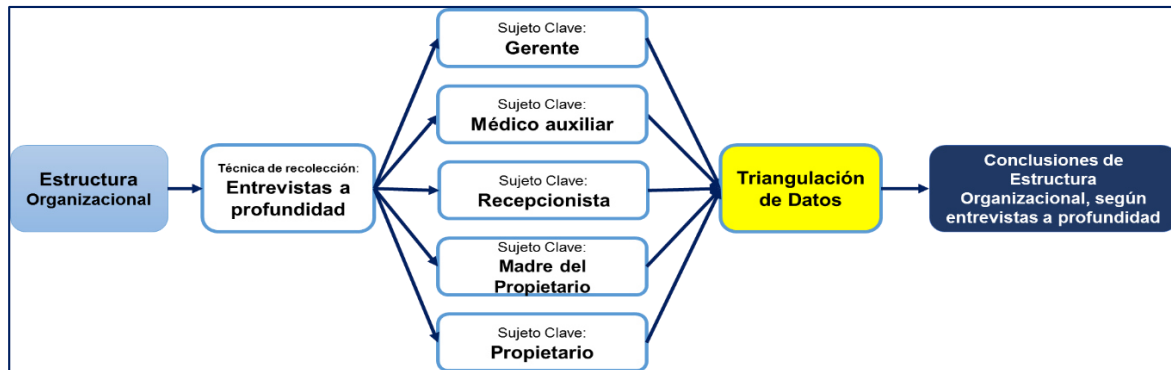
Fuente: Elaboración propia basada en Denzin (1970) y Easterby, Thorpe y Lowe (1991) citados por (Castro, 2010).

Para instancias del presente estudio de caso, se hizo uso de la construcción de validez a partir la recolección de datos de diferentes fuentes de información. A la par,



de la validez de obtención con distintas fuentes claves; lo anterior, se obtuvo en momentos y contextos diferentes. Se realizó una triangulación de datos y de diferentes técnicas de recolección de información; con el propósito de eliminar cualquier subjetividad e incertidumbre por parte del investigador. Con el fin de formular conclusiones veraces e irrefutables de las realidades existentes en el Hospital Veterinario y en la familia empresaria. Por último, se presentan los resultados con una tipología descriptiva, por medio de descripciones detalladas intercaladas con párrafos de análisis abstracto del investigador. (Ver Figura 4.1. y 4.2.)

**Figura 4.1.**  
**Triangulación de Sujetos Claves del Hospital Veterinario.**



Fuente: Elaboración propia. La misma modalidad de triangulación se utilizó para la variable protocolo familiar

**Figura 4.2.**  
**Triangulación de conclusiones.**



Fuente: Elaboración propia. La misma modalidad de triangulación se utilizó para la variable protocolo familiar

#### 4.8. Instrumento de Investigación

Para la presente investigación se elaboró un instrumento para entrevista a profundidad que consta de dos apartados. El primer apartado, abarca interrogantes relacionadas a la variable estructura organizacional, con el fin de analizarla por medio de 18 ítems basados en las tres dimensiones que comprenden dicha variable; tal es el caso, de la centralización, la complejidad y la formalización presentes en el hospital veterinario.

Como segunda parte del instrumento, se incluyeron preguntas relacionadas al protocolo familiar, cuyos ocho apartados fueron medidos por medio de 38 ítems. El instrumento final incluyó 56 ítems, redactados en forma de preguntas abiertas, cuyo sentido buscó generar respuestas aclaratorias por parte de los entrevistados. Dichos ítems fueron base fundamental para responder de forma clara a la pregunta general, y a las cuatro preguntas específicas que comprende esta investigación.

Para términos de su implementación, la sección relacionada a la estructura organizacional, se aplicó a los cinco sujetos claves delimitados con anterioridad en el apartado de informantes (ver Tabla 4.6). Siendo estos, tres empleados no familiares y dos empleados familiares del hospital veterinario. Cabe señalar que al propietario fundador, no le pareció conveniente que se realizaran las entrevistas a su esposa, ni a su hija, por considerarlas no involucradas con la empresa.

Las interrogantes correspondientes al protocolo familiar del instrumento, fueron aplicadas a los dos únicos familiares que laboran con regularidad y vigencia en el Hospital Veterinario. El instrumento, incluía breves recomendaciones a los investigadores para el proceso del trabajo de campo, un recordatorio de objetividad y empatía a manejar en las entrevistas; y una sección de datos generales por entrevistado. El instrumento físico se incluye en el Anexo1 del presente trabajo.

Finalmente, la validación del instrumento corrió a cargo de tres catedráticos investigadores miembros del Posgrado en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida.

## **CAPÍTULO 5. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

A través de este capítulo, se podrá conocer el desarrollo e implementación final de la presente investigación, misma que fue puesta en práctica dentro de la microempresa familiar delimitada en el marco contextual, en este caso, un Hospital Veterinario.

El objetivo del capítulo es describir los resultados totales recolectados por medio del instrumento de medición aplicado en campo; cuestionario que fue previamente diseñado, estandarizado y validado, durante el periodo metodológico de la investigación (Ver Anexo 1).

Es importante recordarle al lector, que la sección del instrumento que abarcó la variable estructura organizacional se aplicó con tres empleados no familiares y dos empleados familiares, considerados informantes claves. De lo referente al protocolo familiar, únicamente fueron cuestionados los dos únicos familiares inmersos en el Hospital Veterinario (Ver Tabla 4.3.).

La intención final de la presentación de resultados, es responder de forma clara y efectiva a las preguntas específicas de investigación, planteadas en el capítulo introductorio. Cuestionamientos dirigidos al análisis de la situación empresarial y familiar del Hospital; a su estructura organizativa; y al contenido del documento protocolo familiar.

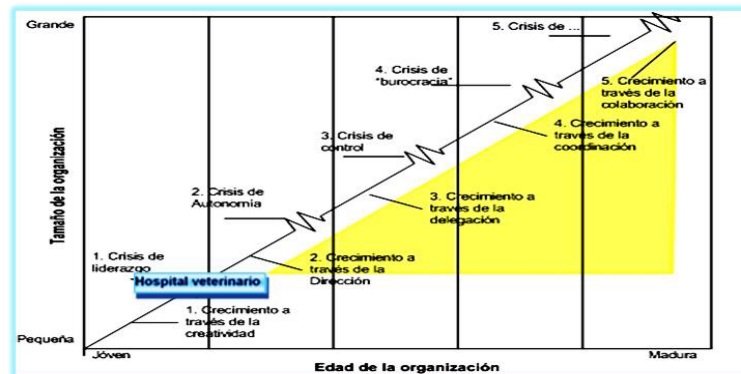
### **5.1. Diagnóstico de la situación actual del Hospital Veterinario**

Con relación a la situación actual de la microempresa y como complemento al análisis de datos, se realizó el diagnóstico de la misma por medio de modelos teóricos del ciclo de vida evolutivo de las empresas familiares. Esto con el fin de explicar sus circunstancias y presentar el contexto de las problemáticas que pudiera haber atravesado el Hospital Veterinario durante la investigación.

### 5.1.1. Situación actual según el modelo de Greiner (1972).

Al final de la investigación, se determinó según el modelo de Greiner (1972), que el Hospital Veterinario a sus 13 años de antigüedad, se encuentra en la fase inicial de crecimiento a través de la creatividad, como se aprecia en la Figura 5.1; la cual será seguida por una crisis de liderazgo, conforme se acerque el final de esta primera etapa. Dentro de las fases del crecimiento, el siguiente nivel sugiere la apertura de sucursales; sin embargo, el dueño dijo que aún no está seguro de poder controlar y coordinar a su personal a distancia. Esta situación es común en dueños únicos que no están familiarizados con la profesionalización precisa para el desarrollo de su empresa.

**Figura 5.1.**  
**Situación de la empresa según las fases de crecimiento de evolución y revolución del modelo Greiner (1972).**



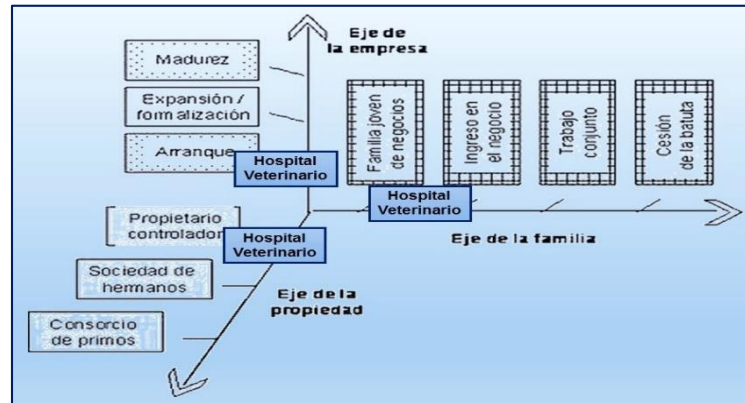
Fuente: Elaboración propia basado en Larry Greiner (1972).

### 5.1.2. Situación actual según el Modelo de Gersick et al. (1997).

Tomando en cuenta los niveles del modelo tridimensional de Gersick et al. (1997); en el diagnóstico situacional del Hospital Veterinario, se encontró a este en la primera fase del eje de la familia. Es decir, se trata de una familia joven de negocio, cuyo fundador cuenta con 43 años de edad y sus hijos (posibles sucesores) aún son pequeños para colaborar directamente en ella (Ver Figura 5.2).

**Figura 5.2.**

**Situación del Hospital Veterinario según el modelo tridimensional de Gersick et al. (1997).**



Fuente: Elaboración propia basado en Gersick et al. (1997).

En el eje de la empresa familiar, la microempresa se ubica en la etapa de arranque, siendo la única unidad de negocio de la familia, la cual tiene 13 años de existencia y aún no se ha dado el paso de expansión con sucursales. Finalmente, en el eje de la propiedad, el dueño se ubicó en el nivel de empresario controlador, donde el fundador por lo general se asocia a un estilo de liderazgo autocrático, aquel quien toma las decisiones del negocio y realiza su gestión administrativa.

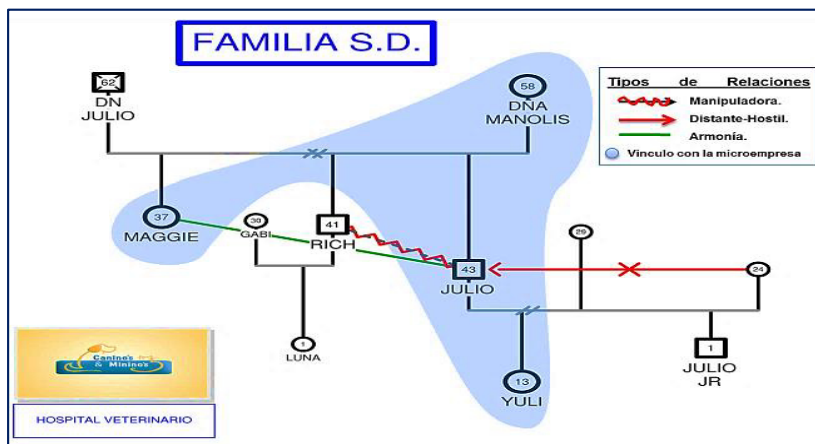
Según las observaciones tomadas, si bien el liderazgo existente es autocrático por definición, se constató que el propietario, combina su personalidad en diversas ocasiones con el estilo carismático, al tratar de motivar y entusiasmar a los trabajadores para dar un esfuerzo máximo en la jornada de trabajo.

### 5.1.3. Situación actual del Genograma de la familia

En el capítulo tres, se presentó la proporción de la familia empresaria, por medio de un genograma simple. Luego de finalizar el trabajo de campo, se verificó entre los miembros familiares cuáles de ellos estaban vinculados de alguna manera con la

microempresa. En la Figura 5.3, se observan los tipos de relaciones existentes y el vínculo que tiene con el negocio.

**Figura 5.3.**  
**Genograma analizado de la situación familiar.**



Fuente: Elaboración propia basado en entrevistas a profundidad.

En el caso de la madre del propietario, en los inicios del negocio colaboraba de forma más activa en la atención al público; actualmente, es la proveedora de comida para los empleados los días sábados, cuando las jornadas de trabajo son arduas y prolongadas. Ella aún apoya en la atención a clientes, pero únicamente algunos domingos y en días festivos (navidad y año nuevo). Cabe señalar, que el padre del empresario falleció en el año 2014, y que este no estaba relacionado con la microempresa. La relación con ambos padres, según el empresario, siempre ha sido respetuosa e independiente a lo que atañe a su empresa.

De igual forma, se observó que la hija mayor del propietario, no forma parte de la empresa formalmente, ya que solo cuenta con 14 años de edad; sin embargo, desde el año 2013 asiste los fines de semana con la finalidad de familiarizarse con las actividades de la microempresa.

En el caso de los hermanos del dueño, existe una relación de armonía con la hermana menor del propietario, quien en su momento estuvo en los inicios del hospital. Contrariamente, con el otro hermano se observó una relación de hostilidad, y por lo

general, no visita la microempresa. También, se verificó que el dueño solo tiene dos hijos, los cuales representan a la segunda generación, quienes a futuro pueden llegar a suceder al mando vigente del Hospital Veterinario.

Por último, se observó que la esposa del empresario no participa expresamente en el negocio, y en el caso de hacerlo, usualmente se presentan conflictos con el personal, dando pie a un ambiente hostil entre los trabajadores, luego de su llegada. La conducta de respuesta del dueño ante esos conflictos, fue generalmente de apatía e indiferencia. De lo anterior y en este caso específico, deja claro que existe una influencia negativa por parte de la cónyuge. La cual, se observó poco evidente pero indudablemente existe, lo cual puede representar una problemática futura para el desarrollo de la empresa.

#### **5.1.4. Resultados de la situación actual del hospital veterinario**

Los criterios de apreciación establecidos para dicha variable, fueron codificados con percepciones que involucran aspectos positivos y negativos del hospital. Dichas valoraciones fueron aportadas por los informantes claves de forma verbal, durante las entrevistas a profundidad. Estas, muestran la situación por la que pasaba la empresa durante el tiempo que duró la investigación.

La totalidad de discursos encontrados sobre la situación actual del Hospital Veterinario se aprecian en la Tabla 5.1; mostrando en ella una ambivalencia de opiniones sobre el tema por parte de los sujetos claves. Así como, una consideración marcada de aspectos positivos existentes y conocidos por parte de los individuos analizados. Cabe señalar, que solo es uno de ellos, expresó más locuciones negativas de la situación actual, en este caso, el médico auxiliar.

**Tabla 5.1.****Análisis de temas codificados en la situación actual por informantes claves.**

| SITUACIÓN ACTUAL            | P 1: GERENTE. | P 2: MÉDICO AUX. | P 3: RECEPCIONISTA. | P 4: MADRE-DUÑO. | P 5: PROPIETARIO. | TOTALES:   |
|-----------------------------|---------------|------------------|---------------------|------------------|-------------------|------------|
| SA-ANEG: ASPECTOS NEGATIVOS | 7             | 10               | 4                   | 8                | 19                | 48         |
| SA-APOS: ASPECTOS POSITIVOS | 8             | 8                | 8                   | 13               | 26                | 63         |
| <b>TOTALES:</b>             | <b>15</b>     | <b>18</b>        | <b>12</b>           | <b>21</b>        | <b>45</b>         | <b>111</b> |

Fuente: Elaboración propia por la extracción de datos del software ATLAS.ti7, 2016. (Totales = Número de citas).

Aunado al análisis de temas en la totalidad de individuos clave, se obtuvieron redes de codificación sobre lo positivo y negativo del contexto perteneciente al Hospital Veterinario. Dichas redes de codificación, permiten agrupar los discursos o citas verbales expresadas por parte de los entrevistados.

Su elaboración, permitió la reconstrucción del discurso total sobre el tema; el cual posteriormente, fue contrastado con las observaciones del investigador, con el fin de lograr una generalización de datos. Para una mejor apreciación de dichos resultados, se presentarán por separado los aspectos negativos y positivos de la empresa familiar analizada.

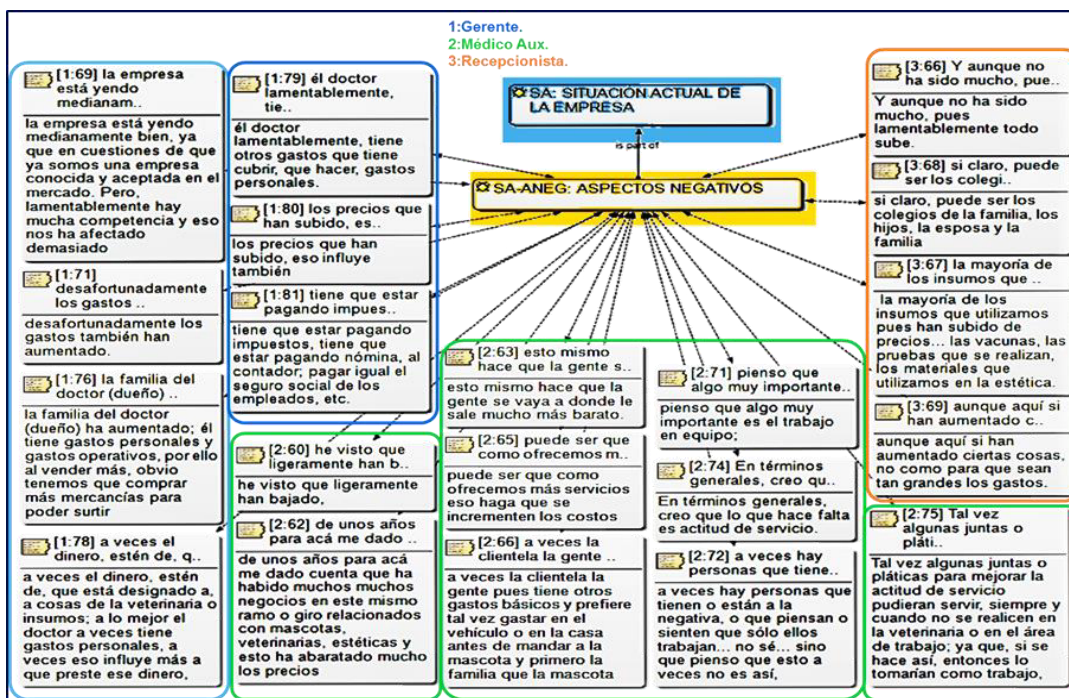
#### **5.1.4.1. Aspectos negativos de la situación actual**

Respecto a los aspectos negativos encontrados durante la investigación, en una primera instancia se agruparon aquellas expresiones consideradas poco favorables para la situación de la empresa. De estas, en la Figura 5.4, se presentan las nociones más representativas emitidas por los empleados no familiares; mismos que aportan una realidad del contexto que viven dentro del Hospital Veterinario día a día.



Figura 5.4.

Aspectos negativos según los empleados no familiares.



Fuente: Elaboración propia basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

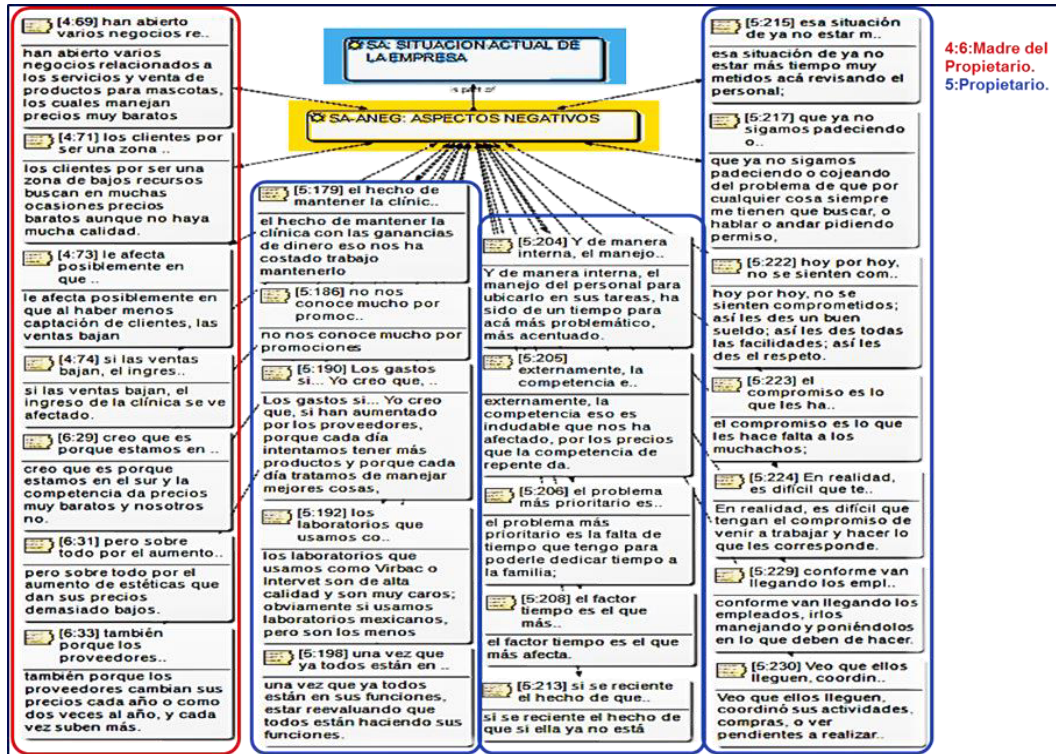
En este sentido, destacan reflexiones recurrentes que señalan un aumento notable de la competencia en el mercado local en que se ubica el Hospital Veterinario. También destaca, un manejo de precios elevados por parte de la microempresa en comparación con los competidores aledaños, quienes operan con precios más bajos. Asimismo, sobresale la idea de una falta de colaboración y actitud de servicio en algunos de los trabajadores, tal como lo expone el médico auxiliar.

Finalmente, los entrevistados señalan un aumento en los gastos generales a causa del costo elevado de la materia prima y de los suministros que utilizan para brindar sus servicios. Resaltan comentarios referentes al aumento en los gastos de índole personal, que en ocasiones son priorizados por parte del propietario fundador.

Con relación a opiniones expresadas por los miembros de la familia empresaria que participa del negocio; en la Figura 5.5, se observan las impresiones del propietario y su madre, sobre los aspectos negativos que afectan a la empresa.

Figura 5.5.

Aspectos negativos según los miembros familiares.



Fuente: Elaboración propia basado en la extracción de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

El dueño señaló, que un factor externo que ha afectado, es el número creciente de competidores que han surgido en los últimos años en la zona sur de la ciudad. Igualmente, expresó que existen aspectos internos negativos, como la falta de compromiso y actitud de servicio que percibe en algunas ocasiones en los trabajadores. Otro aspecto poco favorable señalado por el fundador, se refiere al hecho de manejar insumos importados en los servicios que ofrecen, lo que le deja poco margen para manejar precios bajos en la empresa.

Por último, el microempresario presentó una clara postura de controlar al personal de forma directa, es decir, personal y permanentemente; a tal grado de coordinarlos y dirigirlos, en todas y cada una de sus funciones.



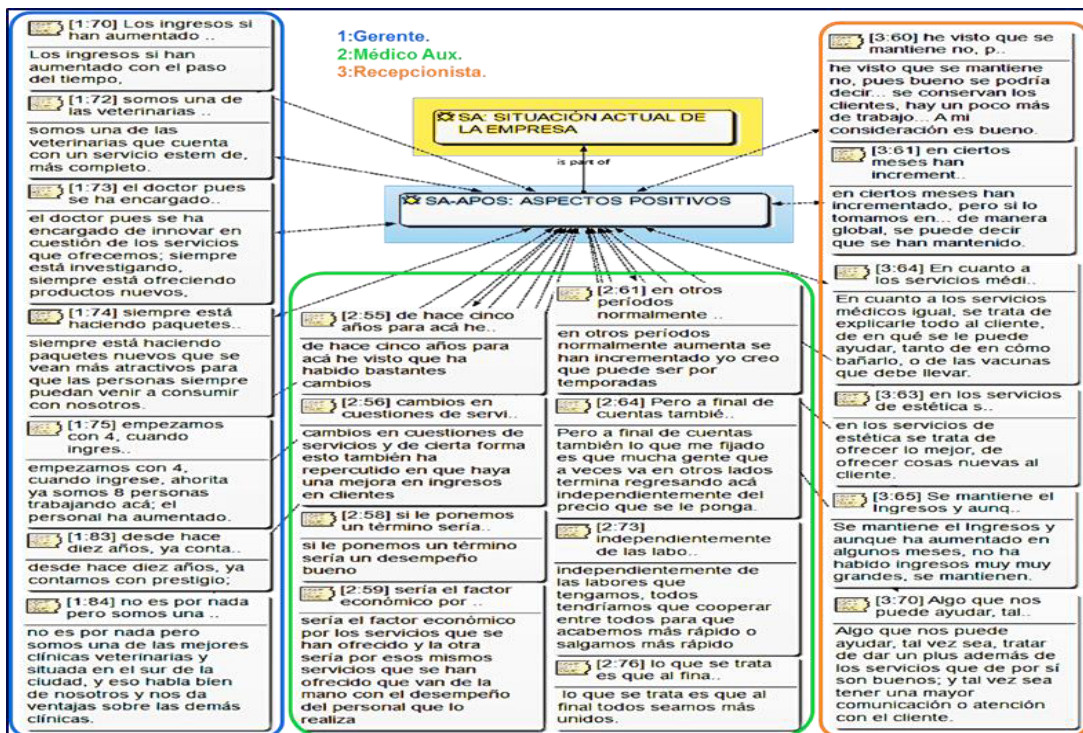
Por su parte, la madre del propietario señaló algunas situaciones negativas, como que la clientela busca precios bajos en los servicios veterinarios, explicando que a la gente en ocasiones no le importa la calidad del servicio que reciben. Afirmó, que es difícil manejar precios bajos debido a los aumentos constantes en los precios de los proveedores. En el plano familiar, señaló que su mayor preocupación es que su familia se vea afectada por causa de que las ventas llegaran a bajar notoriamente.

### 5.1.4.2. Aspectos positivos de la situación actual

Sobre los aspectos positivos de la empresa encontrados en la investigación; inicialmente, se concentraron en una red, aquellas expresiones favorables emitidas por los miembros no familiares. En la Figura 5.6, se observa que las locuciones de los empleados no familiares, denotan un mayor conocimiento de dicha temática.

Figura 5.6.

#### Aspectos positivos según los empleados no familiares.



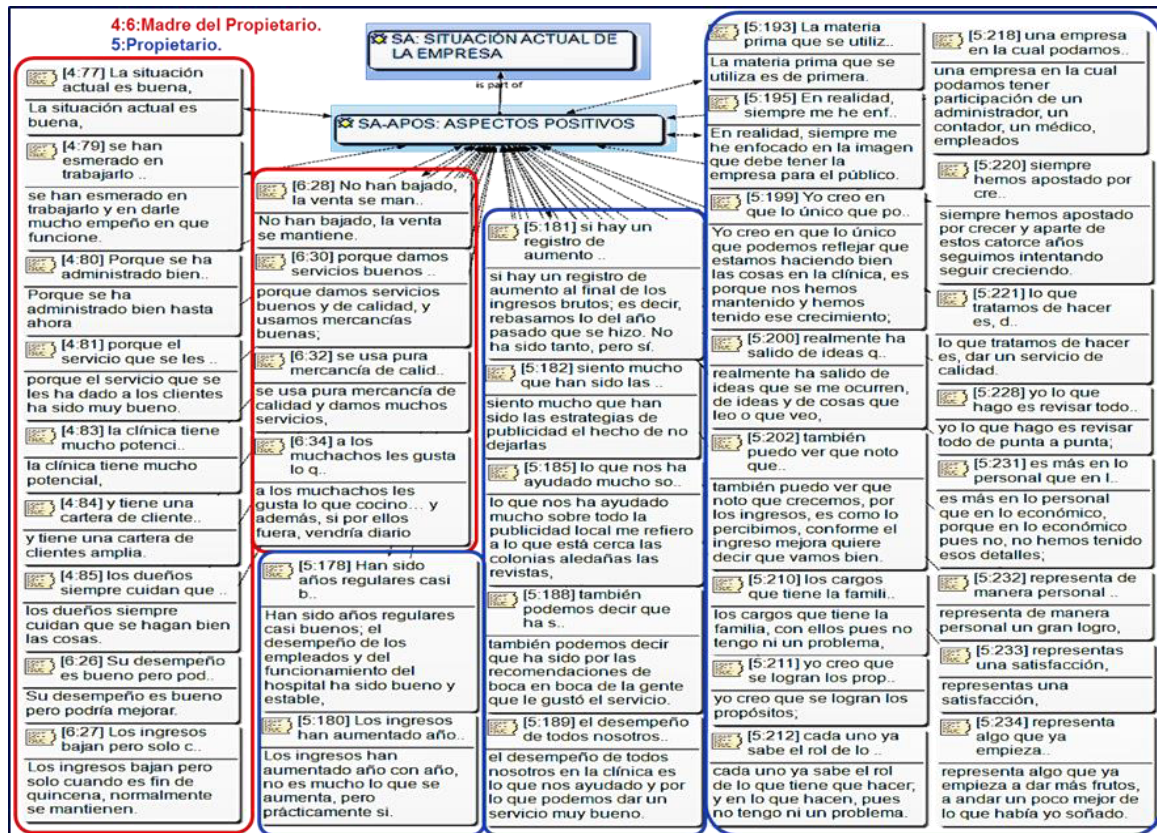
Fuente: Elaboración propia basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

Los colaboradores del Hospital Veterinario, hacen referencia del potencial que ven en la empresa para lograr que esta crezca. Señalan, que aunque ya cuentan con reconocimiento y prestigio por parte de la clientela de la zona sur; eso no evita que se esfuercen por realizar buenos servicios. Además, coinciden en que los ingresos económicos y la cantidad de clientes que los visita se mantienen, e incluso han logrado aumentar. Atribuyen la razón de esto, a que ofrecen una gran cantidad de servicios veterinarios especializados en mascotas; a la calidad de los procedimientos que realizan; y a los insumos que utilizan en ellos.

Sobre las expresiones favorables de los familiares inmersos en el Hospital Veterinario; en la Figura 5.7, se observa la red de citas obtenida de ellos.

Figura 5.7.

Aspectos positivos según los miembros familiares.



Fuente: Elaboración propia basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

La madre del propietario y su hijo, hablan sobre lo positivo de su funcionamiento, señalando que ha sido bueno; que los ingresos se han mantenido, al igual que su cartera de clientes. Aseguran, que pese a las dificultades, han logrado que la microempresa prospere con el paso del tiempo.

Además, señalan que ofrecen una amplia gama de servicios veterinarios, reiterando el hecho de que son ejecutados con profesionalismo y con insumos de marcas reconocidas. Los familiares, asumen la idea de que las virtudes del negocio les han permitido progresar gradualmente.

Específicamente, la madre del propietario señala, que hasta la fecha se ha administrado apropiadamente a la empresa; y que ella colabora con el empresario, cuidando del negocio en sus posibilidades. Tal es el caso, que preparar los almuerzos para los trabajadores cuando se trata de jornadas largas; de lo cual comenta, que es un aspecto apreciado por parte del personal del hospital.

El empresario, señaló que el progreso de su empresa, se debe al cuidado que realiza de la imagen de la misma; al buen desempeño con que efectúan las labores; a las recomendaciones que sus clientes realizan de boca en boca a otros posibles clientes; y también, por el uso constante de publicidad en revistas y volanteo de la zona sur. En el ámbito personal, el fundador afirmó que su empresa es un motivo de orgullo, por los logros que ha obtenido desde la época en que la emprendió hasta la actualidad.

En suma, los resultados anteriores contrastados con la observación directa que se tuvo en las instalaciones del Hospital Veterinario, señalan una realidad evidente en la que existen días exhaustivos de trabajo, acentuados en los días cercanos a las quincenas de los salarios. De igual manera, se observó la presencia del propietario durante casi todas las horas en que la microempresa abre sus puertas al público.

Además, no fueron visibles problemáticas a causa de situaciones delicadas causadas por la familia, y en el caso de que ocurriesen, el médico propietario y su familia, en ningún momento mostraron sus diferencias ante la clientela. En este sentido, si existió alguna diferencia con o entre trabajadores, estas fueron gestionadas por el dueño de forma privada. El ambiente que se observó fue de respeto entre las

personas que laboran en la microempresa, haciendo un uso apropiado del lenguaje. Siempre con un trato cordial entre ellos, y en ningún momento tuteando a los clientes.

## 5.2. Resultados de la Estructura Organizacional y sus dimensiones

A continuación, se presentan los resultados sobre el estado de la estructura organizacional encontrada en el Hospital Veterinario; esto como respuesta a la segunda pregunta específica de investigación. Los criterios delimitados de dicha variable, fueron codificados con las dimensiones que la conforman; siendo el caso de la centralización, la complejidad y la formalización. Estas a la vez, fueron subcodificadas con los preceptos que las integran, con la finalidad de alcanzar claridad en los hallazgos estructurales de la microempresa.

Las citas totales encontradas sobre la estructura organizacional del Hospital Veterinario se aprecian en la Tabla 5.2; donde se observó una disposición más abierta sobre el tema por parte de los sujetos claves. La gerente y la recepcionista, fueron quienes presentaron un mayor dominio de las temáticas. De forma contraria, el propietario fundador fue quien menos locuciones proporcionó, aun siendo parte activa y fundamental del negocio.

**Tabla 5.2.**

### **Análisis de temas codificados de la estructura organizacional por informantes claves.**

| DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL |  | P 1: GERENTE | P 2: MÉDICO AUX. | P 3: RECEPCIONISTA | P 5: PROPIETARIO | P 6: MADRE-DUEÑO | TOTALES:   |
|---|--|--------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|------------|
| CENTRALIZACIÓN                              | CE-DA: Delegación de Autoridad                     | 14           | 5                | 2                  | 7                | 2                | 30         |
|   | CE-TDN: Toma de Decisión de los Niveles Inferiores | 11           | 6                | 7                  | 3                | 2                | 29         |
| COMPLEJIDAD                                 | CO-DE: Diferenciación Espacial                     | 1            | 1                | 1                  | 1                | 1                | 5          |
|   | CO-DH: Diferenciación Horizontal                   | 5            | 3                | 6                  | 3                | 3                | 20         |
|   | CO-DV: Diferenciación Vertical                     | 3            | 2                | 5                  | 3                | 3                | 16         |
| FORMALIZACIÓN                               | FO-CD: Codificación de Puestos                     | 9            | 6                | 8                  | 2                | 2                | 27         |
|   | FO-OR: Observancia de Reglas                       | 11           | 12               | 14                 | 6                | 3                | 46         |
| <b>TOTALES:</b>                             |  | <b>54</b>    | <b>35</b>        | <b>43</b>          | <b>25</b>        | <b>16</b>        | <b>173</b> |

Fuente: Elaboración propia basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016. (Totales = Número de citas).

Aunado al análisis de temas en los individuos clave, se obtuvieron las redes de codificación de las dimensiones estructurales del Hospital Veterinario. En ellas, se agrupan las impresiones de los entrevistados, constituyendo la base de reconstrucción del discurso final para la variable estructura organizacional; junto con las observaciones del investigador. Lo anterior, en obediencia a la triangulación de datos obligatoria para generalización de hallazgos. A continuación, se presentan los resultados de dichas dimensiones integradoras de la estructura organizacional.

### **5.2.1. Resultados de la Centralización**

En lo referente a las dimensiones de la estructura organizacional, específicamente de la dimensión de la centralización; está fue subcodificada de acuerdo con los elementos que la definen; siendo estas, la delegación de autoridad y la toma de decisiones de los niveles inferiores.

Sobre la delegación de autoridad, en la red de citas, resaltó la forma en que la gerente del Hospital Veterinario recalca en varias ocasiones que la única persona que tiene la última palabra, es el medico fundador. También, comentó que con la antigüedad que lleva trabajando para la microempresa, ya es capaz de distinguir situaciones en las que tiene la capacidad de decidir y en cuáles no. Debiendo en consultar con su jefe sin excepción, aquellas donde la decisión final no sea suya.

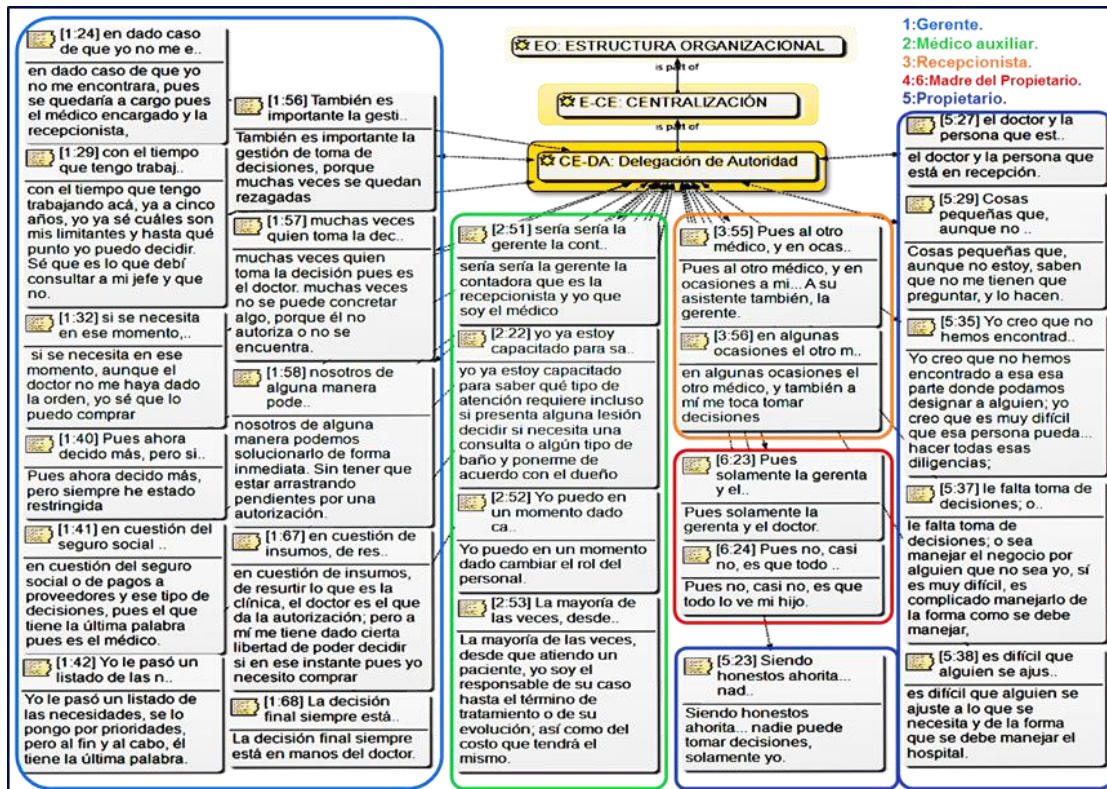
La gerente reconoció, que los alcances de decisión en su puesto, siempre han sido limitados; dejando entrever un sentir de frustración, cuando necesita resolver situaciones urgentes en las que se considera capaz de decidir por sí misma. Por último, reconoce que se ha ganado por méritos propios cierto grado de autoridad en la microempresa, señalando que al médico auxiliar y la recepcionista, también se les ha delegado cierta autoridad, en ausencia del dueño y la de ella.

En el Figura 5.8, se pueden visualizar los discursos o citas de los cinco entrevistados sobre la delegación de autoridad en el Hospital Veterinario.



Figura 5.8.

Delegación de autoridad según los informantes claves.



Fuente: Elaboración propia por el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

Por su parte, el médico auxiliar señaló, que sus compañeras la gerente y recepcionista, comparten dicha delegación de autoridad; recalando que les ha sido otorgada en forma mínima. Asimismo, comentó que se la ha delegado la capacidad de dirigir o cambiar el rol de puestos de sus compañeras, en caso de ser necesario y acorde con la cantidad de trabajo que reciben.

Finalmente, hizo hincapié en que se la ha otorgado la libertad de acción para definir los diagnósticos y tratamientos de los pacientes que atiende; especificando que en el caso de que algún cliente solicite crédito en los servicios veterinario recibidos, esto deberá ser aprobado por el propietario exclusivamente.

La recepcionista, puntualizó que solamente el médico auxiliar y la gerente, son a los que les han delegado autoridad, y solamente para sus áreas de trabajo.



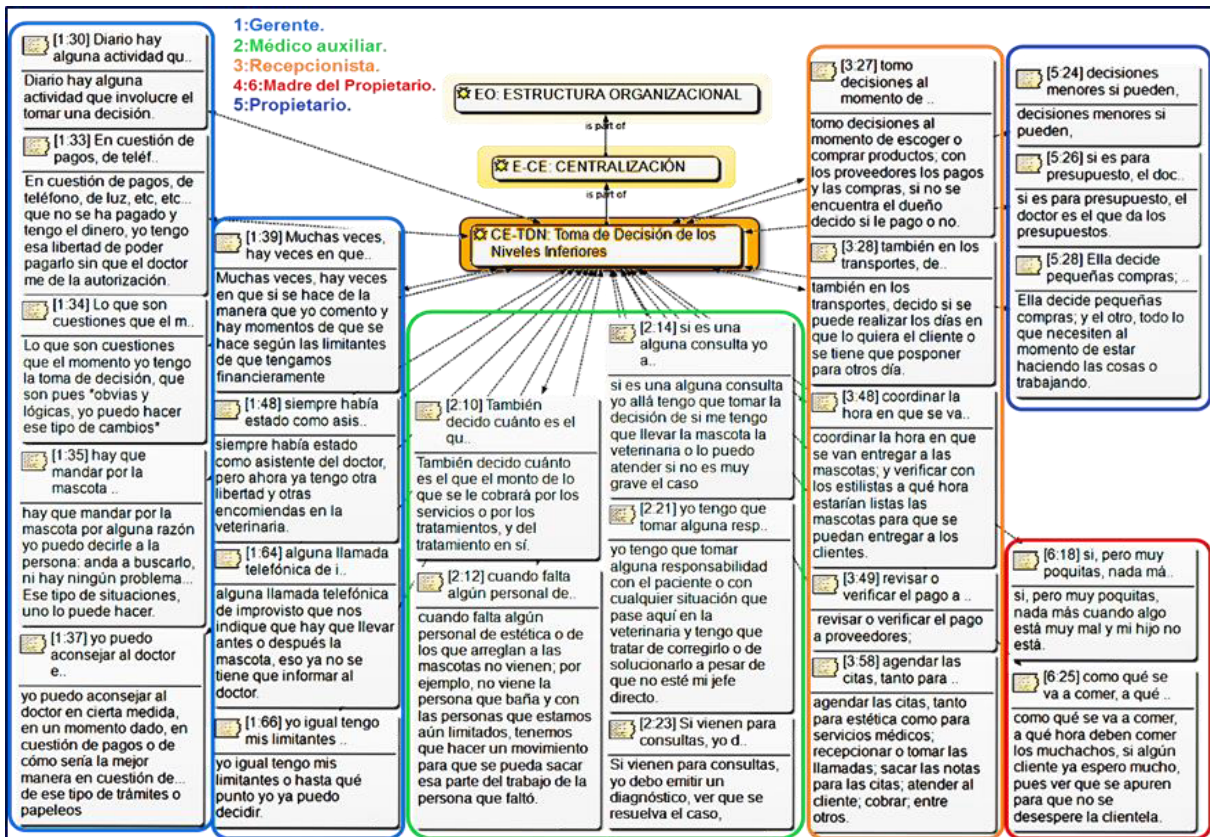
Aunado a lo anterior, la opinión de la mamá del empresario, giro en torno a que solo la gerente y el médico auxiliar, han sido aquellos a quienes el propietario les ha delegado cierta autoridad. Recalcó, que es su hijo quien decide prácticamente en todo.

Asimismo, el propietario afirmó, que él es quien posee la totalidad de la autoridad en su negocio, indicando que únicamente delega cierta autoridad a sus subalternos, en situaciones simples y de forma mínima. Aseveró desafortunadamente, que no confía plenamente en la capacidad de sus trabajadores, argumentado que por alguna razón siempre terminan fallando en el manejo de su negocio. El fundador pone en duda, que alguno de ellos aprenda cómo se debe manejar su empresa.

Por otra parte, en la Figura 5.9, se observa la red de locuciones de los sujetos claves sobre la toma de decisiones de los niveles inferiores en el Hospital Veterinario.

Figura 5.9.

La Toma de Decisiones de los Niveles Inferiores según los informantes claves.



Fuente: Elaboración propia por el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

Con relación a los hallazgos en la toma de decisiones de niveles inferiores, se encontró, según las citas aportadas por la gerente, que las decisiones forman parte de sus favores, efectivamente ella decide pero solo en cuestiones consideradas obvias y lógicas para su jefe. Se considera con más libertad en las actividades que involucran decidir algo; por ejemplo, solucionar alguna queja de los clientes. También mencionó que su función general es filtrar los pendientes, según las necesidades más urgentes del negocio, pero es consciente de que la decisión final en asuntos importantes es exclusiva de su jefe.

En el caso del médico auxiliar, las decisiones a tomar se relacionan con los diagnósticos y tipo de tratamiento que da a los pacientes; también, sobre los presupuestos por servicios que se dan a los dueños de las mascotas; y finalmente, señala que decide sobre la logística de los servicios médicos a domicilio, y en cómo dar solución a pequeños conflictos que puedan surgir en área de estética.

Con relación a las decisiones tomadas por la recepcionista, según su discurso, estas involucran gestionar sobre las compras y pagos a proveedores; sobre la agenda de las citas médicas o de estética de los pacientes. Por último, las actividades de atención a los clientes le implican decidir sobre qué servicio ofrecer para responder a las necesidades de los clientes que visitan el lugar.

En el caso de los familiares que laboran en el Hospital Veterinario, en primera instancia, la madre del propietario confirmó que ella prácticamente no decide sobre el trabajo que se realiza en la microempresa; sin embargo, señala que sí toma decisiones en el caso de que algún cliente haya esperado por algún servicio demorado, siempre y cuando su hijo no se encuentre.

El propietario fundador, confirmó a través de sus respuestas que sus tres empleados, la gerente, la recepcionista, y el médico auxiliar, suelen tomar decisiones como parte de sus actividades, pero deja entrever que cada uno de ellos tiene limitaciones al respecto. Es solamente, el médico auxiliar, quien tiene libertad de decisión, pero en el caso exclusivo de los diagnósticos, tratamientos y presupuestos por servicios médicos.

Lo anterior, de acuerdo con la observación directa realizada, permitió confirmar, que tanto la gerente como la recepcionista, deben consultar la mayoría de sus decisiones al propietario del Hospital Veterinario; a diferencia del médico auxiliar, quién se desenvuelve de forma más libre ante los clientes que solicitan servicios médicos. Además, la madre del dueño, se limita a proporcionar los almuerzos a los trabajadores, y a mantener el contacto con la clientela, como un gesto de familiaridad con ellos. El médico propietario por su parte, suele cuestionar casi todas las decisiones que tengan que ver con los movimientos de la agenda de trabajo, del tipo de información de la publicidad que utilizan, y sobre todo, con las entradas y salidas de dinero de la empresa.

### **5.2.2. Resultados de la Complejidad**

En la dimensión complejidad de la estructura organizacional del Hospital Veterinario, se manejó una sub clasificación de los elementos que la confirman; tal es el caso de la diferenciación vertical; la diferenciación horizontal; y la diferenciación espacial.

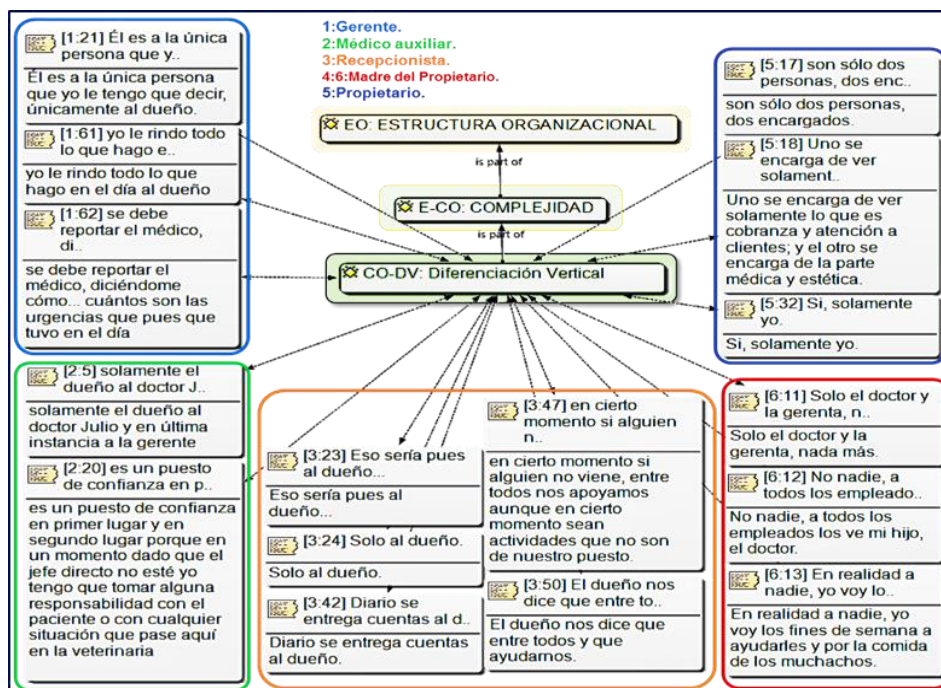
Sobre la diferenciación vertical correspondiente al Hospital Veterinario, las citas se refieren a una respuesta afín por parte los miembros no familiares; pues la gerente, la recepcionista y el médico auxiliar, afirman rendirle cuentas de sus actividades exclusivamente al propietario fundador.

De forma particular, el médico auxiliar acota que en última instancia le informa sobre sus actividades a la gerente; sin embargo, la gerente y la recepcionista, únicamente se reportan al jefe principal.

En el Figura 5.10, se pueden visualizar los comentarios finales recopilados de los informantes claves, sobre el criterio codificado de diferenciación vertical de la microempresa, descrito anteriormente.

Figura 5.10.

La Diferenciación Vertical según las citas de los informantes claves.



Fuente: Elaboración propia por el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

En el caso de los familiares vinculados con la microempresa, la madre del propietario no declaró rendir cuenta de sus labores al dueño de la empresa. Afirmó efectivamente, que la gerente y el médico auxiliar, son lo que tienen trato directo con el dueño. Por su parte, el dueño únicamente se refirió al médico auxiliar y a la recepcionista, como los encargados designados del negocio.

Lo anterior, permitió observar un grado de confusión existente entre los discursos de los colaboradores directos al dueño; pues en la observación realizada en campo, se confirmó ciertamente que los tres empleados se reportan con él. Sin embargo, la gerente no necesariamente reporta todas sus actividades; por ejemplo, su gestión con el despacho contable externo solamente es reportada al dueño en casos importantes o urgentes.

Finalmente, se corroboró respecto a la madre del dueño, que ella no reporta sus actividades a ningún jefe; se desenvuelve en el lugar con confianza y amabilidad; es

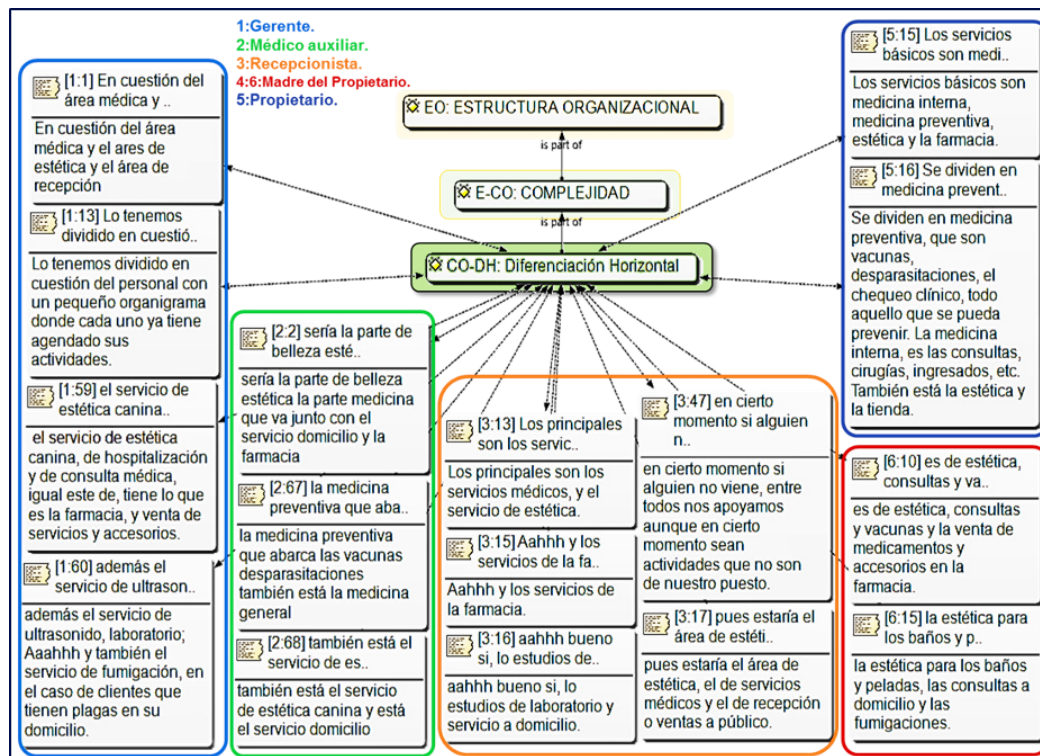


discreta sobre su posición en la empresa; y los empleados la reconocen y respetan como madre del propietario, más no como una jefa.

La segunda parte codificada para la complejidad, se refiere a la diferenciación horizontal, con la cual se determinó el grado de departamentalización que existe en el negocio estudiado. Los hallazgos encontrados en el Hospital Veterinario para dicho tipo de diferenciación, se aprecian en la Figura 5.11; donde los miembros no familiares y familiares de la microempresa, expresan ideas que fueron concernientes al tema.

Figura 5.11.

**Diferenciación Horizontal según las citas de los informantes claves.**



Fuente: Elaboración propia por el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

Los entrevistados coinciden al citar tres actividades principales de trabajo en la microempresa, estas se dividen en: servicios médicos; servicios de estética canina; y por último, la venta de medicamentos, accesorios y alimentos. Por su parte, la gerente y recepcionista, hacen mención de servicios relacionados a estudios de ultrasonido y

laboratorio; sin embargo, estos se realizan en menor proporción, según lo observado en el trabajo de campo.

Los sujetos clave del estudio, coincidieron en el hecho de que realizan frecuentemente la modalidad del servicio a domicilio para atender a sus clientes. A la par, la madre del propietario y la gerente, mencionaron que igual realizan servicios de fumigación a domicilio como parte de los servicios adicionales que ofrecen. De los cuales, igualmente se confirmó que son realizados muy esporádicamente.

Finalmente, el médico auxiliar y el propietario, son más detallistas al clasificar los servicios médicos veterinarios que brindan, mencionando actividades de medicina preventiva y medicina interna.

Al contrastar los datos con la observación directa, se constató que en la microempresa de estudio se ofrecen servicios médicos veterinarios que van desde algo muy sencillo como inmunizaciones en cachorros, hasta servicios complejos como una cirugía mayor en perros o gatos; por ejemplo, una cirugía de úlceras corneales.

También, se observó la realización de servicios de estética canina, los cuales mayormente se compaginan con la transportación a domicilio de las mascotas. Finalmente, se evidenció que hay área funcional a la cual los entrevistados le denominan “farmacia”; donde se ponen a la venta medicamentos veterinarios; alimentos de prescripción; juguetes, accesorios y transportadoras para mascotas.

Se observó que la mayoría de los trabajadores de la microempresa, han sido capacitados para tener conocimiento e información de casi todos los servicios veterinarios que ofrecen al público. Pues cuando son cuestionados por parte de los clientes potenciales o vigentes, los trabajadores son capaces de atender dudas básicas, aunque no corresponda al área funcional en que trabajan; en el caso de una instancia complicada o de una función diferente a la suya, suelen remitirla con algún compañero capaz de facilitar dicha información o realizar el servicio solicitado.

Lo anterior, coincide con los argumentos emitidos por la gerente y la recepcionista, quienes afirmaron que son varias las personas que trabajan allí, y que están divididos según sus funciones. Se constató que el personal conoce sobre la funcionalidad de las demás áreas; por ello, cuando se presentó la situación de que

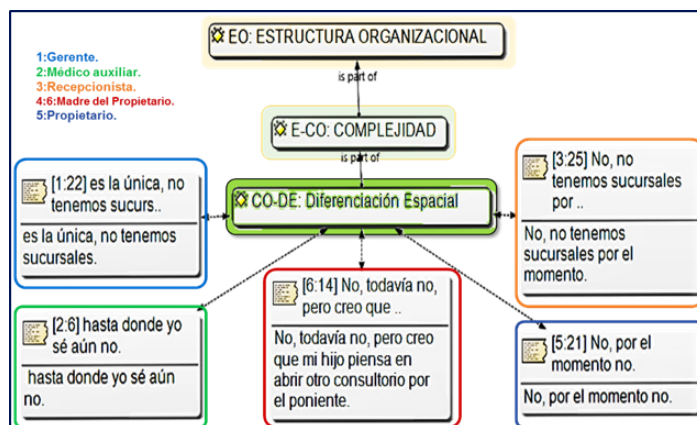
alguno de los operarios faltara a trabajar, el personal de la microempresa sin importar su rango o puesto, se coordinó y colaboró para aligerar la carga de trabajo y terminar los servicios solicitados ese día.

La última parte de la complejidad fue analizada con el concepto de la diferenciación espacial; criterio que permite determinar si la microempresa estudiada tiene otros negocios vinculados o prevenientes de ella misma. Sobre los hallazgos encontrados en el Hospital Veterinario para dicho criterio, en la Figura 5.12, se visualizan las citas de los sujetos entrevistados sobre el tema.

Los resultados generales para dicha espacialidad apuntaron a que el Hospital Veterinario aún no tiene sucursales. Dato que fue corroborado por medio del trabajo de campo, pues todos los informantes clave señalaron que la empresa no tiene sucursales aún. Inclusive, se tuvo la oportunidad de presenciar como uno de sus clientes les solicitaba abrir una sucursal en el norte de la ciudad, pues desde allí les visita para solicitar los servicios de la empresa.

**Figura 5.12.**

**Diferenciación Espacial según las citas de los informantes claves.**



Fuente: Elaboración propia por el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

Sobre el tema, cabe señalar que la madre del fundador, comentó la posibilidad de abrir una sucursal al poniente de la ciudad de Mérida; a causa de que son varios los clientes que les visitan desde allí e incluso solicitan servicios a domicilio. Dicho dato

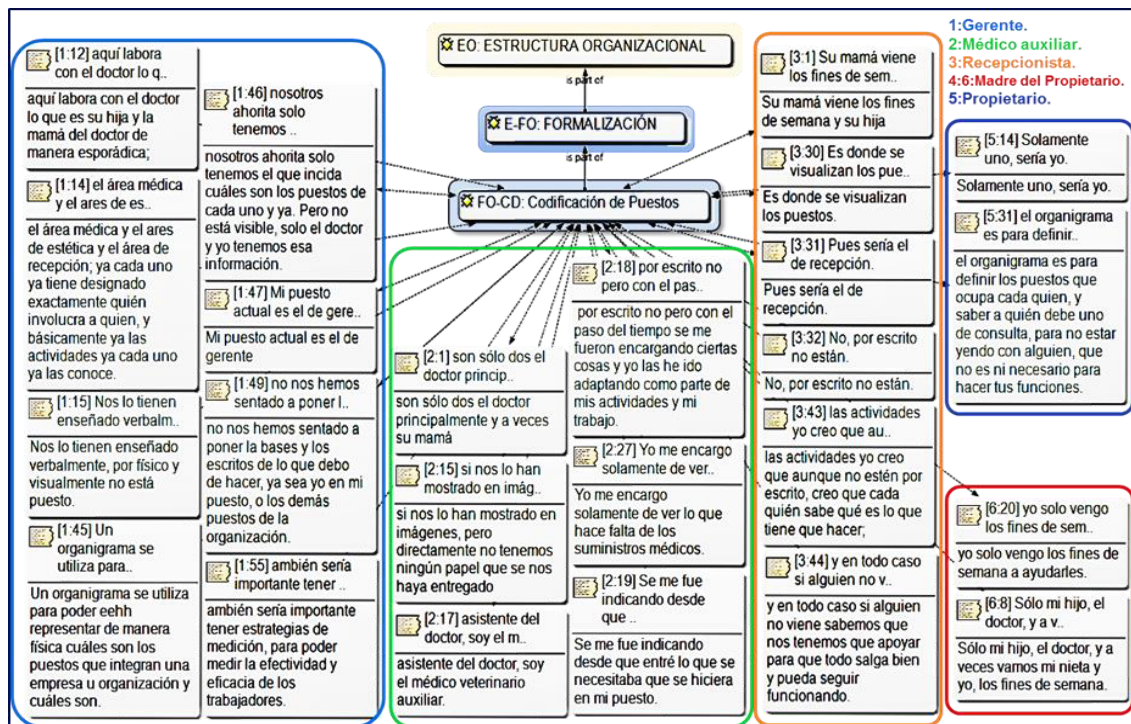
se evidenció en la observación directa, pues dos veces por semana se programaban solamente las citas de transportes alejados, días en que en el Hospital Veterinario no hay saturación de trabajo.

### 5.2.3. Resultados de la Formalización

Como parte final de la estructura organizacional del Hospital Veterinario, en lo concerniente a la dimensión de la formalización se determinó el uso de una sub codificación para los preceptos teóricos que integran dicha dimensión; siendo la codificación de puestos y la observancia de las reglas, los sub códigos de análisis en dicha dimensión. En el Figura 5.13, se pueden visualizar los comentarios recopilados de los informantes no familiares y familiares, sobre el criterio de la codificación de puestos en la microempresa.

Figura 5.13.

#### Codificación de Puestos según las citas de los informantes claves.



Fuente: Elaboración propia por el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.



Sobre la codificación de los puestos encontrada en la microempresa, los entrevistados no familiares, aseguraron que los únicos familiares que colaboran en ella, son la hija y mamá del propietario, visitando el negocio semanalmente.

No obstante, no mencionan que ellas ocupen alguno de los puestos de trabajo; únicamente reconocen al dueño, como quien se ocupa todos los días de la empresa. Ninguno de los trabajadores hizo mención de que la esposa del dueño colaborará en alguna función del hospital. Por último, la mamá del dueño y él, señalaron al mismo, como el único miembro familiar que participa de la empresa permanentemente.

Los empleados no familiares reconocieron el nombre de su puesto de trabajo al ser cuestionados al respecto; incluso explicaron que en algún momento fueron capacitados para saber de qué forma se coordinan dichos puestos entre sí. Aunado a esto, el empresario y sus colaboradores, supieron explicar el significado de un organigrama empresarial, pero recalcaron que en el caso del Hospital Veterinario, no existía un organigrama por escrito, y mucho menos una descripción de los puestos y funciones laborales para las áreas de trabajo en la empresa.

Lo anterior, en comparación con las observaciones de campo, permitió verificar que todos colaboradores del Hospital Veterinario, conocen ampliamente las funciones de sus puestos, a pesar de no haber recibido ningún tipo de documento que especifique cuáles son estas. Al igual, reconocen con quiénes de sus compañeros de trabajo deben coordinar actividades, para terminar los trabajos que les encomienden.

Infortunadamente, la falta de una estructura organizacional formalizada en el Hospital Veterinario, ha dado pie a la existencia de lagunas y duplicidad de información sobre las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo existente en él. Situación que fue comprobada, al presenciar inconsistencias de trabajo en los puestos operarios; tal es el caso de los estilistas, el chofer, y el auxiliar de limpieza. Pues en algunas ocasiones, algunas tareas de trabajo simples, deben ser completadas por la recepcionista, el médico auxiliar e incluso por la gerente.

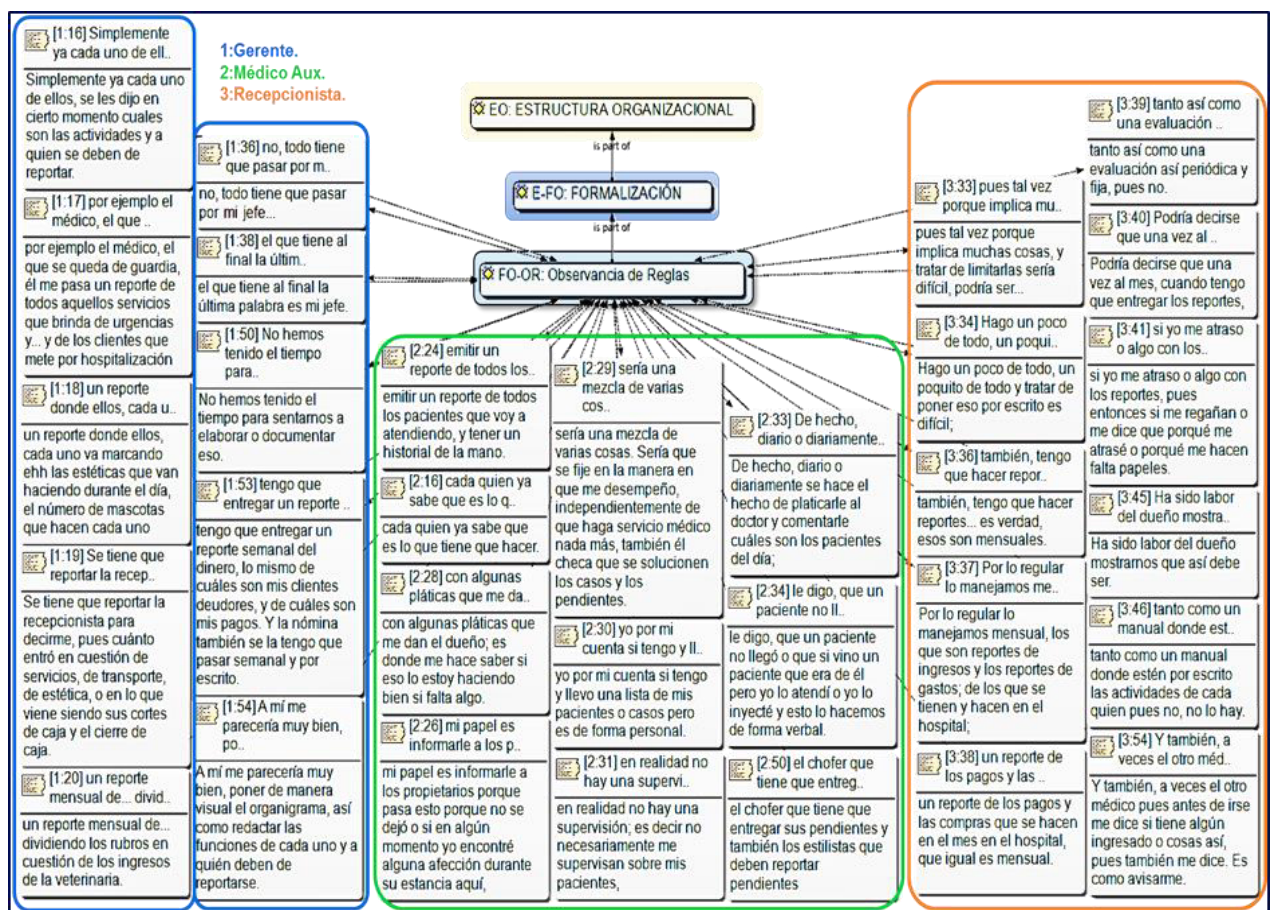
Un último dato comprobado sobre la codificación de puestos, se refiere al hecho de que a cada persona que colabora en el Hospital Veterinario, es capacitado en sus

funciones directamente por el dueño, y en algunos casos, por el médico auxiliar. Situación que deja poco tiempo al propietario para dedicar a otras actividades; y que refuerza la necesidad de este último, de supervisar en cada momento a sus empleados.

La última parte de la dimensión formalización, recae en la observancia de las reglas; dicho precepto fue segmentado según las locuciones recopiladas de los miembros no familiares y miembros familiares delimitados, con la finalidad de lograr un análisis más ordenado de dichos discursos. En la Figura 5.14, se aprecian las expresiones verbales sobre la observancia de reglas proporcionadas por los colaboradores no familiares del Hospital Veterinario.

Figura 5.14.

Observancia de Reglas según las citas de los empleados no familiares.



Fuente: Elaboración propia por el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

Sobre las opiniones que los entrevistados no familiares tuvieron sobre la observancia de reglas; aquellas reglas y ordenamientos que deben entregar sobre sus labores en el Hospital Veterinario, sus citas hacen referencia a ciertos informes que deben realizar por escrito o de forma verbal. Dichos informes son sobre los ingresos económicos de la microempresa, de los servicios que se realizan y de la nómina que se calcula de forma semanal; los cuales son solicitados por el propietario a cada empleado según el área de trabajo que les corresponde.

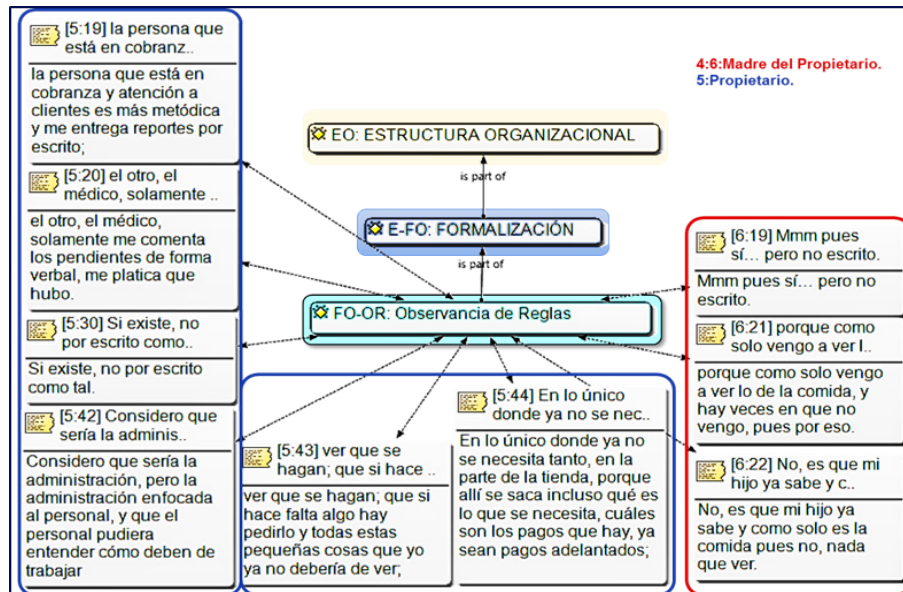
Las opiniones coinciden en que existe cierto grado de supervisión de parte del dueño; sin embargo, luego de la observación directa se corroboró que él y la gerente, no ejercen un control estricto o tajante con los empleados. El médico auxiliar y la recepcionista, transfieren en cierta medida los reportes de los operarios, en ausencia del propietario. Y en el caso de que existiera una situación de conflicto o falla, de manera verbal, el dueño les hace saber a sus colaboradores si deben corregir algo de sus actividades o si en algo se equivocan; tal y como lo menciona el médico auxiliar.

Sobre la ausencia de un organigrama o funciones por escrito en la empresa, los empleados no familiares opinaron, se dio así, a razón de no haber tenido el tiempo para elaborarlo; agregando que tratar de describir y dividir todas las tareas podría resultar sumamente complejo o limitado. Por otra parte, los empleados mostraron una actitud de aceptación el caso de que la formalización de los puestos se realice.

En la observancia de reglas del Hospital Veterinario, se compararon las citas de los miembros no familiares y familiares de dicho negocio, las últimas aparecen en la Figura 5.15.

Figura 5.15.

Observancia de las Reglas según los miembros familiares.



Fuente: Elaboración propia por el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

Los miembros familiares comentaron sobre las reglas o reportes establecidos en la microempresa, que estos se realizan de forma verbal en su mayoría, supervisando las actividades diarias normalmente. El propietario reseñó que solamente en las actividades de la venta de medicamentos y accesorios, se realizan reportes por escrito de los movimientos de venta. Sin embargo, la madre del dueño señaló que si existen reglas pero que no están por escrito. Finalmente, el médico propietario señaló que le gustaría que se realizaran los procedimientos que realizan por escrito, con la finalidad de que la parte administrativa de su negocio mejore, y que la formalización de las funciones de los puestos sea llevada a cabo para que su personal lo conozca y puedan trabajar eficazmente.

En suma, gracias a la observación directa, se pudo determinar que la estructura organizacional del Hospital Veterinario es funcional en términos de la efectividad de los puestos laborales que se han creado en él; efectividad por la que han obtenido buenos resultados empresariales. Dicha funcionalidad ha ocurrido, a pesar de no

haber contado con documentos donde se hayan plasmado las funciones de los puestos, ni formalizado las líneas de interacción.

Por otra parte, en la microempresa analizada, existe un nivel efectivo de comunicación entre las diferentes áreas de trabajo, e inclusive entre las diferentes personas que laboran allí, pues al parecer todos los miembros trabajadores persiguen el mismo ideal de atender de la mejor forma a los clientes y pacientes.

No obstante, la integración del personal no es del todo óptima, pues en algún momento, se presentaron situaciones en las que los operarios de la microempresa comparten sus problemáticas, impresiones o experiencias, únicamente entre ellos, dejando a un lado a los que el propietario considera “personal de confianza”. Dándose incluso, situaciones en la que dichos operarios (chofer y estilistas) manifiestan una actitud de apatía o molestia, ante las observaciones o llamados de atención que se les hicieron por parte de la gerente, el médico auxiliar o la recepcionista. Manteniendo, esa actitud de malestar durante varios días de trabajo.

Sobre dichos momentos, donde hubo llamados de atención por parte de los encargados de la microempresa a los operarios, estos se excusaban argumentando que el dueño de la empresa es el único que puede reprenderles. Cabe señalar sobre esas situaciones, que estas surgían o eran posiblemente originadas por el mismo empresario de forma indirecta; pues es él, quien supervisa al personal constantemente, incluso cuando ya ha designado a alguien para hacerlo. Además, es quien les paga directamente, e incluso quien les condona faltas al trabajo o permisos injustificados. Lo anterior, en términos de efectividad, deja en entredicho la cadena de mando delegada por el propietario, al no permitir a sus encargados ejercer funciones de supervisión, mismas que han sido encomendadas precisamente por él.

### **5.1.3. Diagnóstico complementario de la Estructura Organizacional.**

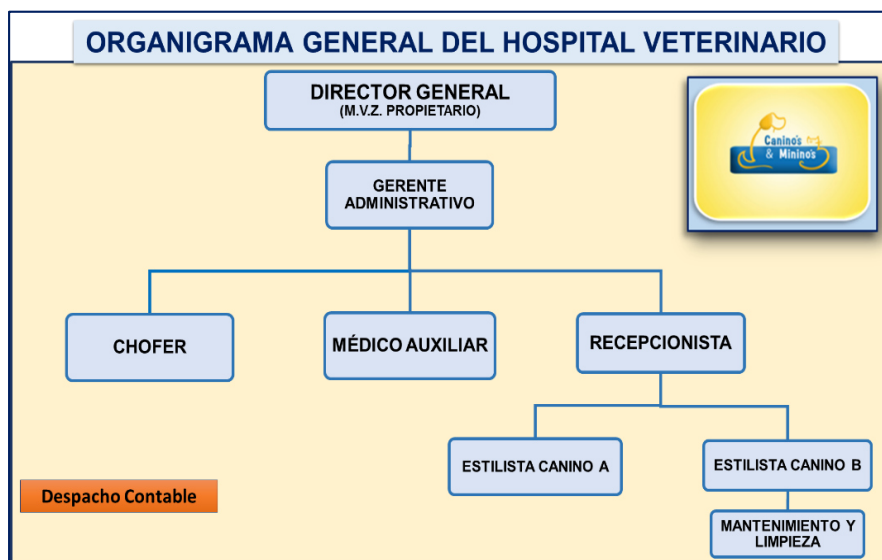
Como complemento al análisis cualitativo de la variable, se realizó el diagnóstico de la estructura organizacional vigente en la microempresa al comenzar la investigación, dando como resultado un organigrama construido con las primeras entrevistas hechas

al propietario fundador. El cual, se presentó en el capítulo marco contextual, como primera instancia del análisis de la temática en dicha empresa.

Aunado a esto, al finalizar el trabajo de campo, y luego de un análisis a profundidad, se realizó un rediseño del organigrama empresarial del Hospital Veterinario, con el propósito de aportar efectividad a la logística existente entre las áreas funcionales del mismo. Su elaboración y propuesta, representó un aporte como herramienta administrativa, y a la vez, sirvió de fundamento para el análisis y la descripción de las circunstancias en dicha estructura organizativa.

El esquema aportado fue el resultado de juntas de trabajo entre el propietario fundador, los miembros no familiares y el investigador; con el objeto de determinar la cantidad de puestos, su denominación apropiada, y su posición dentro de la empresa. En la Figura 5.16, se presenta el organigrama realizado para el Hospital Veterinario, donde se visualizan los puestos existentes, niveles jerárquicos, y un elemento externo, que representa a los servicios contables en modalidad de subcontratación de la microempresa.

**Figura 5.16.**  
**Organigrama final propuesto para el Hospital Veterinario.**



Fuente: Elaboración propia basado en entrevistas a profundidad.

El análisis realizado y descripción final de la estructura del Hospital Veterinario, fue plasmado por escrito en una manual de estructura organizacional. El contenido del manual incluyó: la clasificación de los servicios específicos del negocio; la delimitación de las áreas funcionales; la división del trabajo implicado para realizar los servicios; la interrelación entre las diferentes actividades del personal; la coordinación de los procesos que se realizan; y finalmente, las características individuales de los puestos y la descripción de cada uno de ellos.

Los niveles de interrelación, el análisis de estrategias empresariales, el perfil, la descripción e indicadores de los puestos que integran dicho manual, se presentan en el Anexo 2 de la presente investigación. Adicionalmente, este fue entregado físicamente al dueño de la microempresa; y presentado por el investigador ante los trabajadores del lugar.

En la socialización del organigrama y la descripción de puestos en la microempresa, se utilizaron formatos estandarizados para puntualizar los pormenores de dichos cargos a sus ocupantes; abarcando aspectos importantes a señalar como: el nombre y función del puesto, la descripción y perfil del puesto, el objetivo del puesto, las funciones específicas a realizar, los procesos de las funciones, y una propuesta de indicadores de desempeño por cada puesto.

Lo anterior como respuesta a las problemáticas estructurales encontradas en el Hospital Veterinario; como una notable centralización de la toma de decisiones; la falta de presencia de una misión, visión y filosofía claras entre los miembros de la microempresa; falta de claridad en las normas y políticas para el personal; y finalmente, la falta de una cultura en el dueño y sus supervisores, que incluya llevar a cabo reuniones para evaluar los resultados obtenidos.

### **5.3. Resultados del Protocolo Familiar y sus apartados**

A continuación, se presentan los resultados acerca de los apartados delimitados para el documento de protocolo familiar del Hospital Veterinario. Con el fin de responder a las últimas dos preguntas específicas de investigación, mismas que se enfocan a los



apartados integradores de dicho escrito. El documento se puede revisar en el Anexo 3 del presente trabajo, en el cual se plasman las declaraciones intencionales de los familiares.

Los elementos establecidos para esta variable se codificaron con las temáticas comprendidas en el modelo de protocolo familiar, propuesto previamente en el capítulo del marco teórico, siendo un total de ocho apartados definidos. Estos a la vez, fueron subcodificados con temáticas menores, para lograr claridad en los hallazgos de los familiares del Hospital Veterinario.

El análisis del total de locuciones según los subtemas codificados del protocolo familiar a partir de las entrevistas a profundidad hechas a los familiares se observa en la Tabla 5.3.

**Tabla 5.3.**

**Análisis de temas codificados del protocolo familiar por informantes claves.**

| APARTADOS DE PROTOCOLO FAMILIAR |                            |  | P 5: PROPIETARIO | P 6: MADRE-DUÑO | TOTALES:   |
|---------------------------------|----------------------------|--|------------------|-----------------|------------|
| 1                               | INTRODUCCIÓN               | INT-IMP: Importancia del Protocolo         | 0                | 3               | 3          |
|                                 |                            | INT-VE: Ventajas y Beneficios              | 2                | 2               | 4          |
| 2                               | ANTECEDENTES E HISTORIA    | AH-ANT: Antecedentes                       | 0                | 4               | 4          |
|                                 |                            | AH-HI: Historia                            | 4                | 4               | 8          |
|                                 |                            | MVV-ME: Misión Empresarial                 | 6                | 10              | 16         |
| 3                               | MISIÓN, VISIÓN Y VALORES   | MVV-VA: Valores Familiares y Empresariales | 11               | 10              | 21         |
|                                 |                            | MVV-VI: Visión Empresarial                 | 3                | 6               | 9          |
|                                 |                            | CR-PU: Puestos                             | 2                | 3               | 5          |
| 4                               | CARGOS Y REQUISITOS        | CR-RE: Requisitos y Evaluación             | 3                | 7               | 10         |
|                                 |                            | CR-REM: Remuneraciones                     | 3                | 10              | 13         |
|                                 |                            | RELACIONES INTERPERSONALES                 | 8                | 4               | 12         |
| 5                               | PROPIEDAD Y SUCESIÓN       | PS-DI: Dirección                           | 1                | 18              | 19         |
|                                 |                            | PS-GA: Gestión y Asamblea Familiar         | 7                | 9               | 16         |
|                                 |                            | PS-PP: Propiedad                           | 1                | 1               | 2          |
|                                 |                            | PS-SU: Sucesión                            | 7                | 18              | 25         |
|                                 |                            | COMPROMISO FAMILIAR                        | 1                | 4               | 5          |
| 8                               | LEGALIDAD Y MODIFICACIONES | PF-LM: LEGALIDAD Y MODIFICACIONES          | 2                | 1               | 3          |
| <b>TOTALES:</b>                 |                            |  | <b>61</b>        | <b>114</b>      | <b>175</b> |

Fuente: Elaboración propia basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016. (Totales = Número de citas).

Al respecto del análisis de temas, los entrevistados hicieron mención de sus inquietudes al respecto del contenido del protocolo familiar; no obstante, manifestaron un mayor interés en los rubros como: misión, valores, requisitos, remuneraciones, dirección, gestión, y la sucesión del negocio. A continuación, se presentan los resultados sobre dichos preceptos, según las redes de citas analizadas.



### 5.3.1. Resultados del apartado Introducción

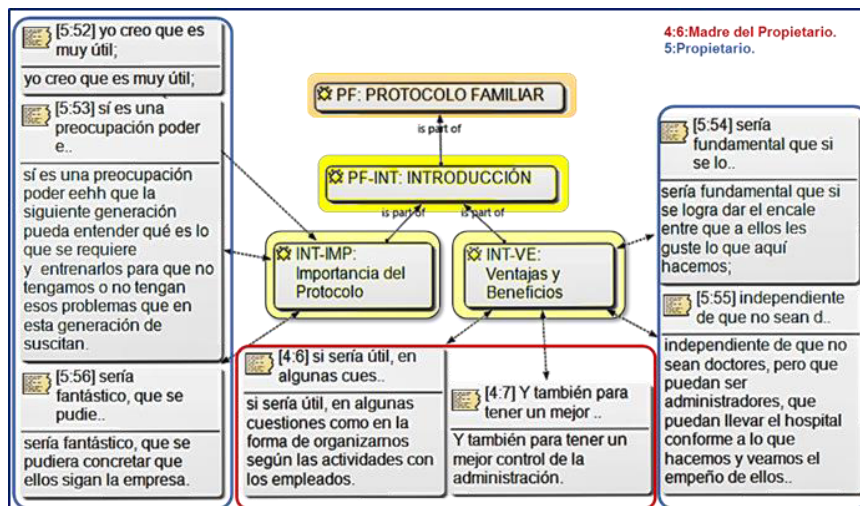
En lo concerniente al capítulo introducción al protocolo familiar, se estableció una subcodificación para los preceptos teóricos que integran dicho apartado; siendo la importancia del protocolo y sus ventajas, los subcódigos de análisis fijados.

Cabe señalar, que los resultados encontrados sobre el protocolo familiar, fueron contrastados con las observaciones directas realizadas en campo; sin embargo, el contenido y especificaciones expresadas por los familiares, fueron considerados como datos verdaderos, cuyo contenido se mantuvo en esencia y significado completo para la redacción del documento final. Pues la elaboración del mismo, recae precisamente en la opinión de los familiares involucrados (madre y propietario), justo como el sustento teórico lo señala.

En el Figura 5.17, se pueden visualizar los comentarios de los informantes familiares sobre el código de la introducción, a la par de los subcódigos que fueron vinculados a dicho tema.

**Figura 5.17.**

#### **Introducción al protocolo familiar según los miembros familiares.**



Fuente: Elaboración propia basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

Al respecto, ambos familiares opinaron que el documento de protocolo familiar puede ofrecer a la empresa beneficios como dar sustento administrativo sólido para el negocio; así como, brindar las bases a los futuros sucesores para que conozcan a fondo la naturaleza de la microempresa.

Adicionalmente, el médico propietario expresó con entusiasmo, su sentir sobre el hecho de que a futuro sus hijos o sucesores se integren exitosamente a su empresa, razón que justifica la importancia de la elaboración del documento.

### **5.3.2. Resultados del apartado Antecedentes e Historia**

El contenido del capítulo antecedentes e historia del Hospital Veterinario, se codificó con criterios relacionados a las historias del antes y después de la apertura de la microempresa. La redacción del capítulo se realizó esencialmente con las narraciones que los miembros familiares hicieron durante el tiempo vigente de la presente investigación.

Acercas de los antecedentes de la microempresa, en el capítulo marco contextual se plasmó una reseña de los sucesos previos a la apertura de la misma; dicho recuento de hechos, se realizó por medio de entrevistas realizadas al fundador durante toda la investigación. No obstante, él nuevamente reiteró en entrevistas finales, que la motivación para emprender su idea de negocio, fue debido a las limitaciones y desacuerdos tenidos en su último trabajo como médico veterinario en otra veterinaria, misma donde inició su carrera profesional.

La importancia de haber plasmado esta información en el protocolo familiar, obedece principalmente, al hecho de dar a conocer a los futuros sucesores, sobre las motivaciones que tuvo el fundador para crear su empresa. Esto último, se da en cumplimiento de las revisiones teóricas realizadas acerca de la elaboración del documento protocolario.

Los subcódigos analizados sobre los antecedentes e historia, se aprecian en la Figura 5.18, donde se concentran las citas más relevantes emitidas por los familiares al respecto.



ha tenido a lo largo de los años, ha sido un elemento constante para el crecimiento próspero de su negocio, pues señaló estar convencido que el éxito logrado, le hubiese costado mucho más esfuerzos y tropiezos, si no hubiera recibido la ayuda de su familia.

### **5.3.3. Resultados del apartado Misión, Visión y Valores**

Respecto al apartado donde se plasmó la razón de ser del Hospital Veterinario, su visión y sus valores; se puede mencionar que su elaboración fue a partir de las citas dadas por los familiares que laboran en la microempresa desde sus inicios.

Sobre dichas temáticas, los familiares expresaron ideas que respondieron a los elementos básicos que constituyen la misión empresarial de su negocio. Cabe señalar, que la microempresa ya contaba con una misión empresarial al inicio de la investigación; sin embargo, se decidió crear una nueva misión debido a que la inicial era larga en su extensión y compleja en su interpretación, lo que la hizo mucho más difícil de familiarizar entre el personal de la microempresa.

Lo anterior, fue constatado por medio de las entrevistas y la observación directa a los trabajadores del hospital, quienes mencionaron y demostraron no conocer esa misión. En consecuencia, y a manera de aporte, se decidió realizar una nueva misión empresarial, con el afán de ayudar al empresario a crear un clima de integración entre sus colaboradores para fortalecer el desarrollo de la microempresa.

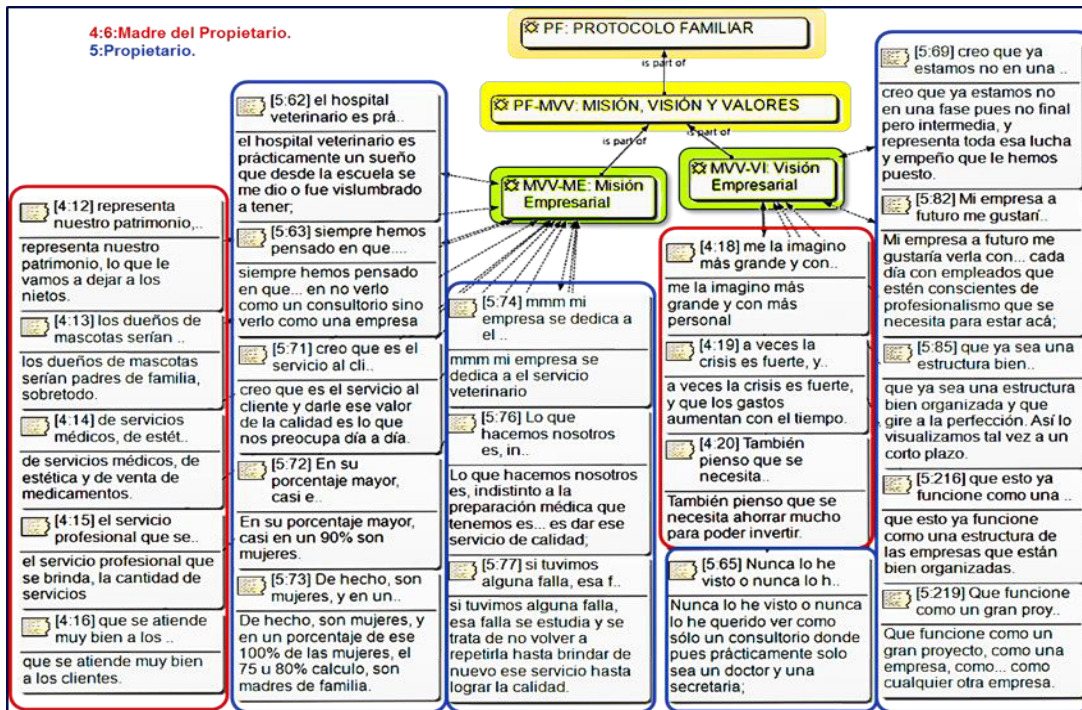
Dicho aporte de nueva misión se presentó en el manual de estructura organizacional y en el documento de protocolo familiar, respectivamente. Este último, corresponde al Anexo 3, de la presente investigación.

Sobre el apartado misión, algunas citas coincidentes de los miembros familiares, se refieren a que los servicios veterinarios que ofrecen son realizados con profesionalismo y calidad. Los familiares conocen claramente a lo que se dedican, quienes son sus clientes, e incluso, el estilo de la gestión que deben realizar.

Sobre el análisis específico de los subcódigos misión y visión empresarial, en la Figura 5.19, se observan las locuciones más importantes emitidas por los familiares entrevistados sobre esos temas exclusivamente.

Figura 5.19.

Misión y Visión del Hospital Veterinario según los miembros familiares.



Fuente: Elaboración propia basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

Como complemento, la visión empresarial que los entrevistados señalaron se relacionó con ideas sobre el crecimiento del negocio; específicamente, la madre del propietario señaló su anhelo de que el Hospital Veterinario crezca en su tamaño físico y en la cantidad del personal. A la par, señaló que está consciente que la crisis económica es fuerte por lo que deben cuidar sus recursos económicos para poder seguir invirtiendo en el negocio.

El propietario fundador señaló, que la visión empresarial que desea, se relaciona con el logro de solidez y efectividad en su estructura organizativa; que a la vez, se traduzca en términos de crecimiento para la empresa, en la cantidad del personal que labora allí, y finalmente, en el profesionalismo que practican.

Por otra parte, los valores expresados por los entrevistados, se subcodificaron aquellos que son practicados en el ámbito familiar, aunados a aquellos que son

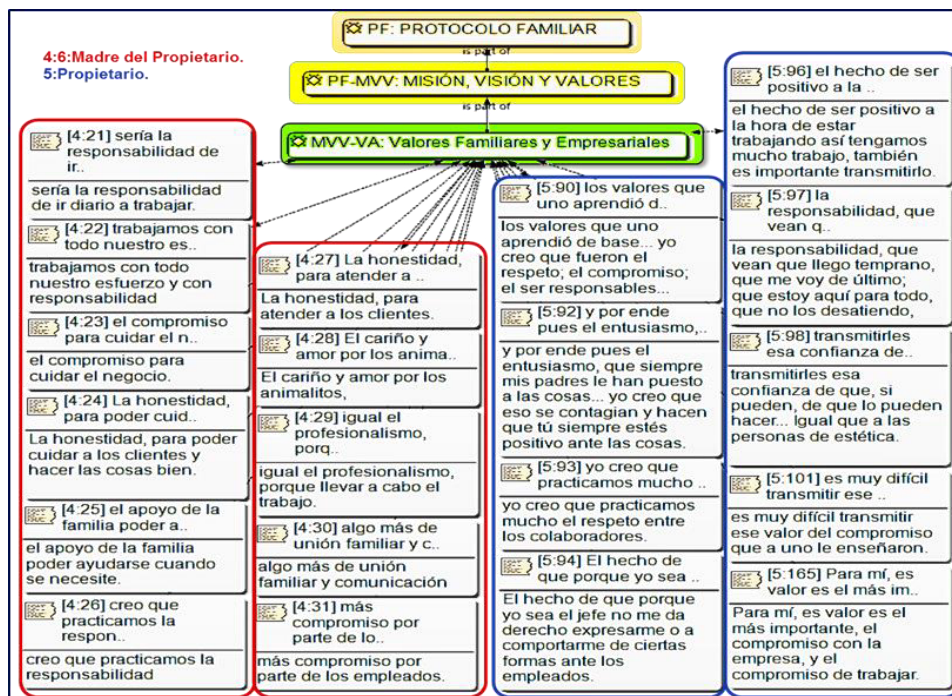


puestos en práctica dentro del desempeño de la microempresa analizada. Dichos conceptos fueron clasificados y analizados con los calificativos de valores empresariales y valores familiares, respectivamente.

Las citas recopiladas sobre dicha gama de valores para el Hospital Veterinario, se observan en la Figura 5.20.

**Figura 5.20.**

**Valores empresariales y familiares según los miembros familiares.**



Fuente: Elaboración propia basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

Los resultados analizados respecto a los valores familiares concurrentes señalaron que en la familia se practican valores como: responsabilidad, honestidad, compromiso, empatía, colaboración y apoyo; tal como lo señala la madre del fundador. El empresario fundador, mencionó también que el valor respeto forma parte de los valores aprendidos y practicados en el ámbito de su familia.

Sobre los valores empresariales existentes, los entrevistados señalaron que son la responsabilidad, el esfuerzo, la honestidad, el cariño por la vida animal, y finalmente,

el compromiso con la empresa y para trabajar. Este último valor del compromiso, ha sido de los más complejos de transmitir a sus empleados, pues en sus citas señalaron que es el valor más carente en las personal que les colaboran.

Después del análisis de datos, se realizó la comparación con la observación directa del tema valores, según las actitudes y personalidades de los miembros familiares y no familiares del Hospital Veterinario.

Los hallazgos apuntaron que la madre del propietario y su hijo, efectivamente practican todos los valores enunciados anteriormente. Sin embargo, el único valor que no fue evidente de constatar, fue el de la buena comunicación, pues algunos asuntos o problemáticas no son posibles de ser comentados con el fundador por la falta de tiempo que posee. Esto último, dio razón a la madre del mismo, quien hiciera mención de que podrían mejorar en ese aspecto, tanto en la empresa como en la familia.

El valor del compromiso que los familiares señalaron poco presente entre sus trabajadores, se evidenció negativamente; pues era común ver llegar tarde a los trabajadores. También solicitaban permisos continuamente, hasta el punto de no llegar y no realizar un aviso previo justificando su inasistencia. Dando razón al dueño de la microempresa, quien se quejó abiertamente de su falta de compromiso.

No obstante, a los empleados que solían esforzarse más en su trabajo, o que solían quedarse más tiempo en días atareados y ser eficientes con los trabajos delegados, el propietario solía poner más atención a sus necesidades. Por ejemplo: les provee de almuerzos o cenas en días de mucho trabajo; y en ocasiones suele gratificarles económicamente con bonos por productividad.

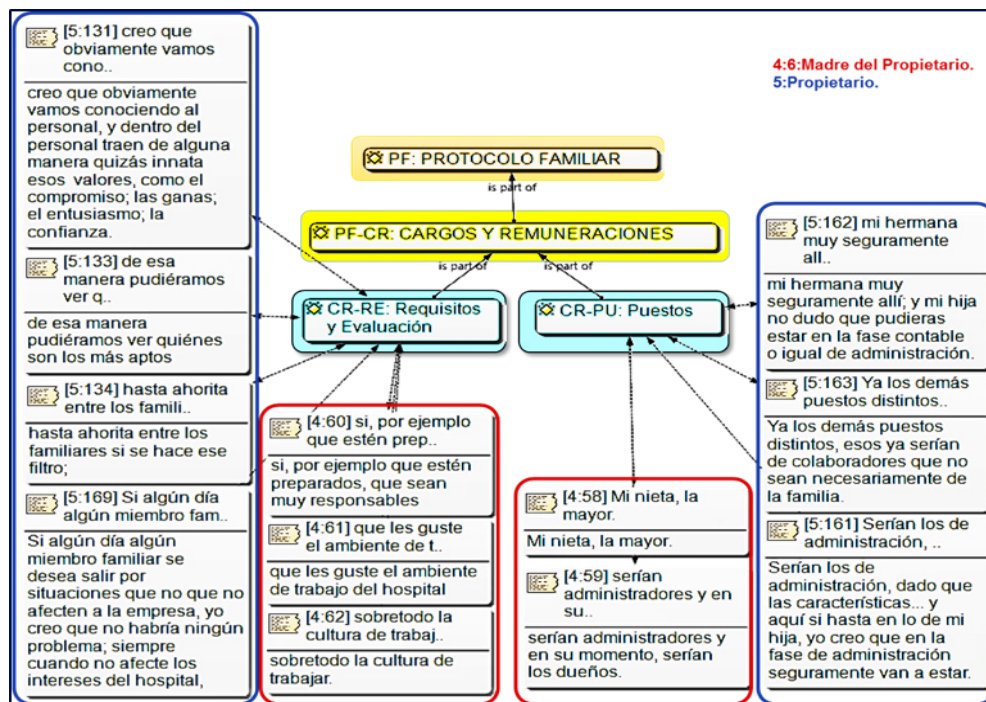
#### **5.3.4. Resultados del apartado Cargos y Requisitos**

Los resultados analizados sobre los cargos y requisitos encontrados a partir de las entrevistas a profundidad, se categorizaron de acuerdo a los puestos funcionales, los requisitos para ingresar a estos, y las remuneraciones que tendrían por ese desempeño. Primeramente, se analizaron las citas de los familiares sobre los

requisitos y puestos vigentes en el Hospital Veterinario, mismos que se visualizan en la Figura 5.21.

Figura 5.21.

**Puestos, Requisitos y Evaluación según los miembros familiares.**



Fuente: Elaboración propia basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

Los requisitos expresados por los familiares que serán necesarios para incorporar a nuevos colaboradores en la microempresa; incluyen la preparación profesional, la responsabilidad, la confianza, la cultura y el compromiso por el trabajo. Aspectos que los entrevistados consideraron más importantes, y que coinciden con los valores analizados anteriormente. Los familiares claves señalaron, que esos requisitos serían muy importantes en el caso de posibles familiares que deseen incorporarse a futuro como sucesores.

Aunado a esto, el empresario afirmó, que usualmente suele evaluar a los familiares que lo apoyan como a cualquier otro empleado en el Hospital Veterinario, con el fin de que se desempeñen con todas esas aptitudes. También, expresó que de



ser posible, los trabajadores sea cual fuese su cargo, deben poseer el requisito del compromiso, pues considera que es sumamente importante.

Sobre posibles salidas de familiares de la empresa, el fundador opinó, que en el caso de que esto sucediera en la presente generación o en las siguientes, lo conveniente sería que dicha salida se realice, cada vez que la labor del familiar represente una amenaza para el futuro de la microempresa o que afecte sus intereses.

Como última exigencia, el propietario señaló que en el caso de empleados que deberán salir de la empresa; esto por lo general obedecerá a circunstancias donde la honestidad del personal sea puesta en duda, o bien, que no respete los lineamientos del negocio o la integridad física de sus pacientes. Dichos lineamientos dictados por los familiares, concuerdan con la observación directa realizada, pues durante el tiempo que duró la investigación se presencié la salida de un operario (estilista), quien desafortunadamente no cumplió los lineamientos de puntualidad y asistencia, razón por la cual fue separado de su puesto.

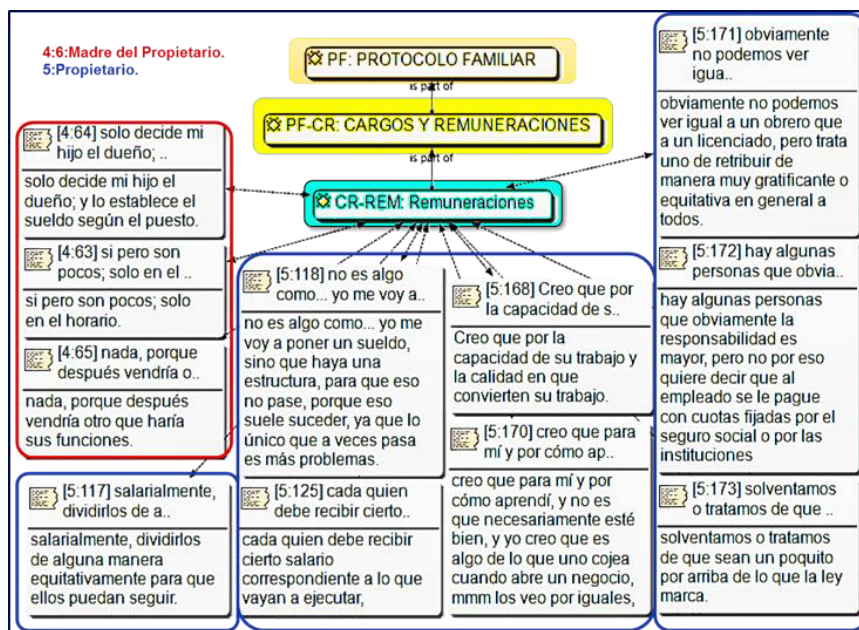
Sobre los puestos que los miembros familiares podrán ocupar a futuro, la madre del microempresario y él, opinaron que ocuparán cargos de trabajo relacionados a la administración o al manejo de la contabilidad del Hospital Veterinario. El fundador señaló, que el escenario ideal para el relevo de la siguiente generación sería, que uno de sus hijos pueda encargarse de los servicios veterinarios como médico, y otro como administrador.

El panorama futuro que visualiza el propietario fundador, coincide con la revisión teórica en la que se argumenta que en las empresas familiares, pues el deseo de sus fundadores es preservar su obra en manos de la misma familia, dejando a un lado la incorporación de terceros.

Finalmente, como complemento a la redacción del capítulo cuarto del documento del protocolo familiar redactado, se analizaron las opiniones relacionadas con las remuneraciones de trabajo establecidas. Las citas emitidas por los miembros familiares, se aprecian en la red de códigos incluida en la Figura 5.22.

Figura 5.22.

Remuneraciones laborales según los miembros familiares.



Fuente: Elaboración propia basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

Sobre el rubro de los salarios que se manejan y se desean manejar por los familiares del Hospital Veterinario; el empresario señaló, que suelen proporcionar sueldos equitativos entre el personal, correspondientes al nivel de responsabilidad que posee cada cargo y al desempeño que realiza quien lo ejecuta. Al respecto, el fundador señaló que dichos sueldos son superiores a los marcados por la Ley Federal del Trabajo. Señaló que esta forma de retribuir, es la que se ha practicado hasta la actualidad en la microempresa. Según las citaciones de los familiares, esta modalidad deberá ser la que se siga realizando a futuro.

Por su parte, la madre del fundador comentó, que su hijo es quien decide cuándo y cuánto se debe pagar a cada trabajador; que por lo general, los familiares que laboran o han laborado en la empresa, poseen pocos beneficios extras a diferencia de los trabajadores regulares. Siendo uno de esos beneficios, la libertad de horarios; ya que no existe una regla estricta para la llegada o salida laboral de dichos familiares.

El comentario anterior, se verificó con la observación directa, encontrando efectivamente, que el empresario es el primero en llegar y prácticamente el último en irse. No obstante, hay períodos del día, en las que sale del local por asuntos personales, o bien, para ir a almorzar. Caso similar al de la madre, quien los fines de semana, suele retirarse hasta el cierre del negocio.

### **5.3.5. Resultados del apartado Relaciones Interpersonales**

El contenido del capítulo cinco del protocolo familiar redactado, es resultante de las opiniones relacionadas con conceptos vinculados al tipo de relaciones que se pudieran presentar entre los diferentes puestos y miembros existentes en el Hospital Veterinario.

Las expresiones recopiladas al respecto, son coincidentes en los familiares sobre cómo deben ser preferentemente los tratos, actitudes y convivencias, realizados por los miembros familiares y no familiares dentro de la microempresa; pues concuerdan en que la actitud del servicio al cliente, es lo primordial para ellos.

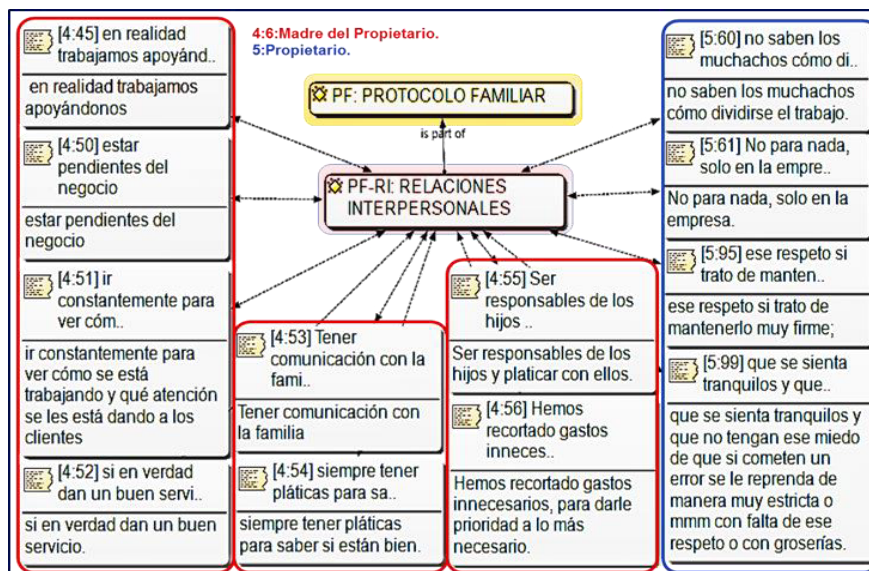
La madre del fundador, señaló que los familiares deben mantener una conducta de apoyo constante, de forma respetuosa, pendiente y diligente en los asuntos del negocio. Mencionó, que los familiares a cargo de la nueva generación, deberán ser responsables de la conducta de los hijos al momento de involucrarse en el negocio.

Por su parte, el propietario señaló al trato respetuoso como lo que debe sobrar entre los trabajadores de su empresa; así como, una actitud de coordinación en equipo para dividir el trabajo eficazmente, y por último, procurar un ambiente de confianza entre el personal, para que las problemáticas puedan ser resueltas efectivamente.

Luego de analizar las opiniones recopiladas sobre la temática, los familiares decidieron que las relaciones interpersonales que se contemplarían en la redacción del protocolo familiar, serían: relaciones de apoyo y trabajo en equipo; relaciones de cordialidad y respeto; relaciones de confianza entre colaboradores, supervisores y jefes; y finalmente, relaciones enfocadas a la buena atención y servicio a los clientes finales del Hospital Veterinario.

Las locuciones emitidas por los familiares entrevistados más destacadas sobre las relaciones interpersonales, se aprecian en la red de códigos de la Figura 5.23.

**Figura 5.23.**  
**Relaciones interpersonales según los miembros familiares.**



Fuente: Elaboración propia basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

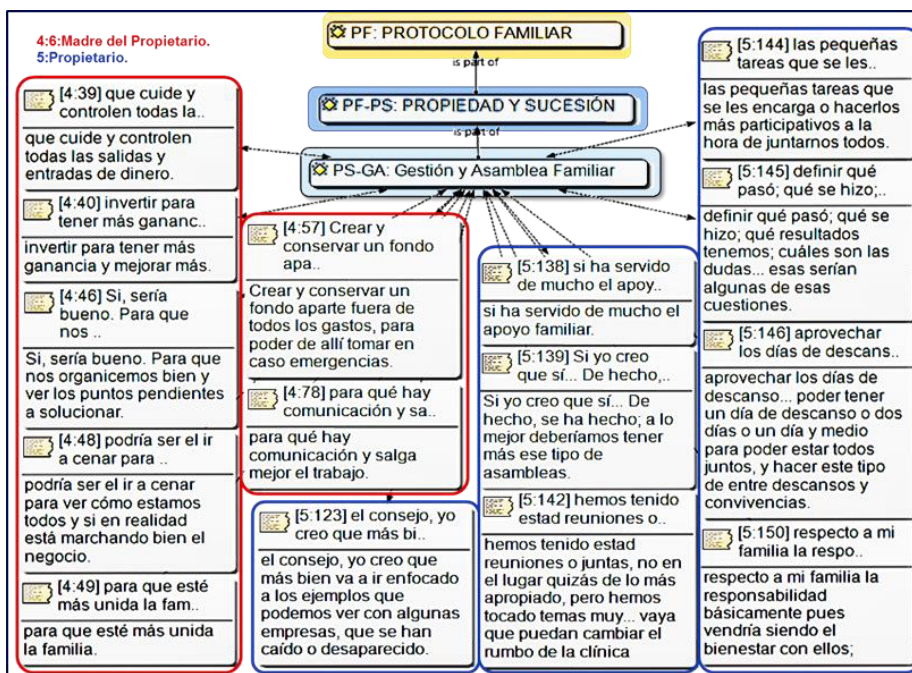
### 5.3.6. Resultados del apartado Propiedad y Sucesión

Las categorías subcodificadas para el análisis referente a la propiedad fueron integradas por la gestión administrativa, la dirección, la propiedad y la sucesión para el Hospital Veterinario.

A continuación, la Figura 5.24, muestra el análisis del subcódigo de la gestión y asamblea familiar en la microempresa, establecido a partir de las locuciones de los familiares entrevistados.

Figura 5.24.

**Gestión y asamblea familiar según los miembros familiares.**



Fuente: Elaboración propia basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

Los comentarios realizados por la madre del fundador se centraron en la idea de que el administrador del Hospital Veterinario, debe ser quien cuide y procure la reinversión de las ganancias; así como un ahorro sensato de los recursos del mismo.

Asimismo, el microempresario señaló que la gestión administrativa debe conservar un instinto analítico de las situaciones que enfrenta la empresa; pues en su parecer la revisión constante de los resultados empresariales es esencial.

Ambos familiares estuvieron de acuerdo con el establecimiento de una asamblea familiar para la microempresa; en la cual, se revisen problemáticas relevantes y difíciles que puedan vulnerar el progreso del negocio. Con la finalidad de asegurar su supervivencia futura en el ramo de los servicios veterinarios; del mismo modo, que dicha asamblea sirva para asegurar un patrimonio para las generaciones siguientes de la familia empresaria del Hospital Veterinario.

El consenso de opinión de los familiares entrevistados sobre las actividades a fomentar a través de dichas asambleas, se refieren a: conservar y mejorar la

comunicación en la familia; tratar asuntos o problemáticas de la microempresa que puedan afectar su crecimiento futuro; planificar opciones de ahorro o fondos de inversión para casos de emergencias de la empresa y la familia; generar nuevas ideas de negocios alternos que puedan generar otras fuentes de ingresos; fomentar la participación de los hijos o sucesores en los asuntos de la empresa y ayudar a su preparación profesional; generar espacios de convivencia y descanso para aumentar la unión familiar. Lo anterior, según los miembros familiares, con el objeto de preservar el bienestar de la empresa y la familia.

Este tipo de acciones formuladas por la familia empresaria del Hospital Veterinario, coinciden positivamente con los propósitos originales de una asamblea familiar en su implementación. Siguiendo lo marcado por la revisión teórica de los órganos de gobiernos pertenecientes a las empresas de corte familiar.

El segundo concepto analizado del apartado propiedad y sucesión, se refiere a la dirección administrativa del Hospital Veterinario. Al respecto, cabe señalar que la respuesta de la madre del fundador fue muy breve al momento de ser cuestionada sobre cómo se debería dirigir el negocio familiar; pues únicamente señaló, que su hijo es el único que decide sobre todos los asuntos del mismo.

Del tema analizado, el médico fundador opinó que la dirección de la microempresa debe tener una base sólida en la administración de los recursos de la empresa; así como, llevar a cabo la práctica de una gestión basada en la supervisión y el uso constante de controles administrativos para aminorar las problemáticas que se presenten en las jornadas diarias.

Aunado a esto, agregó que la dirección del hospital debe realizarse con una actitud abierta para escuchar opiniones de los operarios, encargados y familiares; principalmente cuando se trate de algún aspecto negativo del negocio. Del mismo modo, señaló que la dirección deberá procurar la cultura de la prevención, ante las eventualidades o riesgos que se pudieran presentar a futuro, con el propósito de cumplir con la responsabilidad de hacer crecer los rendimientos y preservar la supervivencia de la empresa familiar. De allí, su afirmación sobre el hecho de que constantemente se preocupa por crear opciones nuevas y mejores para los servicios

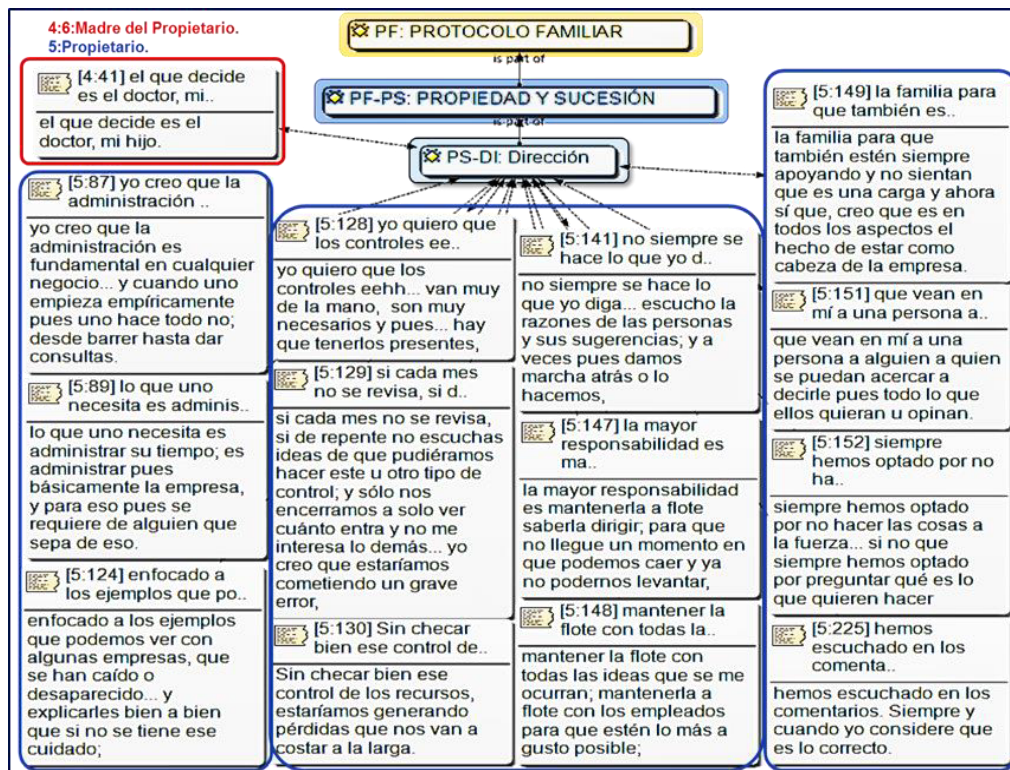


que ofrece el Hospital Veterinario, justo como lo explicó la gerente cuando señaló algunos aspectos positivos la misma.

El empresario finalizó, expresando que la dirección de la empresa, deberá ser la encargada de coordinar y dirigir a los nuevos miembros familiares al momento de incorporarse al negocio familiar, o bien, cuando deseen trabajar en ella.

Sobre el tema dirección, se compilaron las citas principales de los familiares respecto dicho subcódigo, el cual se visualiza en la Figura 5.25.

**Figura 5.25.**  
**Dirección según los miembros familiares.**



Fuente: Elaboración propia basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

Por otra parte, dentro de las últimas temáticas contenidas en el documento protocolario del Hospital Veterinario; y en complemento a la dirección, se analizaron las subcategorías: propiedad y sucesión.

Acerca de la propiedad legal de la empresa; los familiares señalaron que el médico fundador es el único dueño de la misma. Hasta ahora, no se ha elaborado un testamento legal, que dé certeza al destino de sus bienes y de propiedad de la empresa. Sin embargo, aclararon que en el caso de que el fundador llegara a falta, la hermana menor del mismo, sería quien fungiría como albacea y representante legal hasta la incorporación de los hijos sucesores.

También, se encontró que el fundador no ha elaborado un inventario completo de todos sus bienes; y tampoco cuenta con la documentación completa que avale la posesión legal de los mismos. Por tanto, en la familia empresaria, no se tiene claro cuál es el valor económico actual de los activos que poseen; no obstante, si conocen el valor de sus deudas y pasivos.

Respecto al proceso de sucesión del Hospital Veterinario; en los planes del fundador, existe el deseo e ilusión de que alguno de sus hijos, o los dos, formen parte activa del negocio de forma estructurada. Por ello, dispuso que su hija mayor visite continuamente el lugar, para involucrarla poco a poco en los trabajos que realizan, y observe como dirigen la administración.

Por su parte, la madre del fundador, afirmó que el negocio representa un patrimonio hecho a base de esfuerzo y trabajo, y por eso desea que sus hijos y nietos lo logren preservar y acrecentar.

Sobre la incorporación de los sucesores al negocio, el empresario comentó que los pasos apropiados a seguir serían: que sus hijos conozcan el negocio de punta a punta, con la idea de que dominen la logística de los servicios que realizan; que adopten una actitud colaborativa, de liderazgo y con iniciativa; y finalmente, que completen una preparación profesional y práctica.

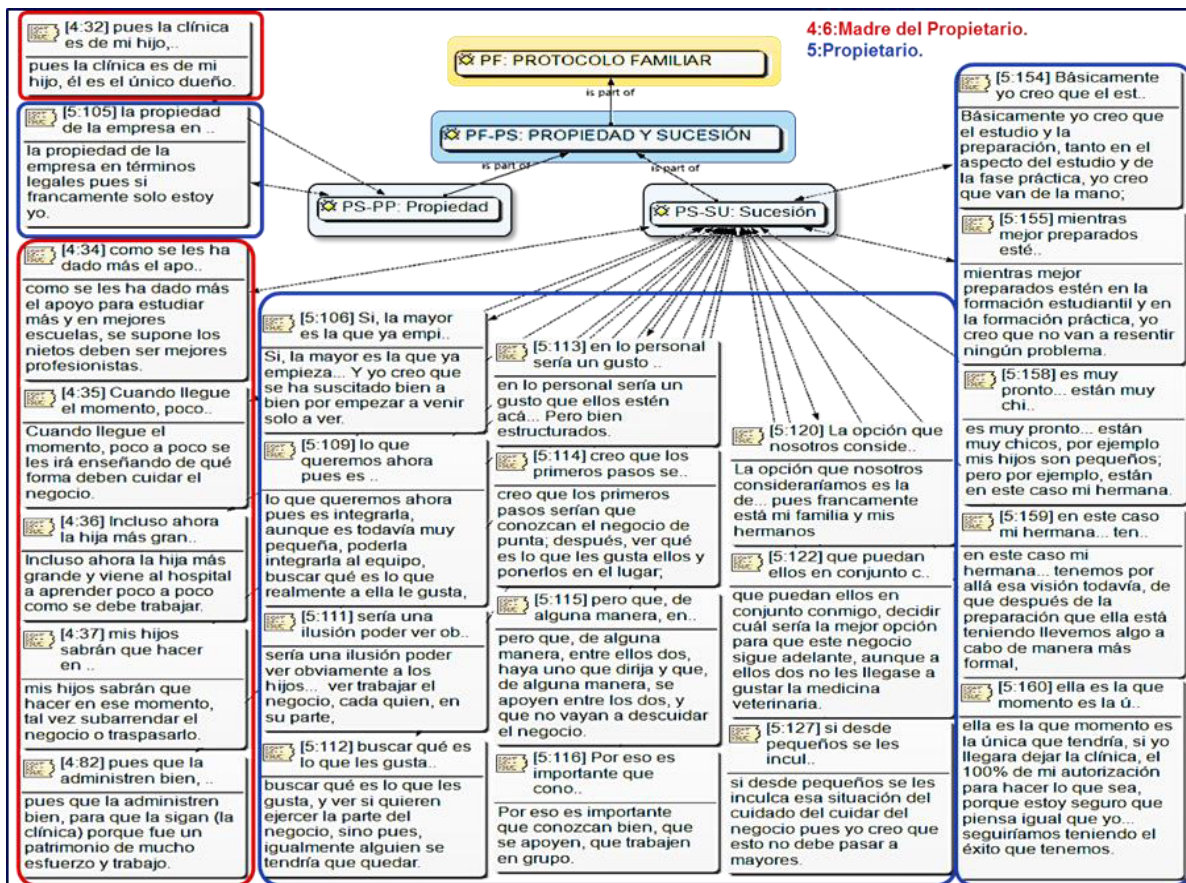
Cabe señalar, que el propietario no ha previsto el impacto que puede tener la sucesión al llevarse a cabo sobre su familia. Pese a eso, no considera negativo comentar con la familia temas relacionados al testamento y sucesión. De tal forma, que si ocurriera que sus hijos no se interesaran por dar continuidad a su obra; la familia estaría de acuerdo con subarrendarla o traspasarla. Siempre y cuando, ninguno de sus hermanos desee continuar su gestión.



Las declaraciones que los miembros familiares realizaron sobre los temas de propiedad y sucesión, se catalogaron en la Figura 5.26, donde se visualiza la red correspondiente a dichos subcódigos.

Figura 5.26.

Propiedad y sucesión según los miembros familiares.



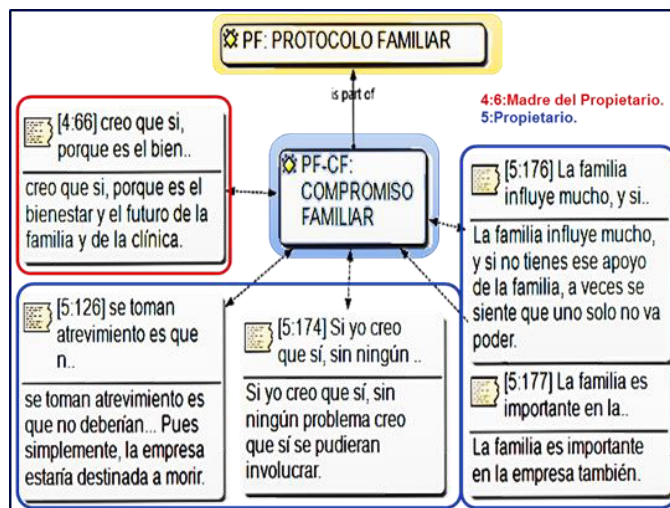
Fuente: Elaboración propia basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti, 2016.

5.3.7. Resultados del apartado Compromiso Familiar

Respecto al contenido del apartado dedicado al compromiso que la familia empresaria asumió al momento de elaborar el protocolo familiar, la información generalizada sobre este tema, se desarrolló a partir del análisis de la saturación de los discursos

expresados por los familiares vinculados. La red de codificación sobre el compromiso se presenta en la Figura 5.27.

**Figura 5.27.**  
**Compromiso familiar según los miembros familiares.**



Fuente: Elaboración propia basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

Al respecto, la madre del fundador afirmó que su principal preocupación es mantener el bienestar futuro de la familia y la empresa; por lo cual, aseguró que por su parte, está en la mejor disposición de llevar a cabo las encomiendas acordadas en el protocolo familiar. Según la observación directa, ella demostró un sentir de compromiso y responsabilidad hacia ambos subsistemas, ya que en varias ocasiones habló de ellos con palabras de afecto. En este mismo sentido, el médico fundador manifestó según su experiencia, que aquellas empresas carentes del compromiso por parte de la familia que las dirige, están destinadas al fracaso; mayormente, cuando sus miembros se toman atribuciones fuera de su contexto.

Además, comentó que la influencia y apoyo de su familia para hacer crecer su negocio, ha sido sumamente importante; principalmente, porque dicho apoyo le ha aportado seguridad para administrarlo. Para lo cual, se dijo sumamente comprometido y dispuesto a realizar las acciones necesarias para preservarlo, incluido el manejo de un protocolo familiar.

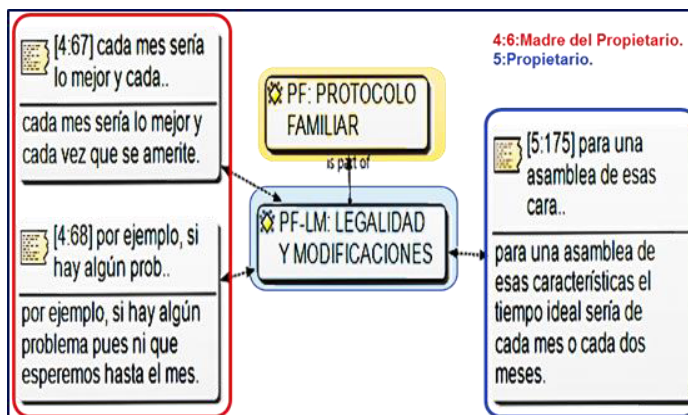
Sobre la unión y compromiso evaluado, la microempresa analizada, concuerda con la revisión teórica sobre el tema. Pues a mayor compromiso existente por parte de los familiares involucrados, mayor probabilidad de supervivencia tendrá la empresa de orden familiar.

Es importante señalar, que si bien no fueron evidentes muestras de afecto físicas entre los familiares analizados, e incluso la comunicación entre ellos fue a simple vista reservada; el valor del compromiso hacia la empresa fue notable. Por tanto, se deduce que gracias a la responsabilidad y apoyo entre los familiares del Hospital Veterinario, este ha logrado perdurar y crecer; generando el sustento económico y bienestar de la familia que lo conforma.

### 5.3.8. Resultados del apartado Legalidad y Modificaciones

Sobre las modificaciones establecidas para el último apartado del protocolo familiar, se determinó el uso del subcódigo legalidad y modificaciones futuras, con el cual se dio por terminada la elaboración del documento protocolario. Estos mismos preceptos se cimentaron en las opiniones obtenidas de los familiares entrevistados. La red del código analizado para dicho apartado se presenta en la Figura 5.28.

**Figura 5.28.**  
**Legalidad y modificaciones según los miembros familiares.**



Fuente: Elaboración propia basado en el análisis de datos del software ATLAS.ti7, 2016.

En lo referente a las opiniones de los familiares sobre la periodicidad de las juntas o reuniones de la asamblea familiar, acordaron realizarlas de forma mensual, o bien, en el caso de ser temporadas de mucho trabajo, como en épocas decembrinas; las reuniones serán omitidas en los meses de noviembre y diciembre.

Del mismo modo, acordaron llevar a cabo juntas familiares extraordinarias, en el caso de que surja algún motivo importante que afecte los intereses del negocio, o que exista evidente premura de solucionarlo o decidir al respecto. Las juntas también servirán para examinar modificaciones de estatutos al documento protocolario, según el criterio de los familiares.

Según la reflexión teórica de Belausteguigoitia (2012), Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2010), Gallo (1998), Martínez (2011), Müller de la Lama, et al. (2008), Trevinyo, (2010) y Universidad de La Salle (2013); la temporalidad o frecuencia de las asambleas, se debe ajustar a las necesidades de la empresa familiar en cuestión. Sin embargo, se aconseja que las reuniones sean frecuentes (2 a 6 por año en promedio), con el objeto de fomentar la unión, comunicación y confianza entre miembros familiares. Sobre esto, los familiares analizados, señalaron un tiempo apropiado para celebrar dichas reuniones.

Igualmente, el número de integrantes sugerido teóricamente es de cinco familiares como mínimo; infortunadamente, en la microempresa analizada resultó complejo llegar a ese número de miembros, pues se trata de una familia pequeña.

#### **5.4. Discusiones generales**

En los resultados y análisis de esta investigación surgieron criterios contradictorios a los discursos teóricos sobre la empresa familiar, la estructura organizacional, la sucesión y el protocolo familiar.

Inicialmente, resaltó el hecho de que el propietario está consciente que su sucesor inmediato será su hija mayor; situación que no coincide con la tendencia Latinoamericana, la cual señala que normalmente son los hijos varones quienes

reciben la batuta de la empresa familiar, y las hijas no son tomadas en cuenta, aun siendo primogénitas. En el caso del Hospital Veterinario, su fundador expresó su aceptación en el caso de que su hija pudiera tomar el mando de la empresa a futuro.

En cuanto a la estructura organizacional, la microempresa analizada mostró elementos que la señalaron inicialmente estructurada; ya que si contaba con puestos laborales definidos, y sus trabajadores conocían las actividades y responsabilidades de acuerdo a su función, aun siendo puestos multitarea. Lo anterior, generalmente no ocurre en empresas con pocos empleados, donde las labores suelen realizarse entre todos los operarios, de forma desordenada y sin la división de funciones correspondientes.

A pesar de lo anterior, el Hospital Veterinario, no contaba con un organigrama establecido, ni con una descripción de puestos por escrito; coincidiendo con la descripción teórica de las estructuras simples. Donde existe una alta formalización sobre las reglas, pues se considera a los operarios incapaces de ejercer buen juicio y poco autocontrol. Además, poseen alta centralización, ya que sus miembros no se gobiernan a sí mismos; y finalmente, presentan una nula o mínima complejidad, al tener una departamentalización baja y un nivel jerárquico plano.

En síntesis, la estructuración de una organización alcanza mayor solidez y efectividad, a medida que implementa esquemas organizacionales en sí misma, ya que el ordenamiento que aportan, permite mayores probabilidades de crecimiento empresarial.

En otro sentido, cabe señalar sobre la familia empresaria, que poseen un compromiso notorio con el futuro del Hospital Veterinario, mismo que se percibió en todos los miembros vinculados a él. Dichos familiares, no solo apoyan con su asistencia a trabajar, sino también, con el esmero, prudencia y profesionalismo que manejan al atender a su clientela. Tienen en claro, que el bienestar de la familia, está totalmente vinculado al progreso del negocio.

Lo anterior, concuerda con la teoría de las empresas familiares, la cual señala que mientras más pequeña sea una empresa, seguramente se tratará de una empresa de origen familiar. Asimismo, coinciden sus fortalezas, como el poseer una cultura

empresarial fuerte; una mayor dedicación por parte de sus miembros; una voluntad de sacrificio personal; mayor preocupación por la imagen ante sus clientes; y finalmente, mayor continuidad de la empresa, de sus estrategias y políticas.

El último a contrastar, se refiere a que el fundador y su familia, no conocen el valor económico del subsistema propiedad; desconocen el valor de sus bienes muebles e inmuebles y de la inversión económica de su negocio. Tampoco conocen el valor de su capital intelectual, es decir, que no le han dado un valor a sus habilidades técnicas y a los conocimientos que poseen sobre los servicios veterinarios. Teóricamente, esto debe corregirse, pues las empresas familiares que conocen el valor de su propiedad, son conscientes de lo que representa su patrimonio y del nivel de riesgo inherente a su inversión empresarial.

## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA DE MEJORA**

En el presente capítulo se detallan las principales conclusiones sobre la presente investigación; dichas generalidades, fueron establecidas al concluir la presentación y análisis de resultados, tomando en consideración los objetivos planteados al inicio de esta tesis. Del mismo modo, se presentan recomendaciones para la microempresa analizada; mismas que pudiesen ser consideradas para el abordaje de futuras investigaciones relacionadas a la temática de empresas familiares.

En términos generales, se afirma que la realización de una investigación, diagnóstico y análisis para una empresa familiar es un tema complejo. Esencialmente porque se exploran temas delicados para la familia empresaria, que incluso, generan desconfianza entre los miembros no familiares involucrados. Dichas temáticas, cuestionan aspectos como las finanzas de la empresa, el tipo de autoridad que se percibe en ella, las debilidades de la empresa en sus áreas principales, las relaciones entre familiares que trabajan en la empresa, entre otros.

Por tal motivo, al realizar una investigación de esta naturaleza, no se debe dejar de lado, el aspecto emocional intrínseco e inherente de la familia empresaria; así como, las problemáticas de índole familiar que pudieran afectar considerablemente la evolución de dichos negocios.

En muchas ocasiones, al abordar a los miembros de la familia empresaria durante el trabajo de campo, estos presentan una actitud defensiva; pues no están acostumbrados a ser observados. No están familiarizados con el hecho de recibir críticas constructivas, ni comentarios sobre la forma de cómo hacen las cosas en su empresa, o de cómo podrían mejorar dichas prácticas empresariales y familiares.

Sin embargo, es importante concientizar y capacitar a los empresarios familiares para mejorar su forma de hacer negocios. Se debe hacer partícipe a la familia completa, sobre las dimensiones o particularidades de la empresa; al mismo tiempo, se les debe proveer de la información obtenida luego de dicho análisis. Lo anterior, con el objeto de proporcionarles herramientas que mejoren su gestión presente, la cual ha sido el motor de su empresa familiar y de sus recursos.

En México, principalmente en Yucatán, es importante informar a los empresarios familiares sobre el valor de implementar la profesionalización en sus negocios, dándoles a conocer sus ventajas y funcionalidad. Al igual que los beneficios a obtener, por medio de la creación e implementación de órganos de gobierno básicos dentro de la empresa y la familia.

Por otra parte, se propusieron definiciones integrales sobre los conceptos de empresa familiar, estructura organizacional, y protocolo familiar, las cuales fueron presentadas en el capítulo marco teórico. Estas surgieron luego de la revisión literaria correspondiente; y corroboradas en su implementación dentro de un contexto real, de tal forma, que la comprensión de esos conceptos en la familia empresaria analizada fue positiva.

De igual forma, como parte de los productos obtenidos al concluir el presente trabajo, se desarrolló un modelo de protocolo familiar aplicable para microempresas y PyMes Familiares. Ya que dicho instrumento no debe ser ajeno para las familias empresarias; por el contrario, la elaboración del mismo, puede brindar sus fortalezas y minimizar las dificultades. Principalmente, porque aumenta las probabilidades de sobrellevar el proceso de sucesión de forma exitosa en ellas.

Otros productos obtenidos a partir de la presente tesis, fueron una propuesta manual de estructura organizacional y la propuesta elaborada de un documento de protocolo familiar. Los cuales fueron entregados a la familia empresaria de forma paulatina; siendo la estructura organizacional del Hospital Veterinario y su socialización, el primero de ellos.

Haber plasmado la estructura de la microempresa en un documento, proporcionó a su fundador y a sus miembros, una herramienta administrativa que les permitió conocer claramente los niveles de la organización; las interrelaciones existentes entre los puestos; las funciones específicas por puesto; y finalmente, la capacidad de decisión que poseen los mismos.

A su vez, a causa de la socialización de dicha estructura, se formalizó la estructura interna del negocio, dando a conocer individual y colectivamente, las diferentes responsabilidades que poseen cada uno de los colaboradores, e incluso



señalando las funciones que el mismo director general (el dueño) desempeña en el Hospital Veterinario.

Al término de la elaboración del protocolo familiar, conjuntamente con la familia empresaria; se cumplieron acciones como: la unificación de la misión, visión y valores de la empresa y la familia empresaria. Se generó conocimiento sobre el valor de crear una asamblea familiar, donde se revisen asuntos y problemáticas de la microempresa. A la par, se promovió entre los miembros familiares, la cultura de la realización del testamento, a razón de que el protocolo familiar aún no posee validez legal en México.

Cabe señalar sobre los objetivos específicos de la presente investigación, que estos se cumplieron cabalmente; pues se logró diagnosticar la situación actual de la microempresa Hospital Veterinario al finalizar el trabajo de campo en la misma. De igual forma, se logró describir y diagnosticar la estructura organizacional presente en el negocio; y finalmente, se concretó la elaboración del protocolo familiar para la familia empresaria analizada.

Como segunda parte del presente capítulo, se formularon recomendaciones para este análisis. Las cuales, fueron consensadas con la familia empresaria, con la finalidad de encontrar soluciones sobre las problemáticas encontradas en la microempresa; así como las acciones a realizar respecto a cada una de ellas.

En la Tabla 6.1, se observan recomendaciones estratégicas para auxiliar u optimizar los aspectos débiles del Hospital Veterinario como subsistema de empresa; al igual que en los subsistemas restantes.

Tabla 6.1.

## Recomendaciones de mejoras para el Hospital Veterinario.

| Situación de mejora observada:  | Recomendación:  |
|---|---|
| <b>Misión, visión y filosofía empresarial no incorporadas.</b>                      | Colocar visiblemente la misión empresarial en el espacio físico del negocio; para formalizar a la misma. Dar a conocer estos conceptos a todos los trabajadores, con fin de familiarizarlas. Se aconseja fomentar una cultura de cooperación y trabajo en conjunto.   |
| <b>Escasas reuniones para analizar resultados.</b>                                  | Programar reuniones de trabajo y análisis con los miembros de la empresa, para discutir y evaluar los resultados obtenidos; plantear problemáticas; establecer metas y objetivos a futuro conjuntamente, y las acciones de cómo lograrlos.  |
| <b>Rendimiento irregular de los trabajadores</b>                                    | Implementar la medición del desempeño individual. Para recompensar a los empleados más destacados con bonos de productividad. No se trataría de gastar grandes cantidades de dinero, sino de motivar el esfuerzo de los colaboradores efectivos.  |
| <b>Políticas empresariales poco o mal definidas.</b>                                | Redactar un manual de reglas y políticas internas claras. Con el objeto de regir a la empresa y sus miembros. Consensado por el propietario y el personal administrativo clave, e informada a todos los empleados.  |
| <b>Procesos no definidos por escrito.</b>   | De igual forma, resulta conveniente la redacción e implementación de un manual de procedimientos, procesos y actividades definidas para el Hospital Veterinario; el cual permita una optimización en la logística interna de la microempresa.   |
| <b>Centralización de la toma de decisiones y escasa delegación de la autoridad.</b> | Se recomienda al fundador, capacitarse sobre los beneficios de contratar personal profesional; aumentando gradualmente la profesionalización de su negocio. Asimismo, el dueño pudiera aumentar la delegación de toma de decisiones para agilizar los asuntos del hospital. Esto generará más tiempo para realizar la planeación de objetivos empresariales, optimizar el control y generar un clima laboral abierto. |
| <b>Escasas reuniones sobre asuntos familiares.</b>                                  | Fomentar reuniones de análisis (asambleas familiares), donde exterioricen los conflictos que observan individualmente; informando a los miembros familiares de las dificultades y asuntos primordiales del negocio y cuya frecuencia mensual o bimestral, aumente la resolución de asuntos importantes.   |
| <b>Poca comunicación entre miembros de la familia.</b>                              | Se sugiere crear espacios de tiempo por parte de los miembros familiares; donde se realicen reuniones de convivio; las cuales fortalezcan la unión y confianza entre sus miembros   |
| <b>No se ha cuantificado la propiedad y el patrimonio familiar.</b>                 | Se aconseja llevar un control o inventario detallado de los bienes tangibles e intangibles del fundador, e incluso de los familiares, con el objeto de establecer el valor de su patrimonio. Al igual que buscar asesoría sobre temáticas testamentarias.   |
| <b>Se desconoce el proceso de incorporación de los sucesores.</b>                   | Se debe planificar dicho proceso, realizando una adecuada capacitación y entrenamiento paulatino de los sucesores. El empresario puede capacitarse sobre la planificación de su retiro, con el objeto de afrontar favorablemente la sucesión.   |

Fuente: Elaboración propia basado en el análisis de resultados.

Es importante señalar, que en la investigación de las empresas de orden familiar, no solo se deben observar los aspectos deficientes. También es de suma importancia, exaltar las cualidades y bondades de dichas empresas. Pues a final de cuentas, es esa naturaleza de provenir de un origen familiar, lo que les llena de fortalezas y virtudes.

Por tal motivo, se proponen también algunas recomendaciones para acrecentar las fortalezas encontradas en el Hospital Veterinario. Las recomendaciones sobre lo positivo de la microempresa, se incluyen en la Tabla 6.2.

**Tabla 6.2.**

**Recomendaciones para aumentar lo positivo del Hospital Veterinario.**

| <b>Situación positiva a fomentar:</b>  | <b>Recomendación:</b>  |
|--|--|
| <b>Descripción de la estructura organizacional.</b>                                | Trabajar en la delimitación de los puestos de trabajo, para aumentar la claridad de las responsabilidades y obligaciones en cada función. Esto redundará en una mayor efectividad de las funciones y mejores resultados en la logística de los servicios veterinarios que ofrecen.                       |
| <b>Existen buenos resultados financieros.</b>                                      | Es apropiado para el fundador, capacitarse en el área de la administración y reinversión de los recursos financieros. Pues a la larga, esto significaría un mejor aprovechamiento de las utilidades del negocio.   |
| <b>Existe satisfacción en los clientes del hospital.</b>                           | Incluir en las juntas de trabajo con el personal, la exposición de ideas de todos los colaboradores clave, sobre las mejoras en la atención a los clientes, y de cómo aumentar la eficacia de los servicios del hospital.  |
| <b>Trabajadores que se esmeran.</b>  | Una opción para fortalecer el compromiso de dichos trabajadores, sería crear beneficios extras, indistintos al bono de productividad. Que les permitan sentir que ellos son parte importante de la empresa familiar.   |
| <b>La familia tiene integrados sus objetivos a los de la empresa.</b>              | Seguir fomentando el amor a la empresa familiar, y lograr que las generaciones nuevas tengan una imagen positiva del Hospital Veterinario. Explicándoles la conveniencia de integrar los objetivos familiares a los de la empresa y los beneficios que traen consigo.                                    |
| <b>Confianza fuerte en los familiares que administran el Hospital Veterinario.</b> | La recomendación es seguir promover la unión entre los miembros de la familia empresaria, la comunicación entre ellos y el amor por el trabajo. Fomentando una cultura del apoyo constante.  |
| <b>Dedicación de tiempo suficiente al negocio por parte de los familiares.</b>     | El fundador y su madre, dedican tiempo suficiente al negocio a criterio de los demás miembros de la familia. Es conveniente continuar esa dedicación constante. Sin embargo, se aconseja dedicar tiempo exclusivo a la convivencia familiar, ya que la generación siguiente podría resentir su ausencia. |

Fuente: Elaboración propia basado en el análisis de resultados.

Finalmente, es primordial ahondar en la temática de las empresas familiares; más aún, en el concepto y la importancia del protocolo familiar, pues en la comunidad empresarial mexicana no son términos de dominio público. En consecuencia, el fomento de la implementación en las empresas de un documento protocolario al emprender un negocio, y de la planificación apropiada de la sucesión empresarial, ayudarían al crecimiento y subsistencia de las mismas.

## REFERENCIAS

- Aguilar Gavira, S. y Barroso Osuna, J. (2015); La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa; *Pixel-Bit: Revista de medios y educación*; Núm. 47; P.p. 73-88; ISSN: 1133-8482. E-ISSN: 2171-7966. DOI: <http://dx.doi.org/10.12795/pixelbit.2015.i47.05>
- Alcalá, M. C., Linares, A. M., y Huerta González, M., (2013); Influencia del pensamiento estratégico en el desarrollo organizacional de la corporación de desarrollo de la región Zuliana Corpozulia. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*; Vol.10; Núm.1; p.p. 135-147.
- Amat, J. (2000); *La continuidad de la empresa familiar*; Gestión: Barcelona.
- Arenas Cardona, H. y Rico Balvín, D. (2014); *La Empresa Familiar, El Protocolo y La Sucesión Familiar*; *Estudios Gerenciales*; vol. 30, núm. 132; Colombia; p.p. 252-258.
- Arreola Bravo, F. M., Niebla Zatarain, J. C. y Ramírez Martínez, G. (2015); Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares; *CIENCIA ergo-sum*; México; Vol. 22; Núm. 2; p.p. 103-115.
- Banco Mundial BIRF-AIF (2014); *Datos Indicadores del Desarrollo Mundial: Servicios, Valor Agregado (% del PIB)*; Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NV.SRV.TETC.ZS>
- Barclays Wealth Insights (2009); *Family Bussiness: In safehands?*; Vol. 8; England.
- Belausteguigoitia Rius, I., (2012); *Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*; México: Mc Graw Hill.
- Benavides Velasco, C., Guzmán Parra, V. y Quintana García, C. (2011); *Evolución de Literatura sobre Empresa Familiar como Disciplina Científica*; Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa; Vol. 14; Núm. 2; España; p.p. 78-90.
- Betancour Enríquez, A.D., Arcos Moreno, S. A., Torres Vargas, A. E. y Olivares Bazán, L. D. (2012); *Empresas Familiares; Tlatemoani*; Núm. 9.
- Burgoa, T., Herrera, E., y Treviño, J. (2013); *Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan*; Daena: International Journal of Good Conscience; Vol. 8; Núm. 2; p.p. 01-22.

- Cabrera Suárez, K., (2012); La Influencia de la Familia en la Empresa Familiar: Objetivos Socioemocionales, Stewardship y Familiness; *Revista de Empresa Familiar*; Vol. 2; Núm. 2; p.p. 93-96.
- Cadena Baquero, M. L. (2014); Análisis y diseño de una estructura organizacional por procesos para centros educativos; Caso: Colegio Guadalupano de Quito, Ecuador.
- Carabajo, R. A. (2015). Formación De Investigadores De Las Ciencias Sociales Y Humanas En El Enfoque Fenomenológico Hermenéutico (De Van Manen) En El Contexto Hispanoamericano. *Educación XX1*. Núm. 3. P.p. 230-241. DOI: 10.1108/13522751211231969. ISSN:2174-5374.
- Carrasco Hernández, J., Olaz Capitán, A. y Ortiz García, P., (2013); El clima familiar como factor determinante en la conformación de la empresa familiar; *Revista de Empresa Familiar*; Vol. 3; Núm. 2; p.p. 17-27.
- Castro Monge, E. (2010); El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas; *Revista Nacional de Administración*; Vol. 1; Núm. 2; P.p. 31-54.
- Censos Económicos (2009); Resumen de los resultados de los Censos Económicos 2009; Instituto Nacional de Estadística y Geografía; México: INEGI; Disponible en:<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=38817312>
- Censos Económicos (2014); Censos económicos 2014 Resultados Oportunos; Instituto Nacional de Estadística y Geografía; México: INEGI; Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>
- Centro De Excelencia En Gobierno Corporativo, A. C., (2010); Sucesión en la empresa familiar: Guía fundamental en la implementación de un plan de sucesión exitoso; 1ª. Edición; México: LID editorial mexicana.
- Cepeda, C. (2006); La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos; Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE); Núm. 29; P.p. 057-082.
- Chiavenato, I., (2009); Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones; segunda edición; México: McGraw-Hill.

- Chiva, R. (2001); El estudio de casos explicativo; Una reflexión. *Revista de Economía y Empresa*; Vol. 41; P.p. 119-132.
- Creswell, J. (1998); *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*; Londres: Sage.
- Denzin, N. K. (1970); *Sociological Methods: A Source Book*; Chicago, USA: Aldine Publishing Company.
- Díaz Gómez, M. A., Pérez Carrillo, E. F. y Díaz Gómez, E. (2015); Equilibrio de género en la pequeña empresa familiar: el papel del protocolo; En: *Estudios sobre el futuro Código Mercantil: libro homenaje al profesor Rafael Illescas Ortiz*; Getafe: Universidad Carlos III de Madrid, 2015; p.p. 381-396; ISBN 978-84-89315-79-2; Disponible en: <http://hdl.handle.net/10016/21009>
- Dirección de Desarrollo Económico, Subdirección de Promoción Económica y Fomento Productivo del Estado de Yucatán (2014); Mérida, Momento y Oportunidad; Ayuntamiento de Mérida; México: Talleres Suache; p.p.38, 43, 44.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas DENU. INEGI (2015): Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denu/default.aspx>
- Drucker, Peter F., (1988); *Las Reglas de Siempre para la Eficacia Directiva de Hoy*; ODE; Barcelona.
- Easterby, M., Thorpe, R. y Lowe, A. (1991); *Management Research: An Introduction*; London, England: Sage Publications.
- Fernández, J. P. y Reyes, M. J. (2000); *La Empresa Familiar*; Valencia: Tirant lo Blanch.
- Flores Ortiz, M. V., Vega López, A., y Solís Quinteros, M. M. (2013); Factores de Contingencia que Inciden en La Profesionalización de Las Empresas Familiares del Sector Servicios de Tijuana, Baja California; *Revista Internacional Administración y Finanzas*; Vol. 7; Núm. 2; p.p 682-691.
- Fong Reynoso, C. (2009); El Estudio De Casos En La Investigación Relacionada con La Pyme En México; *Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos*; Vol. XXI; Núm. 4; p.p. 278-29

- Gallo, M. (1998); La Sucesión en la Empresa Familiar; Colección de Estudios e Informes; Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona; N° 12; "La Caixa": España.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., y Lansberg, I. (1997); Generation to generation: Life cycles of the family business; USA: Harvard Business School Press.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. (2001); Las Organizaciones; México: Prentice Hall.
- Gobierno del Estado de Yucatán, (2012); México: Municipios de Yucatán; Disponible en: [http://www.yucatan.gob.mx/estado/municipios/ver\\_municipio.php?id=50](http://www.yucatan.gob.mx/estado/municipios/ver_municipio.php?id=50)
- González Vega, A. M. (2014); Caracterización de la participación de la familia en la producción de las empresas en México; Journal of Intercultural Management; Vol. 6; Núm. 2; p.p. 117-135.
- Greiner, L. E. (1972); Evolution and revolution as organizations grow; Growing organizations; Harvard Business Review: July-August. p.p. 37-47; Recuperado de: <http://www.bbt757.com/bond/pdf/moi/EvolutionandRevolutionsasOrganizationsGrow.pdf>
- Guía Para La Pequeña y Mediana Empresa Familiar (2008); Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa; Ministerio de Industria, Turismo y Comercio; Impresiones Graymo; 6ª Edición; España; p.p. 54.
- Hall R. H. (1996); Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados; México; Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Hernández Fernández, L., Portillo Medina, R., Romero Borré, J. y Hernández Chacín, A. (2015); Gobierno corporativo y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela; Revista Venezolana de Gerencia; Año. 20; Núm. 69; p.p. 116-135. ISSN 1315-9984.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014); Metodología de la Investigación; 6ª. Edición; México: McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. J. (2011); Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia; 5ª edición; México: McGraw-Hill.

- Herreros, J., Calaf, X. y Rovira, A., (2001); Manual de la empresa familiar. Madrid: Cinco Días.
- Instituto de la Empresa Familiar en España (2014); La Empresa Familiar; España; recuperado el 08 de diciembre de 2014; disponible en: <http://www.iefamiliar.com/web/es/ief.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2012); Perspectiva estadística Yucatán. Diciembre 2012; Disponible en: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/estd\\_perspect/yuc/pers-yuc.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/estd_perspect/yuc/pers-yuc.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013); Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2013; p.p. 401, 426 y 427.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2014): Censos Económicos; Resultados Oportunos/ Instituto Nacional de Estadística y Geografía; México; Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M., (2012); Comportamiento organizacional; 7ª. Edición; México: McGraw-Hill.
- Jiménez-Chaves, V. E. (2012); El estudio de caso y su implementación en la investigación; Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales; Vol. 8; Núm. 1; P.p 141-150.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M., (2012); Administración: una perspectiva global y empresarial; 14ª. Edición; México: McGraw-Hill.
- Krause, M. (1995); La investigación cualitativa: Un campo de posibilidades y desafíos; Revista Temas De Educación; Núm. 7. ISSN 0716-7423.
- Lee Kim, H. (2014); El mercado creciente de las mascotas en México: beneficios y oportunidad de negocios; INCEPTUM. Vol. IX; Núm. 17; p.p. 7 – 27.
- Lloret, J., (2012); Empresas Familiares: la Espina Dorsal de la Economía. Revista de Negocios del IEEM; Vol. 15; Núm.4; Uruguay; p.p.37-41.
- López-Roldán, P. y Fachelli, S. (2015); Preparación de los datos para el análisis; En Metodología de la Investigación Social Cuantitativa; Bellaterra (Cerdanyola del



- Vallés): Depósito Digital de Documentos, Universidad Autónoma de Barcelona; Capítulo III.2; 1ª edición; Edición digital: <http://ddd.uab.cat/record/129381>; Capitulo libro.
- López-Triviño Junco, A., (2012); Herramientas de Desarrollo del Protocolo Familiar; *Cuadernos de Reflexión de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar*; Núm.15; España. p.p. 1-44.
- Lozano Posso, M. (2003); Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar; *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*; Núm. 15; p.p. 83-110.
- Lozano Posso, M., (2000); El Protocolo en las Empresas de Propiedad Familiar; *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*; Universidad ICESI; Núm. 74; p.p. 49-67.
- Marín Idárriga, D. A., (2012); Estructura Organizacional y sus Parámetros de Diseño: Análisis Descriptivo en Pymes Industriales de Bogotá; *Estudios Gerenciales*; Vol. 28; Núm. 123; p.p. 43-63.
- Martínez Echezárraga, J., (2011); Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito; 1a edición; Argentina: Ediciones Granica.
- Martínez Méndez, R., Vera Muñoz, M. A. M. y Vera Muñoz, J. G. S. (2013); La Estructura Organizacional En Las Pequeñas Empresas Constructoras De Puebla; *Revista Internacional Administración y Finanzas*; Vol. 6; Núm. 3; México. p.p. 71-84.
- Mendizábal, N. (2006); Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa; En *Estrategias de investigación cualitativa*; P.p. 65-105; España: Editorial Gedisa; Capitulo libro
- Mercado Salgado, P. (2000); Propuesta de la estructura organizacional de una empresa integradora del sector primario; *Administración y organizaciones*; p.p. 80-103.
- Molina Alfaro; C. y Rumie Castañón, E. (2013); Profesionalización del gobierno corporativo de 50 empresas familiares pequeñas y medianas de las provincias

- de Marga-Marga y Valparaíso; Universidad Católica de Valparaíso, Chile; p.p. 24, 118 y 126-127.
- Molina Sandoval, C. (2013); Protocolo De Empresas Familiares; La Ley: 2013; AÑO LXXVII; Núm. 35; Argentina; p.p.1-7.
- Moreno, Á. M. (2010); El Protocolo Familiar en La Familia Empresaria; *In Mediación familiar*; Vol. III; España; p.p. 387-412.
- Müller de la Lama, E., Luthe García, R., Mora Ocaranza, J., Sarjanovich Reversat, J. y Sashida, R., (2008); Empresas Efectivas familias afectivas: un nuevo enfoque para abordar la problemática de las empresas familiares de hoy; 1ª reimpresión, México: Trillas.
- Neiman, G. y Quaranta, G. (2006); Los estudios de caso en la investigación sociológica; En Estrategias de investigación cualitativa; P.p. 2013-237; España: Editorial Gedisa; Capitulo libro
- Nueno, P., (2011); Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar: Emprendiendo a través de las Generaciones; *Universia Business Review*; Cuarto Trimestre; España; p.p. 96-101.
- Oppermann, M. (2000); "Triangulation: A Methodological Discussion". *International Journal of Tourism Research*; Vol. 2; Núm. 2; P.p. 141-146.
- Poza, E. J. (2011); Empresas Familiares; 3ª Edición; México: CENGAGE Learning Editores.
- Quijano García, R. A., Argüelles Ma, L. A., Sahuí Maldonado, J. A. y Magaña Medina, D. E. (2015); Experiencia Generacional y Transmisión de Poder Como Elementos de la Cultura Organizacional en Empresas Familiares de Campeche, México; *Revista Internacional Administración y Finanzas*; Vol. 8; Núm. 3; p.p. 53-67.
- Robbins, S. P. y Coulter, M., (2000); Administración; 6ª Edición; México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009); Comportamiento Organizacional; México: Pearson Educación.

- Rodríguez Díaz, R., (2012); El Protocolo Familiar ¿Sí o No?; Asociación de la Empresa Familiar de Canarias; *Instituto Internacional Bravo Murillo-Business School*; Primera edición; España; p.p. 21.
- Rodríguez Ruiz, O. (2005); La Triangulación como Estrategia de Investigación en Ciencias Sociales; *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*; Núm. 31; España; p.2.
- Rodríguez Valencia, J., (2010); Administración de pequeñas y medianas empresas; 6ª. Edición; México: Cengage Learnign Editores.
- Rodríguez-Suárez, P. M., Pico-González, B., y Méndez-Ramírez, F. J. (2013); Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México; *Economía, Sociedad y Territorio*; México; Vol. 13; Núm. 43; p.p. 779-794.
- Romero Lozoya, M. (2015); Factores de innovación, éxito y fracaso en las empresas familiares de Salvador Alvarado, Sinaloa; En Congreso Virtual sobre Contaduría y Administración; México: Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente; Núm. 1; ISSN: 2007-7947.
- Rubio, R. (2015); El lugar de la fenomenología en el debate de la reciente filosofía de la imagen; *Veritas Online*. 2015; Núm.33; P.p. 89-101; ISSN 0718-9273.
- Ruiz Díaz, F., Saldaña Contreras, Y. y Mancha Villarreal, M. (2014); Factores clave para la Sobrevivencia de una empresa familiar a varias generaciones; Manuscrito presentado para publicación; México: Universidad Autónoma de Coahuila y Facultad de Contaduría y Administración; P.P. 934.
- Saldaña Contreras, Y., Ruíz Díaz, F., Gaona Tamez, L., Hernández Sandoval, R., De la Garza Cienfuegos, S. y Jacobo Martínez, D. (2015); Conflicto de Normas en La Empresa Familiar: Estudio De Caso En Monclova, Coahuila, México; In *Global Conference on Business y Finance Proceedings*; Institute for Business y Finance Research; Vol. 10; Núm. 1; p. 610.
- Sánchez Muñoz, R. S. (2015); El problema de la crisis desde la fenomenología de Edmund Husserl; *Escritos*; Vol. 23; Núm. 50; p.p.157-177.

- Sánchez Romero, M. C., Raygoza Bello, M., Castillo Intriago, V. R. y Aguirre y Hernández, F. (2014); Consideraciones Para La Implementación de un Plan de Gestión Dinámica; In *Global Conference on Business y Finance Proceedings*; Institute for Business y Finance Research; Vol. 9; Núm. 2; p.p. 782-791.
- Sánchez-Crespo, A. y Sánchez, A., (2002); La Empresa Familiar, Manual para Empresarios: Claves Legales para su Correcta Organización y Continuidad; Bilbao: Deusto.
- Santandreu, E., (2005); La empresa familiar; *Centre Metal.Lúrgic; UMPBALL*; Núm. 6; España; p.p. 34-36.
- Sassenfeld, A. y Moncada, L. (2006); Fenomenología y psicoterapia humanista-existencial; *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*; Vol. 15; Núm. 1; p.p. 89-104.
- Servicios de Administración Tributaria SAT (2015); Secretaria de Hacienda y Crédito Público; Régimen de Incorporación Fiscal; Disponible en: <http://www.sat.gob.mx/RegimenDeIncorporacionFiscal/default.htm>
- Soto Maciel, A., (2013); La empresa familiar en México: Situación actual de la investigación; *Contaduría y Administración*; Vol. 58; Núm. 2; México; p.p. 135-171.
- Stake, R. (1995); *The Art of Case Study Research*; California, USA: Sage.
- Tagiuri, R. y Davis, J., (1992); "On the Goals of Successful Family Companies"; en *Journal of the Family Firm Institute*; Vol. V; Núm.: 1; p.p. 43-62.
- Tamayo Manrique, J. M., Tamayo Cortez, J. A., Madero Llanes, J. E. y Monforte Méndez, G. A., (2011); Continuidad de Empresas Familiares Rurales y Urbanas del Municipio Exhenequenero de Dzidzantún en el Estado de Yucatán; *Revista Mexicana de Agronegocios*; Vol. XV; Núm. 29; México; p.p. 745-750.
- Thompson, A., Strickland, A. J., Gamble, J. y Peteraf, M. (2012); *Administración Estratégica*; 18ª. Edición; México: McGraw-Hill.
- Trevinyo Rodríguez, R. N. (2010); *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana: estructura, gestión, crecimiento y continuidad*; 1ª edición; México: Pearson Educación.

- Universidad de La Salle (2013); Por la suma de fortalezas para el éxito de la empresa Familiar: Proyecto de Desarrollo e Implementación del Protocolo de Familia en PYMES; México: De La Salle Ediciones.
- Urrieta López, M. (2015); Re-diseño organizacional para “Casa familiar San Rafael” en el municipio Guacara, Estado Carabobo; Venezuela: Facultad de Ciencias de La Educación.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006); La Investigación Cualitativa; En Estrategias de investigación cualitativa; España: Editorial Gedisa.
- Vasilachis de Gialdino, I. (1992<sup>a</sup>); Métodos cualitativos I; Los problemas teórico-epistemológicos; Argentina: Centro Editor de América Latina.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2003); Pobres, pobreza, identidad y representaciones sociales. Barcelona: Gedisa.
- Vega López, A., Flores Ortiz, M. V., Solís Quinteros, M. M. y Chávez Moreno, E. A. (2012); La Profesionalización como Factor de Competitividad: Un Análisis de las Empresas Familiares del Sector Industrial, en Tijuana, Baja California, México; *Global Conference on Bussiness and Finance Proceedings*; The Institute for Bussiness and Finance Research; U.S., Vol. 7; Nùm; 1; p.p. 1167-1176; *ISSN 1931-0285 CD ISSN 1941-9589*.
- Villalonga, B. y Amit, R. (2006); "How Do Family Ownership, Control y Management Affect Firm Value?"; *Journal of Financial Economics*; Vol. 80; Núm. 2; p.p. 385-417.
- Yin, R. (1994); *Case study research: Design and Methods*; Beverly Hills, USA.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*; 4<sup>a</sup> Ed; Vol. 5; U.S.A: SAGE, Inc.

## ANEXOS

### Anexo 1. Instrumento de investigación.

#### INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PARA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**Técnica:** Entrevista a profundidad.

**Instrucciones:**

- Informar al entrevistado que sus respuestas serán grabadas y confidenciales. Serán usadas para el desarrollo de la estructura organizacional y el protocolo familiar de la empresa, así como para la redacción de una tesis.
- Comunicar que el objetivo de la entrevista será conocer una forma efectiva para organizar a la empresa. Además, identificar aspectos que permitan un equilibrio entre los asuntos familiares y empresariales.
- Recaltar a los entrevistados que su colaboración es imprescindible para dichos fines.
- Se tratará de ahondar en las respuestas que pudieran ser cortas o cerradas. Utilizando los cuestionamientos: ¿cómo? y ¿por qué?

**Sujetos de aplicación:** propietario, empleados no familiares y empleados familiares con puestos claves en la empresa.

- **Datos generales del entrevistado**

Antigüedad de la empresa: \_\_\_\_\_

Número de Empleados: \_\_\_\_\_

Código del Sujeto de Estudio: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Nivel de Estudios: \_\_\_\_\_

- **Situación actual de la empresa.**

- 1.- ¿Cómo ha sido el desempeño de la empresa en los últimos años?
- 2.- ¿Los ingresos se han incrementado con el paso del tiempo? ¿Cuál cree que ha sido la causa?
- 3.- ¿Los gastos se han incrementado? ¿Cuál cree que ha sido la causa?
- 4.- ¿Cuántos familiares laboran aquí y qué puesto desempeñan?
- 5.- ¿Cuáles son los servicios que ofrece actualmente la empresa?

- **Complejidad**

6.- ¿Cómo dividen las actividades funcionales de la empresa entre el personal?

\*7.- ¿Cuántos encargados de área existen?

(\*Solo preguntar al director, fundador o propietario y encargados de área de la empresa)

8.- De todo el personal, ¿quién te entrega resultados de su trabajo?

9.- ¿A quién le entregas resultados de tu trabajo?

10.- ¿Existen sucursales de la empresa o áreas funcionales fuera de la empresa matriz?

- **Centralización**

\*11.- ¿Quiénes de los empleados pueden tomar decisiones en la empresa sin consultarle a usted?

(\*Solo preguntar al director, fundador o propietario de la empresa)

12.- ¿Usted toma decisiones para realizar sus actividades dentro de la empresa?  
¿Cómo cuáles?

- **Formalización**

13.- ¿Existe un organigrama por escrito en la empresa? ¿Sabe usted en qué consiste un organigrama?

14.- ¿Qué puesto ocupa en la empresa?

15.- ¿Las actividades que usted desempeña, están por escrito? ¿Cuál cree que sea el motivo de que haya sido de esta forma?

17.- Describa brevemente las actividades que desempeña, ¿Cuáles son y con qué frecuencia las realiza?

18.- ¿Cómo sabe si está desempeñando bien su trabajo? ¿Está bajo alguna supervisión?

19.- De lo platicado, ¿qué fue lo más importante para usted?

## INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PARA EL PROTOCOLO FAMILIAR

**Técnica:** Entrevista a profundidad.

**Instrucciones:**

- Informar al entrevistado que sus respuestas serán grabadas y confidenciales. Serán usadas para el desarrollo de la estructura organizacional y el protocolo familiar de la empresa, así como para la redacción de una tesis.
- Comunicar que el objetivo de la entrevista será conocer una forma efectiva para organizar a la empresa. Además, identificar aspectos que permitan un equilibrio entre los asuntos familiares y empresariales.
- Se tratará de ahondar en las respuestas que pudieran ser cortas o cerradas. Utilizando los cuestionamientos: ¿cómo? y ¿por qué?

**Sujetos de aplicación:** propietario y empleados familiares con puestos claves en la empresa.

- **Datos generales del entrevistado**

Antigüedad de la empresa: \_\_\_\_\_

Código del Sujeto de Estudio: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Nivel de Estudios: \_\_\_\_\_

- **Introducción al protocolo familiar**

1.- ¿En los últimos años, cuáles han sido los problemas que se han presentado en la empresa? ¿Cómo han afectado a la familia?

2.- ¿Cómo describiría la situación actual de la familia empresaria?

(\* Explicar al encuestado qué es un protocolo familiar (definición).)

**Instrumento específico de las empresas familiares para regular todos aquellos aspectos que faciliten su continuidad; anticipándose a las eventuales discrepancias que puedan surgir en su seno y garantizando el mantenimiento de las coordenadas básicas particulares de la empresa. Guía para La Pequeña y Mediana Empresa Familiar (2008)**

\*3.- ¿Considera que el protocolo familiar sería una herramienta útil para la empresa?  
¿Por qué?

- **Antecedentes e historia de la empresa familiar**

4.- ¿Qué sucesos considera que han marcado la historia de la empresa respecto al trabajo entre familiares? ¿Cuáles de estos problemas han marcado a la familia?

- **Misión, visión y valores de la empresa familiar**

5.- ¿Qué significa o representa la empresa para usted?

6.- ¿Cuál considera que es la misión de la empresa?

7.- ¿Quién considera que son sus clientes?

8.- ¿Qué necesidad satisfacen sus servicios?

9.- ¿Cuáles son las características que lo hacen diferente a la competencia?

10.- ¿Cuál es el propósito fundamental por el que usted tiene la empresa?

11.- ¿Cómo visualiza la empresa a futuro?

12.- ¿Cuál es su principal preocupación respecto a esa visión?

13.- ¿Cuáles son los valores de la familia? ¿Qué significan para usted?

14.- ¿Cuáles son los valores que practica en su empresa? ¿Qué significan para usted?

15.- ¿Qué valores considera que necesita su empresa?

- **La propiedad y sucesión en la empresa familiar**

16.- ¿Cómo se encuentra distribuida la propiedad de la empresa?

17.- ¿Ha habido participación de los hijos en la empresa, cómo se ha dado?

18.- ¿Cómo considera que deberían manejar la empresa los sucesores? ¿Cuál sería, según su criterio, el proceso a seguir?

19.- En caso de que la familia no quisiera continuar con la empresa familiar, ¿Qué opción considerarían?

20.- ¿Qué consejos aportaría usted a los posibles sucesores sobre la administración del negocio?

21.- ¿Qué tipo de controles considera necesarios para lograr una mejor administración del negocio? ¿Por qué?



22.- ¿Cómo identifican y definen la toma de decisiones en la empresa?

23.- ¿Describa brevemente cómo se trabaja en la empresa?

24.- ¿Por qué cree que su empresa familiar aún continúa?

(\*Explicar brevemente en qué consiste una asamblea familiar (definición).)

**Asamblea de accionistas, consejo de administración, consejo asesor y dirección general, son órganos que proporcionarán estructuras de gobierno corporativo, a fin de promover un crecimiento adecuado y organizado del patrimonio familiar y de la empresa.**

\*25.- ¿Considera conveniente la creación de una asamblea familiar en la empresa?

¿Por qué?

26.- ¿Qué actividades considera que podrían fomentar la integración de la familia?

- **Relaciones interpersonales de la familia y empresa**

27.- ¿Qué responsabilidad deberían tener los miembros de la familia dentro de la empresa? y ¿Cuáles deberían tener con respecto a la familia?

28.- ¿Qué medidas se han adoptado en situaciones que atenten contra los valores de la empresa familiar? ¿Qué acciones consideraría que podrían evitar dichas situaciones?

- **Cargos, requisitos y remuneraciones**

29.- ¿Dentro de la familia, quiénes a futuro podrían formar parte de la empresa?

30.- ¿En qué tipo de puestos puede trabajar un miembro familiar? ¿En qué puestos, un no familiar?

31.- ¿Qué requisitos requiere un miembro familiar para incorporarse a la empresa?

32.- En su empresa, ¿Los empleados familiares cuentan con otros beneficios superiores o distintos respecto a los empleados que no son de la familia?

33.- ¿Quién decide como retribuir a los empleados? ¿Con base en qué factores determina las retribuciones entre los empleados familiares y los no familiares?

34.- ¿Cómo es el proceso, en el caso de que un familiar se retire de la empresa?

- **Compromiso y Modificaciones del Protocolo Familiar**

35.- ¿Considera que los miembros familiares pueden comprometerse con las normas del protocolo? ¿Por qué?

(\*Explicar brevemente sobre de la vigencia recomendada para el protocolo.)

\*36.- ¿Cada cuánto tiempo considera que se puede reunir la familia para revisar y modificar el protocolo?

37.- De lo platicado, ¿qué fue lo más importante para usted?

**Anexo 2. Manual de Estructura Organizacional.**

## MANUAL DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### La Misión

El “Hospital Veterinario”, posee una la misión que fue creada en sus inicios. Esta es extensa y refleja ideas del propietario fundador acerca de su empresa. La misión que actualmente poseen, se cita a continuación:

*“Somos juventud profesional que realiza actividades relacionadas con la medicina veterinaria en pequeñas especies. Brindamos diversos servicios en pro de la salud animal, por medio de la tecnología y la cosmetología en las mascotas. Esto lo logramos gracias a la interacción constante con clientes, proveedores y amigos. Fomentando la bioseguridad, el bienestar animal y la seguridad de las familias Yucatecas”.*

Como aportación a la empresa se desarrolló una nueva misión con el objeto de que sea más clara y accesible para los colaboradores que participan en dicho negocio. La propuesta de misión para Hospital Veterinario, queda de la siguiente manera:

**“Brindar servicios veterinarios integrales, con profesionalismo y calidez humana; fomentando el bienestar de las mascotas de compañía y de sus familias”**

### Metas de la Compañía

Las metas expresadas por el empresario se describen a continuación:

- Practicar medicina veterinaria de vanguardia y adquirir equipo médico actualizado.
- Conservar e incrementar la cartera de clientes y pacientes.
- Procurar que nuestros servicios den como resultado mejorar la salud y la belleza de las mascotas.
- Modernizar las instalaciones constantemente, según las necesidades del hospital.
- Evolucionar los servicios de estética canina a los de un spa especializado en tratamientos específicos por raza, por tipo de pelaje y piel, según las necesidades de cada mascota.

- Brindar servicios de orientación a los propietarios de mascotas respecto a la posesión responsable de las mascotas.
- Brindar a los clientes precios cuyo costo beneficio sea tangible.

**Organigrama propuesto para la microempresa**



**LÍNEAS DE INTERRELACIÓN**

| PUESTO O CARGO  | NIVEL DE RELACIÓN | NIVEL DE AUTORIDAD (0 menor – 5 mayor) |
|-----------------|-------------------|--|
| Gerente         | Dueño             | 0                                      |
|                 | Medico Auxiliar   | 2                                      |
|                 | Recepcionista     | 3                                      |
| Médico auxiliar | Dueño             | 0                                      |
|                 | Gerente           | 0                                      |
|                 | Recepcionista     | 2                                      |
|                 | Chofer            | 5                                      |
|                 | Estilista         | 5                                      |
|                 | Intendente        | 5                                      |
| Recepcionista   | Dueño             | 0                                      |
|                 | Gerente           | 1                                      |
|                 | Recepcionista     | 2                                      |
|                 | Chofer            | 4                                      |
|                 | Estilista         | 4                                      |
|                 | Intendente        | 5                                      |

Tabla 1. Descripción y perfil del Director general.

| PUESTO: DIRECTOR GENERAL   |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
| <b>Área:</b>   | Dirección.   | <b>Descripción del puesto:</b>   |   |  |
| <b>Jefe inmediato:</b>   | --   | Gestionar la operación general del Hospital Veterinario; coordinando y dirigiendo sus actividades diarias. Procura su funcionamiento, administrando y dirigiendo el negocio. Igualmente, es responsable de mantener un óptimo protocolo médico en los pacientes, a fin de proporcionar diagnósticos claros y concisos. |   |  |
| <b>Supervisa a:</b>  | Todo el personal.  |  |   |  |
| <b>Perfil:</b>   | De sexo masculino, estado civil indistinto, de 25 a 55 años. Médico Veterinario titulado con especialidad en pequeñas especies y mínimo 4 diplomados de especialidad diferentes sobre las mismas especies. Con competencias administrativas y de liderazgo; habilidad para la resolución de problemas, la comunicación efectiva, y el trabajo en equipo. |  |   |  |
| <b>Objetivo de la función</b>  | Supervisar todas las áreas de la empresa, tomando decisiones importantes para la resolución de problemas; con el objetivo de mantener el bienestar y la mejora continua de los servicios que ofrece el Hospital Veterinario.   |  |   |  |
| FUNCIÓN: Médico Veterinario-Director.  |  |  |   |  |
| Funciones específicas  | Procesos   | Indicador general  | Formatos  | Interacciones                              |
| Supervisar al personal y las áreas funcionales de la empresa.                      | Supervisar las actividades realizadas por el chofer.   | - Aumentar el margen de utilidad anual en un 5%.   | Bitácora asistencia del personal.   | Todo el personal.                          |
|  | Supervisar al personal de estética.  |  |   |  |
|  | Coordinar los servicios a realizar con apoyo de la recepcionista.  |  |   |  |
| Analizar los problemas de la empresa (financieros, administrativo, y de personal). | Dirigir juntas de trabajo en caso de inconvenientes con el personal de recepción, administración y médico auxiliar.  | -  | -Reporte de ingresos y gastos del Hospital.<br>-Reporte de estados de cuenta bancarios. | Auxiliar administrativo y Médico auxiliar. |
|  | Revisar los reporte de ingresos, ventas, estética y gastos.  |  |   |  |
| Dirigir la empresa, con actitud de liderazgo.                                      | Organizar juntas quincenales personalizadas con cada colaborador del negocio   | -  | -Reporte de asistencias del personal.   | Todo el personal.                          |
|  | Organizar reuniones de integración del personal anualmente.  |  |   |  |
| Realizar tratamientos médicos de especialidad y cirugías.                          | Realizar diariamente las consultas, tratamientos, hospitalizaciones y procedimientos quirúrgicos del Hospital Veterinario.   | -  | -Recetarios.<br>-Formato de análisis clínicos.<br>-Expedientes clínicos.                | Médico auxiliar.                           |
| Dirigir y supervisar los protocolos médicos del Hospital Veterinario.              | Coordinar reuniones de estudio con el personal médico para evaluar los diagnósticos realizados.  | -  | -Vídeos de casos médicos.<br>-Registro de casos clínicos y de laboratorio.              | Médico auxiliar y pasantes.                |
|  | Capacitar al personal médico y pasantes sobre pruebas de laboratorio en general.   |  |   |  |

Tabla 2. Descripción y perfil de la Administradora.

| Puesto Auxiliar Administrativo                            |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| Área:   | Administración  | Descripción del puesto:  |   |   |
| Jefe inmediato:   | Director General  | Aplicar mecanismos de control administrativo para garantizar el adecuado registro de los ingresos y gastos. Responsable de implementar líneas de acción y estrategias que contribuyan a la optimización de los recursos humanos, de las ventas y materiales con los que cuenta la empresa. |   |   |
| Requeridos:   | Uno.  |  |   |   |
| Supervisa a:  | Chofer y Recepcionista.   |  |   |   |
| Perfil:   | De sexo femenino, entre 25 y 40 años, estado civil indistinto, buena presentación, licenciada en administración titulada, con competencias de liderazgo, pensamiento analítico y resolución de problemas, comunicación efectiva, colaboración y trabajo en equipo. Deberá ser organizada, y acostumbrada a trabajar bajo presión. |  |   |   |
| Objetivo de la función                                    | Realizar las actividades de administración, elaborando e interpretando herramientas contables, de recursos humanos, de servicio al cliente y de ventas. Con el fin de garantizar la efectiva gestión de los recursos de la empresa.   |  |   |   |
| FUNCION: Administración.                                  |   |  |   |   |
| Funciones específicas                                     | Procesos  | Indicador general  | Formatos  | Interacciones                             |
| Monitorear el flujo financiero del negocio.               | Realizar los registros contables, conciliaciones bancarias, manejo de cuentas, transferencias, etc.   | Disminuir en un 3% los gastos de operación (insumos, merma de mercancías, electricidad, etc.)  | -Libro diario.<br>-Hojas de balance.<br>-Facturas digitales.<br>-Reportes de ingresos.<br>-Reporte de gastos. | -Director general y Recepcionista.        |
|   | Lleva registro y control del presupuesto asignado.  |  |   |   |
|   | Monitoreo de ingresos por terminal bancaria y revisión de los Edos. de cuenta.  |  |   |   |
| Distribuye las tareas asignadas en ausencia del director. | Supervisa las actividades diarias del Hospital. Y las distribuye entre el personal.   | -  | -Bitácora de asistencia del personal.   | -Todo el personal.                        |
| Atención a proveedores y compras.                         | Realiza compras y pagos a proveedores.  | -  | -Stock de mercancías.<br>-Listado de proveedores.   | -Director general y Recepcionista.        |
|   | Monitorea la existencia de materiales.  |  |   |   |
|   | Realiza pedidos y cotizaciones a proveedores.   |  |   |   |
| Prepara y archiva la documentación contable.              | Realiza la Facturación digital y archivo de notas de remisión.  | -  | -Facturas de ventas.<br>-Notas de remisión.<br>-Edos. Bancarios.<br>-Facturas de compras.                     | -Director General.<br>-Despacho contable. |
|   | Realiza archivos de documentación fiscal y contable.  |  |   |   |
| Cálculo y pago de nómina y prestaciones del personal.     | Cálculo de nómina y pago semanal al personal.   | -  | -Recibos de nómina.<br>-Recibos de pago IMSS e INFONAVIT.   | -Todo el personal.                        |
|   | Cálculo de vacaciones y aguinaldos.   |  |   |   |
|   | Pagos al IMSS e INFONAVIT   |  |   |   |

Tabla 3. Descripción y perfil de la Recepcionista.

| PUESTO: RECEPCIONISTA   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| <b>Área:</b>  | Recepción   | <b>Descripción del puesto:</b>  |  |  |
| <b>Jefe inmediato:</b>  | Director General  | Coordinar la recepción y entrega de los trabajos de estética y hospedaje. Atención y ventas al público general; manejo de agenda por servicios veterinarios, y administración de los expedientes de clientes y mascotas. Manejo de caja Registradora y terminal bancaria. |  |  |
| <b>Requeridos:</b>  | Uno.  |   |  |  |
| <b>Supervisa a:</b>   | Estilistas y Auxiliar de Limpieza.  |   |  |  |
| <b>Perfil:</b>  | De sexo femenino, entre 25 y 35 años, estado civil indistinto; con buena presentación, carrera de secretaria titulada o auxiliar contable terminada. Deberá ser organizada, y acostumbrada a trabajar bajo presión; con facilidad de palabra, excelente trato, responsable y con disponibilidad de horario. |   |  |  |
| <b>Objetivo de la función</b>   | Apoyar en el registro, entrega y continuación de los trabajos recibidos en el Hospital Veterinario, ya sea por estética canina, servicios médicos, servicios a domicilio, pensión y venta de mercancías. Así como, el cobro económico del valor de dichos servicios y ventas.                               |   |  |  |
| FUNCIÓN: Atención a Clientes.   |   |   |  |  |
| Funciones específicas   | Procesos  | Indicador general   | Formatos   | Interacciones  |
| Recepción de llegada, coordinación de salidas por mascotas en estética canina, y programación de servicios a domicilio. | Llenar formatos de recepción por mascotas.  | Aumentar en un 5% las ventas mensuales de las mercancías, alimentos, accesorios, etc., en forma semestral.  | -Notas de recepción y entrega de mascotas.<br>-Formato para bitácoras de servicios y entregas. | -Estilistas caninos, Médico auxiliar y Chofer.       |
|   | Hacer el registro en la bitácora de estéticas diarias.  |   |  |  |
|   | Llenar las solicitudes de servicio a domicilio.   |   |  |  |
|   | Coordinar las entregas de la totalidad de las mascotas.   |   |  |  |
| Atención al público general y registro de las ventas generales.   | Registro de los pagos por estética, ventas y servicios médicos en la caja registradora y sistema.   | -   | -Notas y facturas de venta.<br>-Notas de remisión.<br>-Listas de precios de laboratorios.      | -Administradora y Chofer.                            |
|   | Realización de corte de dinero diario de caja registradora y base de datos del Hospital.  |   |  |  |
|   | Acomodo de las mercancías generales y alta de productos en la base de datos.  |   |  |  |
| Coordinación de la agenda por servicios médicos y citas.  | Atención telefónica por información general, presupuestos por servicios, citas, dudas, etc.   | -   | -Agenda física y electrónica para citas.   | -Todo el personal.                                   |
| Actualización de los expedientes y cuentas de mascotas y clientes.  | Alta, reajuste y baja de los datos generales de clientes y pacientes en la base de datos del Hospital Veterinario.  | -   | -Base de datos con expedientes de los clientes.<br>-Carnets de vacunación.                     | -Director general, Médico auxiliar y Administradora. |
|   | Actualización de las cuentas y pagos de clientes con pagos diferidos.   |   |  |  |

Tabla 4. Descripción y perfil del Médico Auxiliar.

| <b>PUESTO: MÉDICO VETERINARIO AUXILIAR</b>                      |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| <b>Área:</b>  | Atención médica.  | <b>Descripción del puesto:</b>   |   |   |
| <b>Jefe inmediato:</b>  | Director General  | Asistir en todo momento al Médico Veterinario titular en los procedimientos de consulta, cirugía, hospitalización y laboratorio de pacientes que reciben. O bien, en la ausencia de éste, desempeñar dichas actividades de forma efectiva. |   |   |
| <b>Requeridos:</b>  | Uno.  |  |   |   |
| <b>Supervisa a:</b>   | Secretaria y Estilistas.  |  |   |   |
| <b>Perfil:</b>  | De sexo indistinto, estado civil indistinto, de 25 a 55 años. Médico Veterinario titulado con especialidad en pequeñas especies y mínimo 4 diplomados de especialidad diferentes sobre las mismas especies. Con competencias administrativas y de liderazgo; habilidad para la resolución de problemas, la comunicación efectiva, y el trabajo en equipo. |  |   |   |
| <b>Objetivo de la función</b>                                   | Realizar los procedimientos médicos y hospitalarios necesarios para preservar la salud y bienestar de los pacientes que ingresan al hospital por motivo de consulta, cirugía o ingreso; así como, coordinar al personal procurando una óptima realización de los trabajos de estética y pensión.  |  |   |   |
| <b>FUNCIÓN: Médico Veterinario Asistente</b>                    |   |  |   |   |
| <b>Funciones específicas</b>                                    | <b>Procesos</b>   | <b>Indicadores</b>   | <b>Formatos</b>   | <b>Interacciones</b>                    |
| <b>Servicios médicos veterinarios en general.</b>               | Realizar las consultas generales, vacunas y desparasitaciones.  | Aumentar en un 5% bimestral, la aplicación de dosis de vacunas y consultas generales.  | -Recetarios.<br>-Hojas de ingresos.<br>-Formato de historia clínica.                                | -Secretaria y Director general.         |
|   | Ejecutar cirugías en casos clínicos menores y esterilizaciones.   |  |   |   |
|   | Realizar los tratamientos de medicamentos intramusculares en casos simples.   |  |   |   |
| <b>Servicios hospitalarios.</b>                                 | Realizar el ingresos, canalización, tratamiento y monitoreo de los pacientes hospitalizados.  | -  | -Hojas de alta por ingresos.<br>-Resultados de análisis clínicos.<br>- Formato de historia clínica. | -Secretaria y Director general.         |
|   | Atender las urgencias y guardias nocturnas.   |  |   |   |
| <b>Atención preventiva al público general y vía telefónica.</b> | Atender las llamadas de dueños que requieren información sobre los pacientes.   | -  | --  | -Secretaría.                            |
|   | Atender llamadas de clientes que tiene alguna duda sobre los servicios médicos que ofrece el Hospital Veterinario.  |  |   |   |
| <b>Realización de las pruebas de laboratorio básicas.</b>       | Tomar y realizar las muestras para laboratorio.   | -  | -Resultados de análisis clínicos.<br>- Formato de historia clínica.                                 | -Secretaría y Director general.         |
|   | Realizar los informes de resultados.  |  |   |   |
| <b>Servicios médicos a domicilio.</b>                           | Realizar las consultas, vacunas y tratamientos a domicilio.   | -  | -Recetarios.<br>-Carnets de vacunación.   | -Director general, secretaria y chofer. |

Tabla 5. Descripción y perfil de los Estilistas Caninos.

| PUESTO: ESTILISTA CANINO   |  |  |   |                                |
|--|--|--|---|--------------------------------|
| <b>Área:</b>   | Estética Canina y Pensión.   | <b>Descripción del puesto:</b>   |   |                                |
| <b>Jefe inmediato:</b>   | Director General y Secretaria.   | Realizar la totalidad de los trabajos de estética canina; y apoyar en el cuidado de las mascotas recibidas para pensión en el Hospital Veterinario. Asimismo, verificar el buen o mal estado del pelaje de las mascotas, con el fin de identificar lesiones evidentes que deban ser informadas a los médicos, y estos a su vez a los propietarios. |   |                                |
| <b>Requeridos:</b>   | Dos  |  |   |                                |
| <b>Supervisa a:</b>  | Auxiliar de limpieza.  |  |   |                                |
| <b>Perfil:</b>   | De sexo indistinto, entre 20 y 35 años, estado civil indistinto. Persona con gusto por el trabajo en equipo, responsable y honesto. Con preparatoria terminada, de preferencia conozca sobre el manejo de equipo de rasurado y cuchillas de peluquería canina; con habilidad manual, ordenado, y cuidadoso. Disponibilidad de horario indispensable. |  |   |                                |
| <b>Objetivo de la función</b>                                      | Realizar la peluquería y baños de los perros y gatos recibidos; brindar un manejo adecuado a los mismos, y cuidar a las mascotas recibidas para pensión en el Hospital Veterinario.  |  |   |                                |
| FUNCION: Estilista Canino.   |  |  |   |                                |
| Funciones específicas  | Procesos   | Indicadores  | Formatos                                    | Interacciones                  |
| <b>Realizar la peluquería y baños de las mascotas.</b>             | Abrazar a las mascotas para introducirlas y sacarlas del área de estética.   | Disminuir en un 5% bimestral las quejas y reclamaciones sobre los trabajos de estética.  | -Bitácoras del total de estéticas.          | -Secretaría y Chofer.          |
|  | Elaborar con sumo cuidado los corte de pelo a las mascotas.  |  |   |                                |
|  | Elaborar con sumo cuidado las sesiones de baños y secado.  |  |   |                                |
| <b>Explicar a los dueños los servicios de estética realizados.</b> | Dar opciones a los propietarios del corte de pelo o baño apropiado para la mascota.  | -  | -Hojas de aviso de estética.                | -Secretaría.                   |
| <b>Cuidado de las mascotas en pensión.</b>                         | Alimentar a las mascotas en pensión.   | -  | -Guía de cuidados para mascotas en pensión. | -Secretaría y Médico auxiliar. |
|  | Pasear y bañar a las mascotas de pensión.  |  |   |                                |
| <b>Manejo y Mantenimiento del equipo de estética.</b>              | Limpiar y desinfectar las cortadoras de pelo, secadoras y equipo de cepillado, después de su uso.  | -  | --  | -Director general.             |
|  | Dar mantenimiento al equipo en general y reportar sus fallas.  |  |   |                                |
| <b>Limpieza del área de estética canina.</b>                       | Limpiar y desinfectar las mesas de trabajo y jaulas, antes, durante y después de su uso, de ser necesario.   | -  | --  | -Director general.             |



**Tabla 6. Descripción y perfil del Chofer del Hospital Veterinario.**

| PUESTO: CHOFER  |  |   |   |                    |
|---|--|---|---|--------------------|
| Área:   | Servicios a domicilio.   | <b>Descripción del puesto:</b>  |   |                    |
| Jefe inmediato:   | Director General.  | Responsable de conducir los vehículos (camioneta y moto). De la supervisión, transportación y entrega en buen estado de los perros, gatos y animales de compañía que sean recibidos por servicios médicos, pensión y de estética. |   |                    |
| Requeridos:   | Uno.   |   |   |                    |
| Supervisa a:  | No cuenta con personal a su cargo.   |   |   |                    |
| Perfil:   | De sexo masculino, de 25 a 45 años de edad, estado civil indistinto, con bachillerato concluido. Indispensable cuenta con licencia vigente de chofer y documentos personales en regla; que conozca las rutas y zonas urbanas del sur, oriente y poniente de la ciudad. Debe ser una persona altamente comprometida, con disponibilidad de horario y excelente actitud de servicio. |   |   |                    |
| Objetivo de la función  | Realizar el traslado de las mascotas asignadas; y planear las rutas a seguir para cumplir los horarios de los servicios programados en el Hospital Veterinario.  |   |   |                    |
| FUNCIÓN: Recolección y Reparto de mascotas.                               |  |   |   |                    |
| Funciones específicas   | Procesos   | Indicadores   | Formatos                                      | Interacciones      |
| Transportación de mascotas y mercancías. .                                | Recolección y devolución del vehículo  | Aumentar en un 2% trimestral la cantidad de servicios de estética realizados a domicilio.   | -Formato de recepción de firmas por entregas. | -Secretaria.       |
|   | Carga y descarga de las transportadoras al vehículo.   |   |   |                    |
|   | Recolección cuidadosa a domicilio de mascotas.   |   |   |                    |
|   | Devolución cuidadosa de las mascotas a domicilio.  |   |   |                    |
| Manejo y Mantenimiento de vehículo.                                       | Limpiar y desinfectar el interior del vehículo, después de su uso.   | Disminuir en un 2% el gasto del combustible y consumibles, mejorando el uso del vehículo.   | --  | -Director general. |
|   | Lavado de la carrocería del vehículo.  |   |   |                    |
|   | Chequeo diario de niveles y mantenimiento del vehículo a su cargo.   |   |   |                    |
| Limpieza y mantenimiento de jaulas transportadoras.                       | Desinfectar las jaulas transportadoras, antes y después de su uso.   | -   | --  | -Médico auxiliar.  |
|   | Reparación y mantenimiento de las transportadoras.   |   |   |                    |
| Cobranza y entregas de los servicios y productos solicitados a domicilio. | Entrega y cobro por mercancías solicitadas a domicilio.  | -   | -Formato de recepción de firmas por entregas. | -Secretaria.       |
|   | Entrega de la cobranza total por servicios a domicilio.  |   |   |                    |

Tabla 7. Descripción y perfil del Auxiliar de Limpieza.

| <b>PUESTO: AUXILIAR DE LIMPIEZA</b>                     |  |   |          |                                     |
|---|--|---|----------|-------------------------------------|
| Área:   | Estética y pensión.  | <b>Descripción del puesto:</b>  |          |                                     |
| Jefe inmediato:   | Secretaria.  | Mantener las instalaciones limpias de acuerdo a la norma.                                       |          |                                     |
| Supervisa a:  | No cuenta con personal a su cargo.   | Reportar desperfectos y deterioro en las instalaciones. Así como, dar mantenimiento preventivo. |          |                                     |
| Perfil:   | De sexo masculino, de 18 a 30 años, con secundaria o preparatoria terminada, papeles personales en regla. Sea amable, de excelente trato y disposición hacia los demás; tenga capacidad para trabajar en equipo, fomentando el orden y la limpieza.  |   |          |                                     |
| Objetivo de la función                                  | Realizar las actividades de limpieza en el Hospital Veterinario; usando el material e instrumentos necesarios, para mantener en óptimas condiciones las instalaciones. Así como, mantener los espacios físicos limpios y en óptimas condiciones, dando una excelente imagen del negocio ante el público general. |   |          |                                     |
| <b>FUNCIÓN: Limpieza y mantenimiento</b>                |  |   |          |                                     |
| Funciones específicas                                   | Procesos   | Indicador general   | Formatos | Interacciones                       |
| Limpieza y mantenimiento del Hospital Veterinario.      | Limpieza general del área de recepción y pasillos.   | -Reducir el consumo en suministros de limpieza en un 5% mensual, optimizando su uso.            | --       | Director General y Médico auxiliar. |
|   | Limpieza general de las áreas de pensión y patios.   |   |          |                                     |
|   | Limpieza de las áreas de consultorios y quirófano.   |   |          |                                     |
| Apoyo en la limpieza del área de estética.              | Limpieza de las jaulas destinadas a la estética.   | -   | --       | -Estilistas y Director general.     |
|   | Apoyo en la limpieza del área de estética.   |   |          |                                     |
| Apoyo en la limpieza de jaulas transportadoras.         | Apoyo en la limpieza de las jaulas transportadoras y jaulas movibles.  | -   | --       | -Chofer.                            |
| Apoyo en los baños para mascotas de estética y pensión. | Apoyo en los baños de las mascotas que llegan a estética.  | -   | --       | -Estilistas Caninos.                |
|   | Apoyo en los baños de las mascotas de pensión.   |   |          |                                     |

### **Anexo 3. Protocolo Familiar**

**Empresa: Hospital Veterinario “C y M”.**

Fecha de elaboración: Mayo – 2016

#### **I. INTRODUCCIÓN AL PROTOCOLO FAMILIAR**

EL PROTOCOLO FAMILIAR, es un documento que enuncia los valores y relaciones entre familiares; con un compromiso de voluntades unánime, desarrollado por los miembros de una familia y de la empresa. Plasmando un código de conducta normativo para la estructura organizativa y la gestión; así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con el fin de componer asegurar su continuidad en las siguientes generaciones.

En consecuencia, supone una responsabilidad moral para todos los miembros del grupo familiar por mantener una línea de acción concreta, estando:

- Apegado a la cultura, tradición y valores heredados por la generación fundadora y sus generaciones siguientes.
- Accesible a las tendencias tecnológicas, para lograr ofrecer calidad a los clientes; lograr utilidades que permitan una posible expansión y diversificación de la actividad económica; una adecuada retribución a los empleados familiares; y finalmente, la creación de un clima de trabajo atractivo.

##### **a. Importancia del protocolo familiar.**

El Protocolo es un instrumento dinámico que compila el sentir de la familia; el cual, debe revisarse periódicamente, al menos cada dos años. Incluyendo los principios o normatividad interna de la empresa y las decisiones operativas. Conjuntamente, los miembros del grupo familiar, entienden que los principios o decisiones operativas pueden asumir una forma reglamentaria que obliga a sus miembros.

##### **b. Ventajas y beneficios.**

El Protocolo tendrá como objetivo, aportar ventajas y beneficios como:

- Proteger y acrecentar el patrimonio familiar, evitando la dispersión del capital.

- Proteger las estrategias del Hospital Veterinario de la intrusión desmedida de la familia en su gestión, dotándolas del nivel de independencia apropiado para que no estén subordinadas a los intereses individuales.
- Evitar o ayudar a superar las crisis estructurales de la empresa, ya sea generando opciones ante los problemas. Al igual que evitando confusión entre los afectos propios de la familia y los lazos contractuales propios de la empresa.
- Procurar un sustento administrativo sólido para el negocio a través de la realización del mismo.
- Brindar las bases y el conocimiento a los futuros sucesores sobre la naturaleza de la microempresa. Esperando su integración exitosa.

El presente documento fue elaborado bajo el consenso de los miembros familiares que forman la Asamblea-Consejo familiar de la microempresa Hospital Veterinario “C y M”; quienes llevan la dirección y gestión de la misma.

Este órgano de gobierno (Asamblea-Consejo familiar) tendrá una doble función; pues tratará asuntos de la empresa y de la familia, a causa de que la familia total posee un número reducido de miembros. Siendo solo cuatro miembros en total como familia núcleo, de los cuales, únicamente tres están vinculados a la empresa).

El compromiso de cumplimiento que adquieren los firmantes; así como el asegurar la garantía de continuidad futura del Hospital Veterinario propiedad del M.V.Z. fundador, con una clara delimitación de sus derechos y deberes.

Las normas contenidas en el presente PROTOCOLO pretenden conseguir el nivel de compromiso necesario para que todos los miembros de la Familia obtengan un adecuado grado de satisfacción personal, económica y profesional en función de los distintos vínculos y grado de dedicación que mantienen con la empresa.

Por tal motivo, el protocolo familiar resultante del presente acuerdo, se considerará a modo de “estatutos” a respetar por parte de los miembros familiares vinculados al Hospital Veterinario. Significando, un pacto de conducta a cumplir por medio del mismo, que deberá ser tomado cual normatividad; misma que será susceptible a modificaciones por medio de la formalización de reuniones de la Asamblea-Consejo.

## II. ANTECEDENTES E HISTORIA DEL HOSPITAL VETERINARIO.

### a. Antecedentes.

La empresa tuvo su origen en el año 2002 en la ciudad de Mérida, Yucatán, y fue establecida geográficamente al sur de la misma ciudad.

El M.V.Z. fundador, tuvo el ímpetu de crear una empresa integrada por la familia; pues su anhelo además de crear un negocio, era también, generar un espacio para realizar medicina veterinaria con su estilo o sello personal, donde plasmara sus ideas y tuviera libertad para implementar tendencias innovadoras en la medicina veterinaria.

El empresario decide ubicar la clínica veterinaria al sur de la ciudad de Mérida, Yucatán; gracias a un estudio de mercado realizado por su hermana menor como parte de un proyecto universitario. Al igual que él, su hermana compartía el deseo por emprender un negocio relacionado con los servicios veterinarios. Gracias a sus perfiles profesionales (médico veterinario y administradora de empresas), optaron por dicha herramienta, para confirmar si la idea de abrir la empresa era viable.

### b. Historia.

El Hospital Veterinario inició labores el 8 de julio del 2002; su propietario se desempeñaba como médico titular y su hermana como la estilista de mascotas. El nombre, logo y emblema inicial; se diseñó con dibujos, por la idea de dar una imagen amigable y feliz a las mascotas. Asimismo, se establecieron los colores de la compañía: el azul y el amarillo, mismo que desde sus inicios son parte de su imagen corporativa.

#### Logo inicial del Hospital Veterinario



En 2003, el propietario decide contratar personal, entre ellos un chofer, un ayudante de limpieza y una secretaria, pues la demanda de trabajo lo necesitaba.

Para el 2005, decide comprar un vehículo más grande y una motocicleta para brindar servicios de consultas, vacunas y estéticas caninas a domicilio. El personal aumenta y se complementa con la contratación de un aprendiz de estilista canino.

En el 2007, el propietario decide invertir en equipo médico y en mejoras de las instalaciones, con el fin de mejorar la capacidad en la recepción de mascotas, ya que según él, las mejoras son necesarias por la naturaleza de los servicios.

En el año 2009, luego de varios años de resultados positivos, la hermana menor decide retirarse de la operación diaria, pues consiguió trabajo en una distribuidora de medicamentos veterinarios. En ese tiempo, las operaciones diarias ya se habían parcialmente establecido; y el personal del área de estética canina, estaba lo suficientemente capacitado para realizar sus labores sin la supervisión de la hermana. Hasta ese entonces, ya eran 6 empleados los que colaboraban.

En 2012, el dueño decidió darle el perfil de “Hospital Veterinario de Alta Especialidad” dirigido a las pequeñas especies; en lugar de clínica veterinaria, concepto con el que originalmente empezó. Él menciona, que la diferencia principal entre uno y otro concepto, es el hecho de que el segundo conlleva una especialización; es decir, al igual que en la medicina humana, en la medicina veterinaria, después de años de estudio y preparación, se puede obtener una especialización de alguna determinada área médica. En el mismo año, su logo y emblema se modifican como parte del cambio.

### **Logo actual del Hospital Veterinario.**



Para el 2015, el Hospital Veterinario ya contaba con una gama importante de servicios relacionados a su giro; así mismo, se tenía una cartera amplia de clientes provenientes de la zona sur, oriente y de otras partes de la ciudad. Su fundador señala que los servicios del hospital veterinario están respaldados por una larga experiencia en la ejecución de la medicina clínica de las pequeñas especies, pues posee más de 20

años de labor profesional. Tiempo que él suma a partir de la primera consulta clínica que realizó en su primer empleo.

Al 2016, no se poseen sucursales; sin embargo se planea inaugurar una a principios del 2017 en la zona poniente de la ciudad; no tan grande como el hospital pero con los servicios básicos de clínica y estética para mascotas. Con relación a la familia empresaria; al día de hoy, solo la madre del empresario y su hija mayor participan de la empresa al acudir los fines de semana como apoyo para la atención a los clientes. En el mismo año, se modificó la misión empresarial del hospital, luego de que su fundador aceptó que en su negocio se realizará un Diagnóstico académico sobre su empresa, en vinculación con el Instituto Tecnológico de Mérida.

### III. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

En el Hospital Veterinario existe la filosofía de obtener la satisfacción de los clientes y el bienestar de nuestros pacientes; por tal motivo, adoptamos una cultura de calidad constante en los servicios veterinarios y de estética canina que realizamos.

#### a. Misión Empresarial.

“Brindar servicios veterinarios integrales, con profesionalismo y calidez humana; fomentando el bienestar de las mascotas de compañía y de sus familias”.

#### b. Visión empresarial.

Ser una empresa sólida y efectiva en su estructura organizativa; que a través del trabajo, profesionalismo y capacitación constante impulse su crecimiento y aumente su cartera de clientes en un 25% al plazo de un año.

#### c. Valores Empresariales y Familiares.

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>EMPRESARIALES</b></li> </ul>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsabilidad.</li> <li>● Honestidad.</li> <li>● Compromiso.</li> <li>● Actitud de Servicio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Esfuerzo.</li> <li>● Respeto.</li> <li>● Amor y respeto por la vida animal.</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FAMILIARES</b></li> </ul>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración y apoyo entre familiares.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• Respeto a la empresa y entre familiares</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía entre familiares.</li> <li>• Unión familiar.</li> <li>• Confianza.</li> </ul> |

#### IV. CARGOS Y REQUISITOS.

##### a. Puestos laborales.

Dado que se trata de una empresa de dirección familiar; solamente algunos de los miembros familiares, los más capacitados para la dirección, trabajan en la empresa, ocupando cargos en el consejo-asamblea familiar.

Los miembros familiares podrán ocupar a futuro, cargos de trabajo relacionados a la administración o al manejo de la contabilidad del Hospital Veterinario.

Por consenso de los miembros familiares integrantes de la Asamblea-Consejo familiar; señaló, el posible relevo de la siguiente generación, estaría constituido por los hijos del M.V.Z. fundador; quienes se encargarían de los servicios veterinarios con el cargo de médico veterinario, y otro como administrador.

##### b. Requisitos de contratación y evaluación.

La normatividad para la incorporación de aspirantes; señalan su preparación profesional y los valores de responsabilidad, confianza, cultura y compromiso.

Los requisitos indispensables que igualmente serán necesarios para los posibles familiares que deseen incorporarse a futuro como trabajadores o sucesores.

En el caso de los sucesores, estos deberán cumplir lo siguiente:

- Deberán manifestar su clara vocación y deseos de trabajar en el negocio.
- Deberán haber completado estudios universitarios superiores, medios o carreras técnicas u otras de interés para la empresa.
- Deberán haber adquirido experiencia profesional, al terminar los estudios, de al menos un año, en otra u otras empresas con resultados favorables.
- Deberá existir un puesto vacante o una necesidad detectada que deba ser cubierta a juicio de la Asamblea-Consejo familiar.



En lo referente a la selección del personal a ingresar, se deberá analizar el cumplimiento de las siguientes condiciones, aún se trate de familiares y no familiares:

- El candidato al puesto deberá cumplir con el perfil del cargo, con una clara relación entre su formación académica o laboral y la actividad principal a realizar en la empresa.
- Disponibilidad de tiempo, que le permita asumir obligaciones funcionales de tiempo completo.
- Deberá ser responsable, honesto, puntual y con ganas de trabajar.
- Presentará solicitud de empleo y documentación requerida para el puesto.

Para terminar el vínculo laboral del empleado y/o familiar con el Hospital Veterinario, por cualquiera que fuese la causa, se procederá a la aplicación del procedimiento señalado por el código laboral del Estado de Yucatán; y por el reglamento interno de trabajo de la empresa.

Además, todo conflicto y sanción serán tratadas en reuniones del Asamblea-Consejo familiar, cuando se trate de un miembro familiar.

Se dispone entonces a tomar en consideración para separar a algún miembro de su cargo, de forma específica, cuando se incurriese en circunstancias donde la honestidad del personal sea puesta en duda, o bien, que no respete los lineamientos del negocio; y se trasgreda la integridad física de sus pacientes o mascotas.

### **c. Remuneraciones.**

Sobre el rubro de los salarios que se manejan y se desean manejar por los familiares del Hospital Veterinario; se proporcionarán sueldos equitativos entre el personal, correspondientes al nivel de responsabilidad que posee cada cargo y el desempeño que realiza quien lo ejecuta.

Al respecto, dichos sueldos serán superiores a los marcados por la Ley Federal del Trabajo. Dicha modalidad deberá ser la que se siga realizando a futuro, hasta la próxima reevaluación del documento.

Los beneficios exclusivos y permitidos para los empleados familiares, exclusivamente se refieren a la libertad de horarios; ya que no existirá una regla estricta para la llegada

o salida laboral de los familiares. Sin embargo, deberán cumplir con un total de 40 horas mínimas a cumplir dentro de su cargo, cumpliendo sus objetivos laborales.

## **V. RELACIONES INTERPERSONALES.**

Se tomarán en cuenta los siguientes conceptos para el correcto manejo de los estatutos descritos en el presente documento.

**Familia:** se entiende por familia en línea recta y núcleo la conformada por: el propietario fundador y la madre del fundador.

**Segunda generación:** los hijos reconocidos directos del fundador de la empresa.

En el ambiente laboral de la empresa las relaciones deberán practicar el apoyo y trabajo en equipo; relaciones de cordialidad y respeto; relaciones de confianza entre colaboradores; y finalmente, relaciones enfocadas a la atención y servicio a los clientes finales del Hospital Veterinario.

## **VI. PROPIEDAD Y SUCESIÓN.**

### **a. Gestión y Asamblea familiar.**

Sobre la guía normativa vinculada a la gestión y administración del Hospital Veterinario, será conducida de tal forma del quién la cuide y procure, deberá practicar la reinversión óptima de las ganancias; así como un ahorro sensato de los recursos del mismo. Otra norma para gestionar, incluirá conservar un instinto analítico permanente sobre las situaciones que enfrente la empresa.

Se ratifica por consenso que las problemáticas relevantes y complejas que puedan vulnerar el progreso del negocio, serán atendidas en los términos de la Asamblea-Consejo familiar. Dichas reuniones ayudarán el aseguramiento del patrimonio logrado, para el beneficio de la generación fundadora y las siguientes.

Los objetivos de la Asamblea-Consejo familiar serán:

- Conservar y mejorar la comunicación en la familia.

- Tratar asuntos o problemáticas de la empresa que puedan afectar su crecimiento. Planificar opciones de ahorro o fondos de inversión para casos de emergencias de la empresa y la familia.
- Generar nuevas ideas de negocios alternos que puedan generar otras fuentes de ingresos.
- Fomentar la participación de los hijos en los asuntos de la empresa y ayudar a su preparación profesional y generar espacios de convivencia y descanso para aumentar la unión familiar.

#### **Sobre la gestión de la propiedad:**

Para determinar el valor de la propiedad de la empresa o bienes inmuebles de los miembros familiares, los interesados del protocolo familiar acordarán:

- Realizar el avalúo de los bienes en periodos de tiempo de cada cinco años, con el fin de mantener en actualización el valor de la empresa.
- La Asamblea-Consejo familiar, podrá solicitar la realización de una valoración en el momento que se crea conveniente.

En el caso de la empresa Hospital Veterinario, no se ha calculado la información o valoración de la propiedad.

#### **b. Dirección de la empresa.**

La Asamblea-Consejo familiar se regirá por las siguientes normas:

- Se deberán programa reuniones mínimo una vez cada al mes, y con aviso de una semana de anticipación a los participantes con el fin de no tener inasistencias.
- Las asambleas se realizarán “a puerta cerrada”, dentro de un ambiente que garantice armonía, el respeto y honestidad.
- Se realizará una minuta de la reunión, donde se transcribirán los acuerdos y asuntos a realizarse por cada miembro.
- La duración de la asamblea no se excederá de 3 horas, salvo situaciones extraordinarias.
- Su fin último será proteger los intereses de la empresa familiar, siendo el máximo órgano de gobierno, dejando de lado los intereses personales.

La estructura de la Asamblea-Consejo se presenta a continuación:



Finalmente, se llevará a cabo la práctica de una gestión basada en la supervisión y el uso constante de controles administrativos para aminorar las problemáticas que se presenten en las jornadas diarias.

La dirección del hospital debe realizarse con una actitud abierta para escuchar opiniones de los operarios, encargados y familiares; principalmente cuando se trate de algún aspecto negativo del negocio.

La dirección deberá, procurar la cultura de la prevención, ante las eventualidades o riesgos que se pudieran presentar a futuro, con el propósito de cumplir con la responsabilidad acrecentar los rendimientos y preservar la supervivencia de la empresa familiar.

### c. Propiedad.

Al momento, el dueño único y representante legal de la microempresa Hospital Veterinario, es el M.V.Z. fundador.

Aún no se ha elaborado el testamento legal que determine el destino de la propiedad del negocio, o bien, en el cual se realice la cesión o división del mismo.

Sin embargo, se acordó llevar a cabo las siguientes acciones resultantes de los compromisos de la Asamblea-Consejo familiar, en las que se dispone:

- Adquirir capacitación sobre temas testamentarios, al plazo de un año.
- Elaborar el testamento legal certificado del propietario fundador, en un plazo no mayor a un año.
- Se realizarán los avalúos económicos de los bienes inmuebles y muebles en el año 2017; para luego apegarse a los estatutos de la gestión de la propiedad incluidos en el protocolo.

#### **d. Sucesión.**

Como planteamiento inicial se fija que, cualquier miembro de la familia que ocupe un puesto directivo o de gestión en la Empresa Familiar, la edad máxima de jubilación obligatoria será a los 65 años. Por tanto, será necesario planificar con anticipación a esa edad la sustitución del puesto directivo o de gestión.

La misma edad, 65 años, se fija para los miembros del Asamblea-Consejo familiar.

Las primeras acciones sobre el abordaje del proceso sucesorio acordados por la Asamblea-Consejo, se describen a continuación:

- En el caso de que el fundador faltara; la hermana menor del mismo, sería la albacea legal de los hijos sucesores del dueño.
- Se dispone que la hija mayor del fundador, visite constantemente el hospital, con el afán de involucrarla poco a poco en los trabajos que realizan, y aprenda cómo dirigen su administración de forma armónica.

Los pasos acordados para la planificación del relevo generacional, serán:

- Los hijos sucesores, deberán tener una edad mayor a 18 años y cumplir con los estatutos sobre los requisitos de incorporación a la empresa.
- Los candidatos deberán conocer el negocio de punta a punta.
- Deberán dominar la logística de los servicios que allí realizan.
- Deberán adoptar una actitud colaborativa, de liderazgo y con iniciativa; que se complementará con una preparación profesional y práctica destacada.

#### **VII. COMPROMISO FAMILIAR.**

Se estableció la mejor disposición de llevar a cabo las encomiendas acordadas en el protocolo familiar, por parte de los miembros que firman al calce de este documento.

El M.V.Z. fundador y la madre del mismo; declaran estar sumamente comprometidos y dispuestos para realizar las acciones necesarias que consigan preservar el negocio familiar.

Se considera que el protocolo familiar debe tener una sanción al incumplimiento sobre lo que se estipule. Por lo tanto, se deberá analizar lo conveniente de incluir una

cláusula, que manifieste que, en caso de incumplimiento por alguna de las partes, se será objeto de alguna sanción.

#### **VIII. LEGALIDAD Y MODIFICACIONES.**

La periodicidad de las juntas o reuniones de la asamblea familiar, se acordó llevarlas a cabo de forma mensual, o bien, en el caso de ser temporadas de mucho trabajo, como en épocas decembrinas; las reuniones serán omitidas en los meses de noviembre y diciembre.

Del mismo modo, se llevarán a cabo juntas familiares extraordinarias, en el caso de que surja algún motivo importante que pudiera afectar los intereses del Hospital Veterinario, o que exista una evidente premura de solucionarlo o decidir al respecto. Dichas juntas, además servirán para revisar posibles modificaciones al documento protocolario, según el criterio de los familiares. Dando posibilidad de modificarle, cuando lo consideren necesario.

#### **FIRMAS DE ACUERDO Y CONFORMIDAD**

---

M.V.Z. FUNDADOR

---

MADRE DEL FUNDADOR

---

SECRETARIO FAMILIAR