

318302

L. J.



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**LA EMPRESA FAMILIAR:
SU PROBLEMATICA DE RECURSOS
HUMANOS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MARIA EUGENIA FLORES QUINTANA**

MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

2.2 El Nepotismo como Problema Fundamental en la Empresa Familiar	36
2.2.1 Definición	36
2.2.2 Importancia de su Estudio	38
2.2.3 Reacción de los Empleados ante el Nepotismo	39
2.3 El Problema de la Sucesión del Poder en las Empresas Familiares	40
 CAPITULO III: LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA FAMILIAR	
3.1 Importancia	49
3.2 Factores que Llevaron a Algunas Empresas Familiares a Convertirse en Grandes Empresas	67
3.3 La Administración de la Empresa Familiar	71
3.3.1 Definiciones	72
3.3.2 Deficiencias Administrativas Más Usuales en las Empresas Familiares	76
3.3.3 Algunas Recomendaciones para Implementar la Administración en las Empresas Familiares	82
3.3.4 El Nepotismo y su Influencia en la Administración de la Empresa Familiar	84

Págs.

CAPÍTULO IV: LAS EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO: SU

SITUACIÓN ACTUAL

4.1 Antecedentes Históricos de la Empresa Familiar en México	87
4.1.1 Marco Histórico	91
4.2 La Investigación	93
4.3 Recomendaciones	114

CONCLUSIONES	118
--------------	-----

BIBLIOGRAFIA	125
--------------	-----

INTRODUCCION

I N T R O D U C C I O N

El título de este Seminario de Investigación es: "La Empresa Familiar: Su Problemática de Recursos Humanos".

¿Por qué este título y por qué hablar de la empresa familiar, cuando es algo tan común en nuestro país y que no necesita que se hable mucho de ella?

La respuesta es sencilla: La empresa familiar es uno de los tipos de empresa más usual en México y, aunque mucho se sabe de ella, poco ha sido en realidad lo que se ha escrito a propósito de este tema.

El interés particular de esta investigación se centra principalmente en el aspecto humano de la empresa familiar. Cómo se maneja, cuáles son las relaciones que guardan los miembros de la organización familiar unos con otros, -- cuáles son sus principales problemas, etc., son temas que sólo la gente que conoce de cerca estas empresas, sea porque trabaja en una, sea porque su familia posee una y ha vivido desde su más remota infancia los problemas de sus parientes en cuanto a la empresa familiar se refiere, domina:

Es difícil trabajar en una empresa familiar, sea uno pariente o no del dueño; siempre van a surgir conflictos de interés, pues todos quieren llegar a ser la cabeza de dichas empresas al momento de la sucesión.

Soportar a los parientes si uno no lo es, soportar a los parientes si uno es pariente; en fin, la empresa familiar viene a ser una extensión del propio hogar, donde van a seguir conviviendo algunos miembros de la familia, y donde es fácil confundir familia con empresa, y objetivos de la familia con objetivos de la organización.

En este Seminario también estudiaremos dos empresas que comenzaron como -
típicas empresas familiares, pero que, gracias a la utilización de técnicas --
administrativas adecuadas y gracias al empeño de sus fundadores, crecieron de-
tal manera, que actualmente constituyen dos ejemplos de organización y de efi-
ciente administración.

Además de analizar brevemente estas dos empresas, haremos una comparación
entre los factores que las llevaron a convertirse en consorcios importantes.

Recordemos que ninguna empresa podrá progresar efectivamente sin una ade-
cuada administración, por lo que no sólo el factor humano es importante en las
empresas, sino que también es necesario que éstas cuenten con sistemas para --
llevar a la organización hacia el logro de sus objetivos; es por esto que tam-
bién definiremos algunos problemas administrativos de las empresas familiares-
y propondremos algunas sugerencias que podrían ayudar a dichas organizaciones.

Ciertamente, es interesante hablar sobre la empresa familiar, dar a cono-
cer sus fallas y limitaciones, y concientizar a la gente de que es un tipo muy
especial de organización, pero, sobre todo, abrir los ojos hacia este tipo de
empresa, para que los problemas en cuanto al elemento humano sean resueltos lo
mejor posible, y sean evitados al máximo, pues los recursos humanos siguen y -
seguirán siendo el patrimonio más valioso de toda organización, porque sin el
elemento humano, es imposible formar una empresa que funcione y que brinde re-
sultados. Además, el hombre es un ser social por naturaleza, y necesita de los
demás para poder llevar a cabo sus propios objetivos, y para que éstos le sean
útiles, debe propiciar una adecuada comunicación entre él y ellos, y así logra-
rá la armonía para conseguir sus metas.

CAPITULO I :

CONCEPTOS BASICOS

CAPITULO 1: CONCEPTOS BASICOS

1.1 Antecedentes Históricos

Resumiendo brevemente los antecedentes históricos de la empresa familiar, podemos decir que prácticamente ha existido siempre, pero se dio con mayor auge durante la Edad Media; de hecho, era la forma de vida de mucha gente, y el tipo de producción utilizado para cubrir las necesidades de la sociedad.

"La fase medieval de la industria se extiende aproximadamente del año - 1000 d. C. a 1750. Las máquinas, las herramientas, los barcos y las casas -- eran casi siempre de madera, que era, también, el combustible principal." ¹

"La forma característica de la comunidad era la aldea solariega, dominada y protegida por el castillo del señor feudal. Pero a partir del año 1000 d.- C., las poblaciones empezaron a surgir, como resultado de la recuperación -- económica que produjo una nueva clase de mercaderes, la cual, aunque no sin conflictos, alcanzó finalmente un acuerdo con los nobles, en cuyas tierras -- se había establecido."

"Cuando el mejoramiento de las condiciones permitió el establecimiento de los mercaderes en las aldeas feudales, se empezaron a formar gremios mercantiles, con objeto de mantener su posición en la lucha con los señores feudales."

"Durante la Edad Media, la industria casi nunca consiguió hacer algo que no fuera abastecer las necesidades locales, pero el espíritu emprendedor de los mercaderes no tardó en engendrar un floreciente comercio de exportación. Cuando las condiciones mejoraron, los artesanos y los artífices comenzaron -- a adquirir mayor importancia. Se formaron gremios artesanales para proteger -- a los productores ante los distribuidores."

1. Brown, J.A.C. "La Psicología Social en la Industria." Ed. Fondo de Cultura Económica. México. 1979. p.26.

"Los gremios artesanales surgieron a fin de proteger los intereses de sus miembros de la tiranía económica de los mercaderes, de los cuales dependían sus mercados. Pero aparte de cumplir esta función, los gremios artesanales se esforzaron incesantemente por organizar la vida común; sus reglamentos protegían a productores y consumidores; sus miembros disfrutaban de muchas de las ventajas de una sociedad moderna fundada en la amistad; - incluso algunos de los gremios más prósperos sostuvieron escuelas. Insistieron, sobre todo, en vigilar la calidad del trabajo efectuado y la igualdad de aquellos que lo realizaban." ²

"Los aparatos utilizados por la industria medieval eran muy simples y no eran precisas maquinarias complicadas y costosas. El gremio artesanal era una asociación cuyos miembros poseían sus propias herramientas y equipo."

"Frecuentemente, las horas de trabajo del artesano eran muchas, pero él era su propio amo, trabajaba cuando quería y descansaba cuando creía necesitarlo. Trabajaba en su propia casa y era respetado por la comunidad. Era un miembro necesario para su sociedad, orgulloso de su trabajo y de su variedad, adaptados a las necesidades de los clientes."

"El Dr. Gregory Zilboorg, eminente historiador de la psiquiatría, ha -- mostrado en su obra MIND, MEDICINE AND MAN la importancia del concepto de la familia como base de sustentación de la vida medieval. Existía una actitud afectuosa y obediente, no solamente hacia la familia propiamente dicha, sino hacia los sustitutos del padre en la jerarquía de las clases: el maestro del gremio, el señor de la región y, finalmente, la autoridad benévola de la Iglesia." ³

2. Brown, J.A.C. op. cit. p. 27

3. Brown, J.A.C. op. cit. p. 30

Como hemos visto hasta aquí, la vida de la comunidad se desenvolvía -- prácticamente alrededor del artesanado, pero, esencialmente, de la familia. La fuerza de la unión de los clanes familiares variaba según las circunstancias. No solamente dependía del deseo de defensa o venganza contra otra u otras familias, sino que iba más lejos. Estos grupos tenían poder económico; ellos formaban comunidades gobernadas algunas veces de manera muy -- estricta. Tenían una visión clara de su responsabilidad social, y sus miembros también compartían por lo general, la misma fe; pertenecían a una misma comunidad religiosa, y dentro de las ciudades, a una parroquia en particular. La religión regía gran parte de sus vidas, casi tanto como sus obligaciones hacia su señor feudal.

Las características que hemos analizado anteriormente con respecto al artesanado, nos llevan a la conclusión de que, a pesar de que pudiera haberse dado la empresa familiar antes de la Edad Media, es en ésta donde se desarrolla plenamente, y aunque después de la Revolución Industrial desaparecieron la mayor parte de los artesanos para vender su fuerza de trabajo a los dueños de los medios de producción en serie, no se extinguió por completo, sino que prevaleció a pesar de todo.

En la actualidad, siguen existiendo un gran número de empresas con estas características que, siendo pequeñas, medianas o grandes (estas últimas en el menor de los casos), continúan siendo administradas como lo eran en la Edad Media, y no sólo esto, sino que siguen involucrando a núcleos familiares, en mayor o menor escala.

1.2 Definición de la Empresa Familiar

Para definir a la empresa familiar, tenemos que partir de la base de que empresa familiar y pequeña empresa no son la misma cosa, pues suelen presentarse confusiones a este respecto. Una empresa familiar puede ser -- pequeña, mediana, o, en raras ocasiones, grande.

Existen diversos criterios de clasificación para las pequeñas empresas, siendo algunos de los más comunes los siguientes:

- * Las ventas de la empresa
- * La producción de la empresa
- * El capital de la empresa
- * Con base en el importe de los activos de la empresa
- * El personal utilizado
- * El grado de organización de la empresa ⁴

Los diversos autores han elegido la clasificación que mejor les ha parecido, de acuerdo a sus necesidades u opinión. Sin embargo, nosotros no tomaremos partido por ninguna en especial, pues el objeto de nuestro estudio no lo componen las pequeñas empresas, y por lo tanto, no nos detendremos a analizar cada uno de estos criterios para ver cuál es mejor.

La mayoría de las empresas familiares que existen en nuestro país son pequeñas, y es por esto que nos interesa señalar la diferencia fundamenta^l -- que existe entre ambas.

4. Ledesma Salinas, José Angel. "La Pequeña y Mediana Industria y la Admi--nistración por Resultados. Tesis. p. 20-23.

Ahora bien, la empresa familiar puede ser definida como una organización que "ha estado íntimamente identificada por lo menos durante dos generaciones con una familia, y cuando esta liga ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia. Esta relación está presente cuando existe una o más de las siguientes circunstancias:

- * La relación familiar es un factor, entre otros, para determinar la sucesión a la gerencia
- * Las esposas o los hijos de los ejecutivos presentes o pasados, forman parte del consejo de administración
- * Los valores institucionales importantes de la compañía están identificados con una familia, ya sea en publicaciones formales de la compañía o en las tradiciones informales de la organización
- * La actuación de un miembro de la familia se refleja o se cree que se refleja sobre la reputación de la empresa, independientemente de su conexión formal con la gerencia
- * Los parientes involucrados se sienten obligados a retener las acciones de la compañía por razones especiales, fuera de las financieras, sobre todo cuando hay pérdidas
- * La posición del funcionario familiar en la empresa, influencia su posición dentro de la familia
- * Un miembro de la familia debe definir sus relaciones con la empresa al determinar su carrera." ⁵

5. Donnelley, Robert. "La Empresa Familiar". Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Artículo No. 21.

Otra definición de la empresa familiar nos indica: "La empresa familiar es muy semejante a la pequeña empresa, pero a diferencia de ésta, las personas involucradas en la organización, como su nombre lo indica, pertenecen al mismo núcleo familiar (padres, hijos, sobrinos, etc.). Además de -- presentar el mismo tipo de problemas que por falta de un equipo administrativo profesional tiene, se nos presenta uno particularmente grande, que es el estancamiento de la sociedad en proceso de industrialización; esto se debe principalmente a que, como lo mencionamos anteriormente, hay una falta de conciencia administrativa que provea las técnicas y conocimientos necesarios para evolucionar hacia un tipo de empresa más complejo y por ende más desarrollado." ⁶

No existen muchos autores que definan a la empresa familiar, pero es fácil darnos cuenta de que su mismo nombre nos lo dice, y es identificable a simple vista.

Nosotros definiríamos a la empresa familiar como una organización fundada por una o varias personas de la misma familia, que tiene como característica fundamental la de incluir en su estructura a varios miembros de dicha familia, que toman las decisiones de importancia para la subsistencia de la empresa, que dependen económicamente de dicha empresa y en la cual es muy difícil, si no es que imposible, separar los conflictos relacionados con la empresa, de los conflictos relacionados únicamente con asuntos familiares.

Por lo general, las empresas familiares nacen por iniciativa de una sola persona, sea por necesidad, por gusto o por cualquier otra razón.

6. Santillán Vidal, Mario Raúl. "La Empresa Familiar Dentro de la Industria Huleira". Tesis. p. 14.

Esta persona ha decidido formar una empresa, con un capital, propio o prestado. Así pues, trabaja arduamente y con muchos sacrificios para sacar adelante su empresa, sobre todo al principio de las operaciones de la misma. Durante muchos años, trabaja con todas sus fuerzas para obtener utilidades y beneficios de la organización que él fundó.

Al pasar de los años, ha formado un gran capital, como hemos dicho, a base de esfuerzos constantes, y ha logrado constituir una empresa, sea pequeña, mediana o inclusive grande con su trabajo, y ahora necesita aumentar su personal de confianza.

Es entonces que integra a personas de su familia (hijos, hermanos, -- esposa, sobrinos, cuñados, etc) a su empresa, formando con esto una gran concentración familiar en el negocio, para que entre todos cuiden los intereses de la familia en el negocio.

Por supuesto, el fundador de la empresa no permitirá que ni sus familiares manejen totalmente el negocio, pues nadie conoce la empresa como la conoce él, y tampoco permitirá que todo el poder, concentrado en él durante tantos años, se comparta con nadie más. Así pues, mientras él viva y -- pueda ocuparse de la empresa, no la dejará ni siquiera a su propio hijo.

Debido a esto, surgen tensiones y fricciones de todo tipo en la empresa, pues los hijos lucharán por ver quién sucederá al padre, quién es más importante en el consejo de administración y para tomar las decisiones, etc.

Más adelante veremos y analizaremos todos los conflictos de tipo familiar que pueden darse en una empresa familiar. Lo que nos interesa enfatizar en este momento es que una empresa familiar ha sido formada por una sola persona, y después ha integrado a los demás miembros de su familia, queriendo con esto dejar clara la definición de lo que una empresa familiar es.

1.3 Características de las Empresas Familiares

A través de este estudio, observaremos que las características de las empresas familiares que vamos a enunciar se dan, en mayor o menor grado, pero constantemente, en este tipo de organizaciones.

Las características más usuales de las empresas familiares son idénticas a las características de las pequeñas empresas aunque, como hemos dicho anteriormente, difieren de estas últimas en que el nepotismo influye notablemente en el desarrollo de la organización.

Así pues, enunciaremos las características de la empresa familiar, recordando la gran similitud con las pequeñas empresas.

Las empresas familiares y pequeñas:

1. Sirven a un mercado limitado, o dentro de un mercado más amplio, a un reducido número de clientes
2. El tamaño de estas empresas corresponde al programa de producción limitado de cada una de ellas y a la capacidad de los empresarios para administrarlas
3. Fabrican productos comunes con tendencias a una cierta especialización y usan procesos sencillos de producción
4. Utilizan materias primas locales de fácil acceso, no siempre fácilmente conservables, o bien materiales semi-terminados
5. Los empresarios cooperan personalmente en la producción, la supervisan directamente, o la dirigen mediante un número reducido de capataces o de supervisores
6. Los empresarios tienen a su cargo las ventas de los productos, o las supervisan personalmente
7. Sus sistemas de contabilidad y de control son sencillos
8. La existencia de industrias pequeñas origina que un mayor número de-

individuos goce de la posibilidad de ser sus propios jefes, alcanzando de esta manera una mayor libertad, debido a que ellos son -- los que rigen sus actividades

9. Las pequeñas empresas pueden adaptarse más fácilmente que las empresas grandes a los cambios de la demanda.

Otras características de la pequeña empresa, pero que más específicamente van enfocadas a la empresa familiar, son las siguientes:

- * Organización más sencilla de conducirse y de una sola persona, quien -- normalmente la administra
- * Más económica por su simplicidad
- * Un sólo dueño. Control completo sobre la empresa aunque contrate administradores o personal
- * El dueño es el único responsable de los contratos y de los errores cometidos
- * El dueño tiene completa libertad. No rinde cuentas a nadie
- * Responsabilidad ilimitada por las deudas
- * Restricciones en la obtención de capital
- * La vida del negocio o capacidad depende del dueño

1.3.1 Ventajas y Desventajas de las Pequeñas Empresas

Algunas de las ventajas que presenta este tipo de empresas son:

- a) Fácil de organizar y disolver
- b) Se requiere poco capital
- c) Control total por parte del dueño
- d) Todas las utilidades pertenecen al dueño
- e) Ciertos ahorros fiscales y beneficios

- f) Diversificación de sus productos, teniendo grandes facilidades para modificar su producción, ajustándola con rapidez a las necesidades de la demanda; situación que es posible debido a la relativa sencillez de sus instalaciones y al reducido volumen de producción
- g) Promoción y apoyo de un sólo dueño o un reducido grupo familiar -- que invierten sus recursos con más facilidad, además de que el riesgo es menor en virtud de lo reducido de su inversión
- h) Capacidad de ponerse en marcha y producir beneficios rápidamente - en un lapso menor que una empresa de mayor tamaño requeriría
- i) En general emplean más mano de obra respecto a su capital que las empresas de mayor tamaño
- j) Posibilidad de operar en mercados reducidos, facilitando la descentralización y cooperando al desarrollo de la región.

Ahora veamos algunas de sus desventajas:

1. Escasez de recursos financieros con que cuentan, lo que origina en la mayoría de los casos una limitación en su desarrollo
2. La limitación en número y categoría del personal ocupado es otra - de las características clásicas de este tipo de empresas, originando graves deficiencias en el control de las operaciones realizadas por los mismos
3. El mercado para los artículos producidos por la empresa generalmente se limita a la localidad donde se encuentra establecida
4. Directa intervención del empresario o dueño en todas y cada una de las fases operativas de la empresa y de los problemas a que ésta - se enfrenta

5. La dirección de la empresa generalmente está en manos de un administrador único
6. Excesivo nepotismo en la mayoría de los casos

Como conclusión de las características de las empresas pequeñas y medianas, presentamos un cuadro comparativo que nos indica las diferencias -- fundamentales de las pequeñas con relación a las grandes empresas:

<u>Pequeña/Mediana</u>	<u>Grande</u>
1. En la generalidad de los casos, el gerente o administrador es el dueño	Normalmente nunca ocurre esta situación
2. El gerente o administrador efectúa casi todas las funciones de dirección	Las funciones directivas -- las realizan personas especializadas
3. Ambito de operación local	Operación con carácter regional o nacional
4. Organización de características -- sencillas	Organización de características complejas
5. Propiedad individual	Sociedad mercantil, generalmente es una sociedad anónima
6. El gerente o administrador concierne perfectamente a su personal	Las personas que ocupan -- puestos ejecutivos no concen a la totalidad del personal
7. Debido a la falta de planeación -- registran un alto porcentaje de fracasos	Debido a su planeación, el porcentaje de fracasos es mínimo.

1.3.2 Características Comunes del Hombre de Negocios Pequeños

- * Independiente, con bastante iniciativa e imaginación
- * Está compenetrado del sentido de empresario con gran deseo de poner en práctica sus ideas y capacidades
- * Motivado por un gran deseo de triunfo

Elementos de Carácter que Conducen al Fracaso

Los hombres de negocios pequeños:

- * Se consideran conocedores de todo y rechazan cualquier ayuda o sugerencia externa
- * Están sujetos a la suerte porque operan de acuerdo a corazonadas
- * Para tomar decisiones frecuentemente consideran factores personales - tales como su familia o amigos
- * Falta de conocimiento en un campo específico
- * Inexperiencia en la administración general

1.3.3. Fuerzas Deseables en una Empresa Familiar

Hemos visto las ventajas de las empresas pequeñas. Ahora nos concentraremos en la empresa familiar, y veremos que, además de las ventajas anteriormente mencionadas, nos encontramos con algunos valores que existen en las empresas familiares, y que sería conveniente que se dieran en todas -- ellas, aunque desafortunadamente esto no sucede.

Donnelley define a las fuerzas deseables en las empresas familiares ⁷ y apunta:

"No deben pasarse por alto las ventajas que pueden ser realizadas por -- la organización que puede capitalizar con éxito las ventajas que se derivan de esa relación. Después de todo, el interés de la familia en sí es -- similar a cualquier otro factor que compete o interfiere con los objetivos de la corporación." ⁸

Estas fuerzas deseables son: ⁹

a) El Sacrificio Personal.--Muchas empresas familiares se han fundado -- sobre la tradición de dividendos mínimos y sacrificios personales, y el orgullo de familia y la lealtad han sido la causa de operaciones continuas a través de épocas difíciles cuando las consideraciones de pérdidas y ganancias podrían haber obligado al cierre.

7. Donnelley, Robert. "La Empresa Familiar". Biblioteca Harvard de Administración. Artículo 21. p. 6.

8. Donnelley, Robert. Ibid.

9. Donnelley, Robert. Op. cit. p. 7-11

b) Valiosa Reputación. - La reputación de una familia no sólo puede -- ejercer una influencia benéfica sobre las relaciones en la comunidad. También puede tener un impacto directo y obvio sobre las operaciones de la compañía. En muchos casos de compañías manufactureras que luchan por sobrevivir, la reputación de la familia es un factor importante para obtener préstamos de los bancos locales. A pesar de la -- incertidumbre en estas arriesgadas empresas, los bancos consideran -- que sus riesgos disminuyen en vista de sus experiencias pasadas con la familia. En algunos casos, el beneficio derivado de una relación familiar puede ser más sutil. En aquellos campos de los negocios en -- que las relaciones informales son de vital importancia para la administración de la empresa, la identificación de la misma con una fami -- lia puede tener una repercusión directa sobre sus actividades dentro del mercado. Una casa de corretaje estrechamente controlada puede, -- por ejemplo, retener o atraer clientes, debido a sus relaciones con -- una familia o familias prominentes.

c) Lealtad de los Empleados. - El valor de la relación familiar no está limitada únicamente al papel que tiene la familia en los negocios de la compañía y sus relaciones con el público. Esta podría jugar un pa -- pel muy importante dentro de la organización interna de la empresa. Para las compañías pequeñas, la administración familiar puede evitar una desastrosa rotación de ejecutivos y asegurar que el talento com -- petitivo especial de la empresa siga siendo únicamente para ella. Lo que resulta costoso para una compañía grande, puede ser desastro -- so para una compañía pequeña, en donde tal rotación desbarata la ad -- ministración de la organización y amenaza la supervivencia competi -- va de la compañía. Un ejecutivo no familiar en una compañía pequeña

se queda en ella solamente por su propio interés. Si encuentra una -- oportunidad que le conviene más, se va a otra parte. Si ingresa a -- otra compañía en otra área, representa una pérdida considerable, en -- términos del tiempo y dinero gastados en su entrenamiento - recursos- que son severamente limitados en las compañías pequeñas. Seguramente se irá a una empresa competidora o se establecerá en un negocio por -- su propia cuenta, representando de este modo una amenaza importante -- para su patrón anterior.

En contraste con el ejecutivo no emparentado, el pariente se encuentra bloqueado de una manera efectiva contra la tentación de vivir mejor. Una vez que decide trabajar para la empresa familiar, la convergencia de la expectativa, el entrenamiento y la presión de la familia lo atan a la empresa.

En algunas empresas familiares, la lealtad de los empleados y de los ejecutivos no emparentados hacia la familia y la compañía, es de una especial importancia. A diferencia de la lealtad que se siente hacia ejecutivos no emparentados, esta no se pierde al retirarse el recipiente, sino que tiende a transmitirla a su hijo, y a través de él, -- a la compañía. A veces, esta lealtad es tan grande que los demás empleados de la empresa intentarán activamente de perpetuar el control familiar.

d) Unidad de los Ejecutivos-Accionistas. - Cuando una familia identifica estrechamente sus propios intereses con los de la compañía, la empresa puede darse cuenta de lo significativo que resulta el beneficio de la comunidad de intereses entre los grupos de accionistas y ejecutivos. No sólo está presente esta doble perspectiva en forma casi automática entre los ejecutivos de la familia, sino que, debido al pre-

dominio de las tradiciones familiares, normalmente se extiende más -- allá del -algunas veces- limitado interés personal que tienen de sacar provecho de algún plan especial de opciones sobre acciones. Los miembros de la familia generalmente son en extremo reticentes para -- vender su propiedad en la empresa familiar. Esta actitud parece ser la causa de que muchos ejecutivos den tanta importancia a los intereses de la compañía a largo plazo.

En algunos casos, el contar con el interés de un accionista leal aparentemente permite a la compañía tomar decisiones importantes que -- afectan en forma crítica su fuerza a largo plazo.

La propiedad de acciones en manos de personas no emparentadas, asegura alguna revisión de las políticas de administración. Cuando dicho -- interés se encuentra ligado a la empresa por identificación familiar, la protección concedida puede ser todavía mayor, ya que es poco probable que el accionista venda cuando surjan dificultades.

e) Sensibilidad Social. -El orgullo y la identificación de la familia con la empresa, pueden ser causa de que la gerencia sea más susceptible hacia su responsabilidad social, y que por lo mismo contribuya a la firmeza de la compañía a largo plazo. La consideración rígida de -- las utilidades, inherentes a casi todas las organizaciones de negocios, es muy poderosa. Si no se controla, puede conducir a decisiones que no siempre van en provecho de los intereses del público.

Sin embargo, las empresas familiares, debido a su participación familiar, tienden generalmente a pesar los aspectos sociales de sus decisiones más que las empresas "públicas".

f) Propósito y Continuidad.-Existen grandes ventajas que puede proporcionar una sucesión de ejecutivos competentes pertenecientes a la familia -continuidad y un profundo sentido de los propósitos corporativos. Cada compañía tiende a tener cierto número de "mitos" o tradiciones -- que entrañan objetivos y capacidades especiales. Cuando existe una -- dirección tradicionalmente familiar, estos mitos importantes son fortalecidos en forma considerable por la participación de la familia, dado que cada principio que los guía forma parte de una tendencia que data desde la fundación de la empresa, y el ejecutivo de la familia es el -- eslabón que une al pasado con el presente de la compañía.

Mientras que la contribución más importante de un gerente familiar al respecto puede ser intangible, la asociación familiar puede ser de --- gran valor al permitir a la empresa absorber cambios de alcance en la organización sin afectar los valores importantes de la organización -- la unidad de la empresa.

Una asociación familiar, sin embargo, puede valer más que su influencia en la organización interna de una compañía. En algunas ocasiones -- esta asociación puede estar directamente relacionada a la singular posición competitiva de la empresa.

El gerente familiar también puede tener varias ventajas sobre su equivalente no emparentado, en cuanto al desarrollo de ejecutivos. Entre -- esas pueden estar la dedicación, experiencia, contacto poco común con la dirección, y la inmunidad ante las presiones de la organización. Muchos hijos y otros miembros de la familia tienden a trabajar más, y a ser más leales a la compañía que las personas no emparentadas. También, habiendo crecido dentro del ambiente de la compañía, pueden tener un -- amplio conocimiento de la empresa antes de empezar a trabajar. Una vez en la empresa, pueden beneficiarse de una mejor disposición de parte --

de los altos ejecutivos para dedicarles tiempo. Finalmente, los miembros de la familia pueden desarrollarse a sí mismo, sin obstaculizar sus relaciones con otros.

Por estas razones, un miembro de la familia, en caso de interesarse - puede tener oportunidades sobresalientes en una empresa familiar para desarrollar al máximo su potencial ejecutivo.

Hasta ahora hemos visto que la participación de la familia no siempre es una debilidad. Lo que es debilidad en una compañía, parece convertirse - bajo una dirección competente - en una fuerza importante en otra empresa. Pero la experiencia de las organizaciones en donde la participación familiar es característica de fuerza, indica que esto es cierto únicamente - cuando:

1. La familia comprende que sus objetivos personales pueden ser realizados solamente por el éxito de la empresa a largo plazo
2. Los ejecutivos de la familia están dispuestos a establecer políticas y restricciones formales para asegurarse de que la participación familiar está limitada en la medida de su contribución a las fuerzas de la compañía a largo plazo. ¹⁰

10. Donnelley, Robert. Op. cit. p. 12

1.3.4. Debilidades que Deben Evitarse

Donnelley también menciona cuatro características negativas presentes en las empresas familiares. Estos factores se pueden dar aislados o combinados, pero parecería que ninguna empresa familiar puede escapar a ellos.

Estas debilidades son las siguientes: ¹¹

a) Conflictos de Interés. - En una empresa familiar, la familia casi siempre tiene el poder del propietario y/o de la dirección para perseguir sus propios objetivos y aspiraciones, aún cuando difieran de los intereses de la empresa. Por contraste, los intereses de la competencia y los valores de los funcionarios de una empresa "pública" supervisan o condicionan los del individuo (y su familia); y la jefatura corporativa tiende a desarrollar, perpetuar y exaltar los valores institucionales de la compañía sobre los del individuo, a través de sistemas de medición e incentivos.

En una empresa familiar, esta fuerza no está implícita en el sistema, por lo menos en lo que se refiere a los miembros de la familia. La diferencia entre los intereses familiares y los de la compañía, generalmente es psicológica, y surge del sentido de responsabilidad de la familia hacia la empresa. El hecho de que muchas empresas familiares exitosas hayan implantado complicadas restricciones institucionales - sobre las prerrogativas familiares - respaldadas en la mayoría de los casos por rígidas tradiciones de familia - no evita el hecho de que - en cada uno de esos casos las restricciones tuvieron que ser adopta-

11. Donnelley, Robert. Op. cit. p. 3

das en primer lugar por los mismos miembros de la familia. E. I. du Pont de Nemours & Company, Inc., considerada casi universalmente como el epítome de una organización bien administrada y de mucho éxito, es un ejemplo.

En organizaciones menos exitosas, las necesidades importantes de la compañía se ven frustradas por consideraciones familiares. Una situación así podría acarrear uno o más de los problemas ampliamente catalogados como de empresas familiares, incluyendo faltantes en fondos, secretos financieros mal encausados, políticas internas viciadas, carencia de disciplina en las utilidades, falta de eficiencia en la uti-lización de talento no emparentado con la gerencia, el nepotismo y -- muy serios conflictos familiares.

Estos abusos no son anormales, especialmente en una familia que no ha desarrollado conscientemente un sentido de responsabilidad empresarial. A diferencia del sistema de valores de la empresa que determina de una manera ideal la autoridad de una persona, su responsabilidad y beneficios financieros basados en la demostración de su capacidad para cumplir con las metas de la compañía, las normas familiares generalmente enfatizan la obligación de satisfacer las necesidades de la familia.

En aquellas situaciones en las que la compañía se considera como la tesorera de la familia, puede existir una excesiva confidencialidad sobre los asuntos financieros, que entorpezcan el desarrollo de los controles adecuados y las técnicas de planeación razonables, permitiendo que los métodos y las políticas ineficaces permanezcan largo tiempo sin detectar. He aquí un ejemplo:

Una gran empresa familiar excluye a los gerentes - incluyendo al tesorero - de cualquier conocimiento sobre la posición financiera de la compañía, porque los intereses financieros de la familia estaban muy entrelazados con -- los del negocio. En tales circunstancias, el tesorero de la compañía no podría realizar ni siquiera las funciones básicas normalmente inherentes a su trabajo.

b) Pobre Administración de Utilidades. - Otro problema de las empresas familiares (pero también común a las sociedades anónimas en general) es la carencia de métodos para administrar las utilidades. A semejanza de las sociedades anónimas, una empresa familiar puede tender a concentrarse en la calidad del producto, excesivo mejoramiento de planta y equipo, asuntos cívicos, construcción de un "emporio de ventas", y de relaciones industriales más -- allá de la contribución de estos factores a las utilidades a largo plazo de la compañía. Este énfasis puede conducir a sistemas deficientes de control de costos y a otros procedimientos contables débiles, o a una falta de interés de la gerencia para tomar la acción correctiva necesaria cuando los procedimientos contables indican que sus proyectos "consentidos" están fuera de línea.

c) Mercadotecnia Inmóvil. - Demasiada identificación con los intereses familiares puede impedir que una compañía se beneficie de los nuevos acontecimientos en el mercado o de mejores oportunidades de crecimiento.

Cuando una familia se identifica muy de cerca con un producto especial o -- una función determinada, puede suscitarse otro problema: la compañía puede ser muy vulnerable a los efectos de los cambios en el mercado.

Como dijera el presidente de un importante banco de Chicago: "Con respecto a las empresas de menos éxito, observamos que su producción es bastante eficiente normalmente. Sus problemas tienden a concentrarse alrededor de las técnicas de mercadotecnia y del desarrollo de nuevos productos mejorados. Por lo tanto, estas compañías tienden a quedarse atrás de la competencia y a perder su posición en el mercado. La recuperación de una posición competitiva deteriorada es un proceso lento y difícil que generalmente no puede lograr la gerencia que permitió que ocurriera el deterioro."

d) Nepotismo Excesivo. -Un problema menos sutil en las empresas familiares es el del nepotismo, el cual, según una definición del diccionario, es "el progreso de los parientes basados en los lazos familiares más que en el mérito."

Cada empresa identificada como familiar debe preocuparse por el posible favoritismo que se hubiera desarrollado dentro de su política de personal, ya que la opinión popular casi automáticamente sospecha de este abuso en casi todas las empresas familiares.

En las empresas donde practican el nepotismo, éste nace de la imposición que hace la familia de sus propios valores, y del criterio de sus miembros sobre el negocio, independientemente del factor de competencia. Cuando esto ocurre, las oportunidades que pueden ofrecer a talento ejecutivo ajeno a la familia, son limitadas. Esto, por supuesto, coloca a la empresa en desventaja con respecto a sus competidores, quienes pueden escoger su personal en mercados más amplios. ¹²

Por el momento, no nos ocuparemos más del nepotismo, pues es éste un tópicos a tratar con mucha mayor amplitud en el segundo capítulo de este seminario de investigación, como parte importante de los problemas más frecuentes y desagradables que se presentan en las empresas familiares.

Como conclusión a este capítulo, podríamos decir que las empresas familiares son parte activa de la vida de la comunidad y, como tales, afectan su curso de acción.

Hemos visto las características de las empresas familiares, así como sus ventajas y sus desventajas, y es importante recalcar que, en mayor o menor grado, las vamos a encontrar en cualquier empresa familiar que analicemos o conozcamos.

Nos hemos referido a Robert G. Donnelley, debido a que éste es uno de los pocos autores que se han dedicado a estudiar a fondo las empresas familiares y sus problemas, y por lo tanto son importantes los conceptos que ha emitido a este respecto.

También es conveniente señalar la importancia que la empresa familiar ha cobrado, a partir de sus inicios como tal en la Edad Media, puesto que, hasta la fecha, es así como se han iniciado los grandes negocios que en la actualidad tienen éxito y altos volúmenes de operación. Precisamente como empresas familiares o pequeñas empresas comenzaron, a base de dedicación, ahínco y una eficiente administración, han conseguido evolucionar al grado de ser hoy grandes e importantes empresas. Esto es real en empresas de cualquier país del mundo, y, por supuesto, en empresas mexicanas.

Por último, cabe señalar que las empresas familiares y las pequeñas empresas son abastecedoras de las grandes empresas, y esto también hace que este tipo de empresa siga siendo importante para el desarrollo armónico de la economía de los países. He ahí donde radica su gran importancia.

CAPITULO II :
PROBLEMATICA DE RECURSOS
HUMANOS EN LA EMPRESA
FAMILIAR

2.1 Conflictos Más Comunes en las Empresas Familiares

Al hablar de las empresas familiares y de sus problemas en lo que a re cursos humanos se refiere, queremos indicar que, sobre todo en este tipo de organizaciones, la convivencia diaria del dueño con los empleados, y de los empleados entre sí, sean o no parte de la familia, conduce a serios conflic tos de relaciones interpersonales, por diversas razones. Dichos conflictos pueden darse de diferentes maneras, y en este capítulo ahondaremos en los - más comunes problemas de las organizaciones familiares.

No se ha escrito mucho sobre este tema. Sin embargo, Harry Levinson, - en un artículo publicado en la Biblioteca Harvard de Administración, basado en el libro de dicho autor, titulado "The Great Jackass Fallacy", hace un - balance sobre los conflictos más comunes de las empresas familiares ¹ y por lo tanto utilizaremos dicho artículo para conocer los problemas fundamenta- les de las relaciones humanas dentro de este tipo de empresa.

"El trabajo de administrar una empresa familiar se complica frecuentemente debido a fricciones que surgen de las rivalidades entre padre e hijo, entre hermanos, y entre otros miembros de la familia que ocupan puestos den- tro de la empresa o que derivan ingresos de la misma. A no ser que los dirí gentes se enfrenten a estos sentimientos hostiles, el negocio sufrirá y po- siblemente morirá." ² Pero concluye que la única solución real es la tran- sición gradual hacia una administración profesional.

1. Levinson, Harry. "Conflictos que Aquejan a las Empresas Familiares". Bi- blioteca Harvard de Administración. Artículo No. 32.

2. Levinson, Harry. Op. cit. p. 3

"Los ejecutivos de más éxito, frecuentemente son personas que han -- formado sus propias empresas. Pero, irónicamente, ese mismo éxito les ocasiona a ellos, y a algunos de sus familiares, problemas de una intensidad con la cual raramente se enfrentan los gerentes profesionales. Y esos problemas probablemente hacen que las empresas familiares sean las más difíciles de operar."

"Obviamente es de sentido común que, cuando las decisiones de la gerencia están influenciadas por sentimientos relativos a las responsabilidades hacia los parientes que trabajan en el negocio, el nepotismo ejerce una influencia negativa, y que cuando una empresa se maneja más por honor a una tradición familiar que por lo que respecta a sus propias necesidades y propósitos, con toda probabilidad habrá dificultades. Sin embargo, los problemas de las empresas familiares llegan a proporciones mayores." ³

2.1.1 Problemas con el Fundador

"Las dificultades de una empresa familiar comienzan con el fundador. -- Generalmente se trata de un empresario para quien el negocio tiene por lo menos tres significados importantes:

- 1) Característicamente, el empresario tiene conflictos por resolver con su padre. Por lo tanto, se siente incómodo cuando se siente supervisado, e inicia su propio negocio, tanto para superar a su padre como para escapar a la autoridad y rivalidad de personas más poderosas.
- 2) El negocio de un empresario es al mismo tiempo su 'hijo' y su 'amante'. Los que trabajan con y para él, se convierten característicamente en -- instrumentos suyos durante el proceso de formación de la empresa. Si alguno de ellos aspira a otra cosa que no sea un instrumento útil para el

fundador, pronto se encontrará fuera de la organización. Esta es la razón por la que tantas organizaciones decaen cuando sus fundadores envejecen o mueren.

- 3) Para el empresario, el negocio es esencialmente una extensión de sí mismo, un medio para sus logros y satisfacciones personales por encima de todo lo demás, y cuando se preocupa por lo que pueda ocurrirle a su negocio después de su muerte, generalmente esa preocupación asume la forma de pensamientos sobre la clase de monumento que dejará. " 4

"El conflicto psicológico fundamental en la empresa familiar es la rivalidad, aunada a sentimientos de culpabilidad, cuando más de uno de los miembros de la familia está implicado. La rivalidad puede ser sentida por el fundador -aunque no existan parientes en el negocio- cuando percibe - inconscientemente (con o sin justificación) que los subordinados amenazan con quitarle su poderlo." 5

2.1.2 Rivalidad Entre Padre e Hijo

"Es típico que el padre tenga gran dificultad en delegar su autoridad, y también que rehuse retirarse a pesar de repetidas promesas para hacerlo. Este comportamiento también tiene ciertas implicaciones en las relaciones entre el padre y su hijo. Aunque conscientemente desea pasar el negocio a su hijo y también que él llegue a alcanzar su propio 'lugar en el cielo', el padre siente en su inconsciente que el turnar el negocio a su hijo significa perder." 6

4. Levinson, Harry. Ibid.

5. Levinson, Harry. Ibid.

6. Levinson, Harry. Op. cit. p. 4

"Al mismo tiempo, y también inconscientemente, el padre necesita - seguir demostrando su propia competencia. Es decir, debe re-asegurarse - a sí mismo constantemente de que solamente él es competente para hacer - que 'su' organización llegue al éxito. Inconscientemente, el padre no -- quiere que gane su hijo."

"Estas emociones en conflicto motivan al padre a comportarse de manera inexplicable y contradictoria. Los sentimientos de rivalidad del hijo son reflejo de los de su padre. Naturalmente el hijo procura incrementar su responsabilidad en proporción a su creciente madurez y a su propia libertad para actuar con responsabilidad; pero se siente frustrado - por las intromisiones de su padre, por las promesas rotas para retirarse y por su propio engrandecimiento."

"El hijo resiente que se le mantenga en un papel infantil. También resiente seguir dependiendo de su padre para ingresos y, como ocurre con frecuencia, para sus nombramientos, oficina, promociones y demás privilegios comunes de un ejecutivo. El comportamiento errático e imprevisible del padre en estas materias hace que dicha dependencia sea más desagradable."

"Es característico de padres e hijos, especialmente de estos últimos, acabar totalmente desechos por estos conflictos: el padre considera que el hijo es un malagradecido y el hijo se siente hostil hacia su padre, y culpable por dicha hostilidad."

"El padre considera que el hijo nunca será lo suficientemente hombre para encargarse del negocio, pero trata de ocultar este sentimiento a su hijo; el hijo suspira por una oportunidad para encargarse del negocio y espera con impaciencia, pero con lealtad - y con frecuencia, durante más años de los que necesitan otros ejecutivos en organizaciones no familiares para asumir responsabilidades ejecutivas - a que llegue su o--

oportunidad de representar su papel en la escena."

"Por supuesto que el hijo también abriga sentimientos de rivalidad, - que pueden resultar en fiera competencia con su padre y en un rechazo hostil o una abyecta dependencia de su padre. A veces, esta competencia puede conducir a la madre a aliarse en contra del padre."

"Para el hijo, el problema se torna esencialmente crítico cuando llega a encargarse del negocio. Con frecuencia, el padre se ha vuelto obsoleto en sus conceptos administrativos. Tal vez ha crecido la organización -- más allá de la capacidad de una sola persona para controlarla con efectividad. Cualquiera que sea la combinación de factores, el hijo probablemente tendrá que encargarse de una organización con muchas debilidades ocultas - detrás de la poderosa fachada del líder desaparecido. Por estas razones, - muchos negocios al terminar el régimen de su fundador se derrumban o son - pirateados, o se fusionan con alguna otra organización. "

"Al morir Henry Ford, la Ford Motor Company fue un caso ejemplar: hubo necesidad de traer un equipo directivo totalmente nuevo. Henry Ford II - confrontó la incómoda tarea de tener que regenerar una compañía que parecía tener el potencial para un éxito constante pero que, según algunos, fácilmente hubiera podido declararse en quiebra."

"Aunque el hijo trata de reparar las debilidades heredadas por su padre a la organización, está sujeto a la crítica de las personas que, envidiosas de su posición, esperan que caiga. Ellos 'saben' que él no es tan bueno como su padre. Si no hace las cosas tan bien como su padre, independientemente de que existan condiciones económicas desfavorables y otras -- causas, está sujeto a las acusaciones de haber dilapidado una oportunidad que otros podrían haber capitalizado." ⁷

7. Levinson, Harry. Op. cit. p. 6

2.1.3 Rivalidad Entre Hermanos

"La rivalidad entre padre e hijo es igualada en intensidad por la rivalidad entre un hermano y otro. Dicha competencia puede ser exacerbada -- por el padre cuando éste trata de poner a sus hijos en competencia uno con el otro, o si decide que uno de ellos debe llevar su manto. Según la experiencia, las mayores dificultades de este tipo se presentan cuando solamente hay dos hermanos en la organización."

"El problema se complica más todavía cuando también están involucradas las madres o las esposas, directa o indirectamente, en el negocio. Las madres tienen sus favoritos, y, naturalmente, cada esposa participa de lo que le toca a su marido."

"La rivalidad entre los hermanos por obtener la aprobación de su padre, iniciada desde la niñez, continúa durante la vida adulta, y puede llegar a una intensidad tal, que se refleja en cada decisión de la gerencia y, a la vez, intensifica la lucha por el poder, como en todas las organizaciones."

"Cada junta con el personal o con el consejo (donde están incluidas personas que no son de la familia) se convierte en una batalla campal entre los hermanos. Los socios, empleados y amigos se abstienen de tomar partido. La operación de la empresa se ha convertido en un constante conflicto familiar." ⁸

Para el estudio de los conflictos entre los hermanos, Harry Levinson dividió a dichos conflictos desde dos puntos de vista: desde el punto de vista del hermano mayor y desde el punto de vista del menor.

A. EL MAYOR

"Normalmente el hermano mayor sucede al padre. Esta costumbre reafirma la creencia de que realmente el mayor es el consentido. De cualquier modo, éste frecuentemente asume una actitud de condescendencia hacia el menor, y cree ser más fuerte, más competente y más conocedor que el menor."

"Solamente en raras ocasiones tiene el hermano menor la oportunidad de igualar las habilidades, la competencia y la experiencia del mayor antes de llegar a la edad adulta. Para entonces, la naturaleza de esta relación está tan bien establecida, que el hermano mayor tiene dificultad en considerar apto y competente al hermano menor."

B. EL MENOR

"El hermano menor trata de compensar los efectos de los esfuerzos de su hermano mayor para controlarlo, para demostrarse a sí mismo, a su hermano y a los demás, que es muy competente y que tiene una parte del negocio de la cual es responsable de manera independiente."

"Normalmente el menor tiende a ser menos confiado que su hermano y considera que está en una posición de desventaja permanente, siempre controlado más de la cuenta y siempre ignorado. Como el hermano mayor desconfía de su hermano menor, probablemente lo controlará más de lo debido, dándole menos oportunidades de libertad y responsabilidad, y probablemente rechazará toda manifestación de la creciente capacidad del hermano menor."

"Si por algún motivo el hermano menor desplaza al mayor, y especialmente si éste último se convierte en su subordinado, el hermano menor se enfrenta con complejos de culpabilidad por haber atacado al mayor y usurpado lo que frecuentemente se acepta como el papel que, por derecho, le corresponde al hermano mayor."⁹

9. Levinson, Harry. Op. cit. p.7-8

2.1.4 Conflictos con el Personal No Perteneciente a la Familia

En realidad, no hay nada escrito sobre este punto. Sin embargo, el hecho de haber convivido durante muchos años en el ambiente de una empresa familiar (los padres de la autora de este Seminario poseen una empresa familiar), nos ha marcado una pauta a seguir para considerar que este tipo de problemas, no por ser relacionados con el personal no familiar son menos importantes, sino por el contrario. Estos conflictos son los de relativamente mayor frecuencia pues, aunque no son expresados abiertamente, son proyectados por los empleados inconscientemente, y es fácil darse cuenta de que estos miembros de la organización tienen necesidades y conflictos con los dueños y los miembros de la familia del dueño, así como entre ellos mismos.

En base a las experiencias propias, nos aventuramos a decir que la causa principal de estos conflictos es el creciente nepotismo que existe en el ambiente de todas las empresas familiares. ¹⁰

Aunado a esto, los empleados no familiares saben que a veces los puestos que ellos ocupan no son los que por su experiencia y capacidad merecen, sino los que los miembros de la familia no pueden o no quieren ocupar. Por otro lado, no están de acuerdo en los favoritismos que existen en la organización para con los miembros de la familia. Esto se presta a injusticias y descontentos entre los empleados, pues tienen que soportar todo tipo de arbitrariedades cometidas por la familia.

Sin embargo, no todo son descontentos en los miembros no familiares de una empresa de este tipo. Algunas veces, los empleados se sienten identificados con uno o varios de los miembros de la familia, y se ponen de su parte en los conflictos organizacionales en que dicho miembro de la familia interviene.

10. En la segunda parte de este capítulo se tratará ampliamente el tema del nepotismo, por lo que no consideramos pertinente ahondar más sobre el asunto en este momento.

"Si los empleados no son miembros de la familia o del Consejo, y deciden no verse implicados en una lucha familiar, absteniéndose de mantener relaciones con sus miembros hasta la resolución del conflicto, el trabajo de la organización corre el riesgo de paralizarse. Pero aún más, la disputa podría eventualmente embrollar a toda la organización, teniendo como resultado conflictos en los niveles más bajos, a medida que los empleados tratan de enfrentarse a las querrelas que les imponen." ¹¹

Esto significa que, en caso de conflictos entre los miembros familiares de la organización, si los empleados no se involucran, pero deciden no participar ni dirigir la palabra a las partes en conflicto, pueden producir un caos, pues no trabajarán eficientemente en un ambiente donde las tensiones están a la orden del día; estarán alterados psicológicamente y, si el conflicto los afecta demasiado por estar involucrado algún miembro de la familia con quien los empleados se identifican plenamente, podrían incluso sabotear su trabajo y hacer todo con irresponsabilidad para que esto sea tomado como una agresión hacia la otra parte en conflicto.

Es realmente difícil la posición de un empleado no familiar dentro de una empresa familiar, pues muchas veces, si no es que siempre, está comprometido a llevar buenas relaciones con los miembros de la familia, bajo riesgo de perder su empleo. Por eso muchas veces prefieren soportar malos tratos y conflictos entre la familia, aunque no estén de acuerdo en las arbitrariedades cometidas en la empresa. Pocos son en realidad los que desercan de su trabajo, pues una de las características principales de una empresa familiar es precisamente que existe lealtad y otros valores morales en todos y cada uno de los miembros de la empresa, sean familiares o no. El dueño ha trabajado por que todos los miembros de la organización tengan muy

en alto los valores organizacionales y la tradición familiar, y esto se ha transmitido a todo el personal de la organización.

Otro problema relacionado con los empleados no familiares de las empresas familiares es que, sean profesionistas, gerentes o simplemente empleados u obreros, nunca son escuchados en relación a innovaciones o ideas para la prosperidad de la empresa. Por ejemplo, si ellos detectan fallas en los sistemas administrativos o de producción, y tienen sugerencias sobre cómo mejorar dichos sistemas, no son tomados en cuenta, por la simple razón de que -- los dueños de las empresas familiares, especialmente los fundadores, implantaron sus sistemas mucho tiempo atrás, y no están dispuestos a que una persona, familiar o no, llegue y les diga que lo que han hecho durante tantos años está mal u obsoleto, y por lo tanto no aceptan las sugerencias ni los riesgos que ellas pudieran implicar. Esto provoca que los empleados sientan que no están siendo tomados en cuenta dentro de su trabajo, y dicho trabajo se vuelva automatizado y que siempre se les diga lo que tienen que hacer y cómo lo tienen que hacer, causando rutina y monotonía en los empleados. Este es otro de los motivos más comunes de conflicto en una empresa familiar en lo que respecta a los empleados no familiares, y les trae como consecuencia descontento e ineficacia.

Como hemos visto hasta aquí, este tipo de problemas es bastante frecuente, y no es menos importante que los conflictos entre los miembros de la familia en una organización familiar.

2.2 El Nepotismo Como Problema Fundamental en la Empresa Familiar

El problema del nepotismo es uno de los problemas que con mayor frecuencia encontramos en las empresas familiares. Estudiaremos algunas de las definiciones más sencillas del nepotismo para comprender por qué afirmamos lo anterior.

2.2.1 Definición

"La palabra nepotismo deriva del latín *Nepos*, *Nepotis*, que significa - nieto, nieta, sobrino, descendiente ¹², y la utilizaban para hacer notar -- 'el favor que disfrutaban, con ciertos Papas, sus sobrinos y allegados'. Actualmente significa 'la protección que da un funcionario a sus parientes y amigos', o la 'desmedida preferencia que algunos dan a sus parientes para las gracias o empleos públicos'.¹³ También se ha definido al nepotismo como "Favor que un alto funcionario dispensa a sus parientes".¹⁴

"El fascículo # 21 de la Biblioteca Harvard de Administración de Empresas define la palabra nepotismo como 'El progreso de los parientes basado - en lazos familiares más que en el mérito'. "

"En las definiciones anteriores se encuentra un elemento en común que es la actitud del favoritismo hacia los parientes y amigos; el aspecto que a nosotros nos interesa es el del favoritismo en las empresas, y, particularizando más, el favoritismo de los parientes y amigos al ocupar puestos no ganados por el mérito de ellos, sino obtenidos por lazos familiares o de amistad".¹⁵

12. Alvarez Fernández, Juan Manuel. "El Nepotismo y su Relación con la Satisfacción de los Empleados en la Empresa". Tesis. Universidad Iberoamericana. México. 1980.

13. Alvarez Fernández, Juan Manuel. Op. cit. p.7

14. Andraca, Jesús. "Diccionario de la Lengua Castellana". Ed. Libros Mexicanos. México. p. 330.

15. Alvarez Fernández, Juan Manuel. Ibid.

Veamos ahora algunas definiciones de nepotismo, y observemos la gran similitud que existe entre ellas:

1. Abuso de poder en favor de parientes o amigos. (Diccionario Larousse Usual)
2. Protección excesiva o preferencia que algunos funcionarios dan a sus parientes en los empleos públicos. (Diccionario Trillas de la Lengua Española)
3. Vicio de conceder cargos públicos a los parientes. (Diccionario Castellano Ilustrado)
4. Trato de favor que los políticos y personas encumbradas conceden a sus amigos y parientes. (Enciclopedia General Argos)
5. Dar preferencia a los parientes para los empleos públicos. (Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado del Seleccioner del Reader's Digest)
6. Modalidad de corrupción política consistente en situar los gobernantes civiles o eclesidásticos a sus familiares, legítimos o naturales, en altos cargos políticos o administrativos, sin considerar su competencia y merecimiento. Este favoritismo se extiende corrientemente a la concesión de puestos, a la colocación en posiciones oficiales y privadas, en la milicia, en la política o en la economía; al otorgamiento de títulos, dignidades, honores y privilegios a sus seguidores personales y amigos. (Enciclopedia Salvat)

El autor de la tesis "El Nepotismo y su Relación con la Satisfacción de los Empleados en la Empresa", Juan Manuel Alvarez Fernández, define al nepotismo como: "El favoritismo que se ejerce en los parientes y amigos para que progresen en las empresas, ocupando puestos que no se los han ganado por los méritos que han realizado sino por los lazos familiares o de amistad." 16

Como podemos apreciar, todas las definiciones se parecen mucho entre ellas, y nosotros definiríamos al nepotismo como:

"Los privilegios de que gozan en las empresas los parientes o amigos de los dueños, tanto en los puestos que ocupan sin merecerlos como en las actividades y relaciones interpersonales dentro de dichas empresas, especialmente en las organizaciones de administración familiar".

2.2.2 Importancia de su Estudio

Considerando que el nepotismo es una manera muy usual de favorecer -- a algunas personas dentro de una empresa, debemos pensar que esta actitud afecta de una forma importante a la organización, pues propicia las injusticias dentro de la misma, evitando que exista una verdadera selección de personal, lo cual llevaría a la empresa a la elección del mejor candidato para ocupar un determinado puesto.

Por otra parte, si la persona elegida por medio del nepotismo resulta ser incompetente para desempeñar las funciones del puesto, la empresa es la que, en todo caso, saldrá perdiendo con dicha persona, pues la eficiencia y productividad de tal persona afectará negativamente a la organización desde varios puntos de vista: primero, las utilidades de la empresa disminuirán, y segundo, los empleados no familiares que sí tienen capacidad se sentirán a disgusto y se creará un ambiente de tensión en el trabajo.

16. Alvarez Fernández, Juan Manuel. Op. cit. p. 8

2.2.3 Reacción de los Empleados Ante el Nepotismo

"Las reacciones de los empleados pueden ser tres:

- a) Que acepten con agrado a la persona favorecida, ayudándole incluso para que pueda aprender y desempeñar mejor su trabajo
- b) Que los empleados no lo acepten, pero no hagan nada ni demuestren antipatía por temor a perder su trabajo; este caso produce personal poco motivado y a la larga crea problemas dentro de la empresa
- c) Que los empleados no acepten a la persona favorecida, que le demuestren antipatía, e incluso que estén dispuestos a sabotear los sistemas de la empresa creando problemas, a través de informes alterados, conflictos obrero-patronales, confusión entre la gente, etc." 17

Así pues, podemos observar que el nepotismo es un serio problema para las empresas en general, pero más específicamente, para las empresas familiares, pues es una situación que se vive todos los días en estas organizaciones, y puede provocar graves conflictos que afecten a la estabilidad de la misma cuando no es bien encauzado.

Ciertamente, algunas veces el nepotismo es favorable. Cuando el fundador de una empresa familiar decide heredar la empresa a uno o más de sus hijos, y desde muy pequeños los introduce en el mundo de su negocio y los prepara de una manera consciente para que en el futuro ellos dirijan con mano conocedora y recta el negocio; esta situación ha dado buenos resultados en algunos casos, y de esta forma la vida de la empresa queda asegurada por lo menos durante la gestión de los hijos del fundador, quienes a su vez podrían repetir la historia con sus propios hijos y así perpetuar el negocio.

2.3 El Problema de la Sucesión del Poder en las Empresas Familiares

"Las familias están en los negocios para quedarse en ellos. Sin embargo, cuando la gerencia pasa de una generación a otra, la transición dista mucho de ser ordenada. Además, conforme la empresa se desarrolla, surge la necesidad de un estilo administrativo que va más allá de un concepto de subsistencia, y los empresarios tienden a no ser reorganizadores. En ocasiones, mientras tiene lugar una dura lucha por el poder, la fortuna de la empresa puede estar decayendo. En otras ocasiones, la lucha por el poder forma parte de una transición saludable. La transición entre familia y empresa puede resultar más productiva cuando es simultánea."

"Una de las experiencias más angustiosas a las que se enfrenta cualquier negocio es el paso de una generación de alta gerencia a otra. En los negocios familiares, el empresario original se aferra, mientras observa cómo otros intentan ayudar a administrar o apropiarse de su negocio, y, al mismo tiempo, sus herederos se sienten eclipsados y frustrados. Las etapas del poder familiar son paralelas a las etapas del crecimiento o el estancamiento de la empresa y, frecuentemente, la suavidad con la que se efectúa la transición de un tipo tiene un efecto directo en el éxito del otro." ¹⁸

"El empresario-dueño de una corporación de propiedad familiar debe comprender que la continuidad de ésta puede peligrar al conservar, en el seno de la familia, tanto la propiedad como la dirección, si ello significa que los hijos o parientes cercanos se harán cargo de ella basándose en una participación mayoritaria y no en un aporte de experiencia y aptitud. En todo caso, la actual situación impositiva y la división de la tenencia de acciones a medida que pasan a grupos familiares cada vez más amplios, generalmente traen apareada con el pasar de los años una separación entre la función patrimonial y la directiva."

18. Barnes, Louis y Hershon, Simon. "La Transmisión del Poder en los Negocios Familiares". Biblioteca Harvard de Administración. Fascículo No. 190

"Deben tomarse precauciones, si fueran necesarias, para evitar una influencia familiar adversa sobre la compañía en los casos de sucesión." 19

"Los hijos o los subordinados de los empresarios de la primera generación hablan de pacientes e impacientes esperas para que llegue su momento de encargarse de la dirección de la empresa. Cuando llega el momento, generalmente se presenta porque el 'viejo' se ha muerto o porque se encuentra demasiado enfermo para tomar parte activa en la administración, incluso aunque continúe llevando la rienda del negocio familiar. Muchas veces esto implica demasiados años de tensiones y conflictos, mientras -- las generaciones mayores y menores pretenden coexistir en la alta gerencia."

"El problema de la transición afecta tanto a los componentes de la familia como a las personas ajenas a ella. Los corredores y los banqueros, los administradores profesionales, los empleados, los competidores, los directores externos, las esposas, las amistades y los inversionistas potenciales tienen algo más que un interés efímero en el cambio de una generación a otra. Algunas de estas transiciones resultan ordenadas. Sin embargo, la mayoría no lo es. La gerencia se ve agobiada por la lucha y la indecisión. Los hijos, herederos, empleados clave y directores renuncian como señal de protesta. Las familias quedan rasgadas por el conflicto. El presidente-padre queda depuesto. Los compradores que quieren una fusión o desean adquirir el negocio cambian de opinión. Y, frecuentemente, la empresa muere o se estanca." 20

19. "La Protección de la Pequeña Empresa y la Sucesión Directiva". Programa del curso de Dirección Administrativa: Administración de la Pequeña Empresa. Ed. Codex. Buenos Aires. 1971. p. 569

20. Barnes, Louis y Hershon, Simon. Op. cit. p. 4

"¿Debe quedarse en la familia un negocio familiar? La pregunta ahora resulta casi académica. Es evidente que las familias sí se quedan en sus negocios y que los negocios se quedan en familia. Por ende, existe algo de orígenes más profundos en la transmisión del poder que los meros intereses empresariales impersonales. La tradición humana tendiente a pasar una herencia, posesiones y nombre de una generación a otra lleva tanto a los padres como a los hijos a buscar continuidad en los negocios familiares. Ante esto, la interrogante de si un negocio debe quedarse en la familia pierde importancia, mientras que la adquiere el mejor conocimiento de la manera en que estos negocios y sus propietarios efectúan la transición de una generación a la siguiente."

"¿Cuáles son las implicaciones cuando la transición de una generación a otra comprende un cambio en el negocio y en la familia? y cuáles son las consecuencias, también, si el negocio y la familia, aunque separados, permanecen unidos en los planes, las discusiones y las emociones? Cuando se consideran estas interrogantes podría resultar útil examinar dos perspectivas, además de la diferencia de edades. Por una parte está el punto de vista de la familia; por la otra el del negocio. Ambos puntos de vista pueden considerarse desde una perspectiva interna o externa." 21

"El Cuadro I muestra estos cuatro puntos distintos para observar a los componentes de la familia y el negocio. Un punto de vista está en los 'administradores de la familia' (pertenecientes a la familia y al negocio), analizados por la generación mayor y la menor. Cuando se olvidan o ignoran las otras tres perspectivas es fácil quedar encajonado en las preocupaciones -- propias. Este tipo de compulsión conduce a que la generación mayor se aferre al poder y que la joven quiera posesionarse de él. Para ambas generaciones implica la selección, inclusión y perpetuación de los administradores de la familia."

CUADRO I : Presiones e Intereses en un Negocio Familiar

DENTRO DE LA FAMILIA	FUERA DE LA FAMILIA	
<p><u>Los gerentes de la familia</u></p> <p>Se aferran o apoderan del control de la empresa</p> <p>Selección de los componentes de la familia para gerentes</p> <p>Continuidad de la inversión y el compromiso de la familia</p> <p>Creación de una dinastía</p> <p>Reivalidad</p>	<p><u>Los empleados</u></p> <p>Recompensa por lealtad</p> <p>Participación en las acciones, el crecimiento y el éxito</p> <p>Profesionalismo</p> <p>Superación de las transiciones familiares</p> <p>Interés por la empresa</p>	DENTRO DEL NEGOCIO
<p><u>Los parientes</u></p> <p>Ingresos y herencia</p> <p>Conflictos y alianzas familiares</p> <p>Grado de compromiso en el negocio</p>	<p><u>Los extraños</u></p> <p>Competencia</p> <p>Influencias de mercado, - producto, abastos y tecnología</p> <p>Leyes fiscales</p> <p>Dependencias requeridoras</p> <p>Tendencias de las prácticas administrativas</p>	FUERA DEL NEGOCIO

FUENTE: Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Fascículo No.190: "La Transmisión del Poder en los Negocios Familiares". Por Louis B. Barnes y Simon A. Hershon.

"La segunda perspectiva está en 'los empleados', también los mayores y los menores, que trabajan en el negocio pero que están considerados ajenos a la familia. Lógicamente las presiones y las preocupaciones que los afectan son diferentes a las de los administradores de la familia, aun cuando muchos sean tratados como parte de la gran familia empresarial. Los empleados de mayor edad quieren ser recompensados por su lealtad, quieren tener participación, seguridad y agradar al jefe. Los empleados de menos edad quieren, generalmente, profesionalismo, oportunidades para su desarrollo, participación y motivos para quedarse. Ambos grupos, aunque de diferente edad, se preocupan por solucionar la transición familiar."

"La tercera perspectiva está en 'los parientes': aquellos componentes de la familia que no toman parte activa en la administración del negocio. Los parientes de más edad se preocupan por los ingresos, los conflictos familiares, las políticas de los dividendos y por que haya un lugar dentro del negocio para sus hijos. Los de menor edad, generalmente hermanos o primos desilusionados, sienten cierta presión, aunque a diferente nivel, para unirse al negocio. Ambas generaciones, según veremos más adelante, pueden mostrarse interesadas, comprometidas, ingerentes y, en ocasiones, útiles."

"Por último, la cuarta perspectiva está en 'los extraños'. Se trata de personas que pueden ser competidores, tener interés en la investigación, ser acreedores, clientes, reguladores gubernamentales, vendedores, consultores y otros, que tengan relación con el negocio y sus prácticas pero en el exterior. Su interés particular por la empresa es diferente y va desde el constructivo hasta el destructivo, tanto en intención cuanto en efecto."

"Cuanto más 'externa' sea la perspectiva familiar, como se indica en el cuadro I, tanto más legítima parece como problema administrativo 'real'. Sin embargo, las preocupaciones que aparecen en los cuadros de la columna

izquierda típicamente tienen la misma importancia que los problemas ajenos a la familia que aparecen a la derecha, y además consumen mucho más tiempo. Los problemas familiares internos tienden a no ser considerados en los libros sobre administración, los informes de los consultores y los cursos de las escuelas de administración. El resultado de ignorar estas realidades -- puede ser desastroso tanto para la familia como para la empresa." 22

"La transmisión del poder de la primera generación a la segunda rara vez ocurre mientras el fundador está vivo y sobre el escenario. En cambio, lo que acontece durante este tiempo es que se presenta un período de transición, que implica serias dificultades tanto para la generación mayor como para la menor. Ceder la empresa, para su fundador, es igual que firmar su propia sentencia de muerte. Para un hijo o sucesor la tensión podría ser -- equiparable."

"Si bien los componentes de la familia sufren múltiples tensiones mientras que las generaciones están sobrepuestas durante los períodos de transición, otro proceso está presente en tanto la empresa crece y se desarrolla. La mayoría de los autores no relaciona el crecimiento o la decadencia del negocio con las transiciones familiares. Sin embargo, para nosotros, en relación con las transiciones en las empresas, destacan los siguientes puntos:

1. El crecimiento de la organización tiende a no ser lineal. Las organizaciones crecen en etapas discretas, con diferentes índices de desarrollo en cada una.
2. Los períodos de profundo desarrollo organizativo frecuentemente se presentan ENTRE los períodos de crecimiento. Muchas veces, estos períodos -- más lentos son vistos con alarma, pero obligan a los administradores a -- analizar hacia dónde ha crecido la empresa. Estos períodos de desarrollo son los lapsos de transición que aparecen como menos dramáticos (es de-

cir, hay menos crecimiento], pero que pueden ser más cruciales para los preparativos en el futuro de la empresa. Estos tumbos aparentes pueden propiciar conocimientos útiles cuando la gerencia empiece a adoptar y fomentar prácticas y procedimientos nuevos.

3. Una respuesta administrativa típica a las tensiones de la transición es la reorganización total o parcial de la empresa. En ocasiones, esto contribuye a la alteración de costumbres antiguas, pero en raras ocasiones resuelve una crisis de transición. Lo que se necesita es tiempo para -- que el sistema político y social de la empresa vuelva a alinearse dentro de normas y relaciones nuevas."

"Como hemos visto, las transiciones familiares y las transiciones empresariales pueden darse por separado y en momentos diferentes. Sin embargo, encontramos que normalmente se presentan juntas. Cuando una empresa pasa del problema de la subsistencia al de la administración del crecimiento rápido, debe crear sistemas nuevos de control, motivación y recompensa. También, se requiere un estilo administrativo que pueda integrar a los especialistas y sus funciones. Este desenvolvimiento no puede darse sin que -- exista una alta gerencia que quiera dar el paso extra que conduce más allá del pensar en la supervivencia. Aquí es donde la joven generación anhelante entra en escena, pues los jóvenes normalmente quieren ir más allá de -- las prácticas tradicionales."

"Aunque la mayoría de las empresas cambian alta gerencia y etapas de -- crecimiento al mismo tiempo, hay otras que presentan un sólo cambio de -- transición a la vez. Una compañía estancada puede presentar esta característica cuando la generación mayor cede su paso a la menor sin que se registre ninguna transición empresarial."

"Otro tipo de transición única se presenta cuando una empresa pasa de una etapa de crecimiento a la siguiente dentro de una generación de administradores. Tal caso se presenta en contadas ocasiones en la primera generación, en parte porque los empresarios tienden a no ser reorganizadores, y a que el crecimiento exige que haya una reorganización junto con el cambio en estilo administrativo. Encontramos que estas transiciones empresariales sin permutas familiares se presentan con mayor frecuencia en la segunda generación. Mientras que la primera generación de empresarios tiene problemas con el cambio a estrategias de gran crecimiento y estilos más colaborativos, -- los hijos son más flexibles, posiblemente porque el cambio de un patrón de conocimiento de segunda etapa a uno de tercera comprende una menor renuncia a nexos personales, o posiblemente porque tienen mayor ayuda para lograr el cambio."

"Cuando existe un dominio distorsionado de los administradores de la familia o de los parientes, no sólo pueden presentarse transiciones truncas, sino que también puede darse la regresión."

"Si ocurre que un único poder dominante tiende a ocasionar transiciones desequilibradas o regresión, ¿cómo puede formarse un patrón efectivo para crear y administrar ambas transiciones? La respuesta está en la estructura de poder equilibrado, que evita la polarización de los conflictos."²³

"Existen hoy en día descolantes ejemplos de firmas florecientes, tanto grandes como pequeñas, en que el hijo ha sucedido al padre. También ha habido muchos fracasos de empresas por haber ocupado parientes cercanos los altos puestos directivos. Hay implicados muchos factores positivos y negativos cuando los integrantes de una misma familia participan en la dirección-

de una empresa. La solidaridad familiar puede ser el ingrediente que la -- corone con el éxito, pero, también, las enemistades y discordias surgidas en el seno de una familia suelen causar el fracaso de la empresa. Cuando -- parientes se hacen cargo de una firma, y su acceso a los altos puestos directivos es predeterminado por la edad, deberían, no obstante, ascender pa-- sando por todas las escalas de la organización, ser promovidos sobre la ba-- se de sus méritos y recibir una capacitación amplia e íntegra que los con-- vierta en efectivos dirigentes." 24

Como hemos podido analizar, el problema de la sucesión dentro de una-- empresa familiar no es fácil de resolver, pues siempre se mueven intereses personales en todos los niveles, creando un caos en la situación que se -- presenta en el momento de decidir la sucesión directiva. Todos los mien-- bros de la familia dentro de la empresa creen merecer ocupar el lugar prin-- cipal, y los empleados no familiares también sienten estar en su derecho, -- por méritos propios, de ascender a la posición superior.

La solución que se dé a este problema dependerá mucho de la actitud -- que tome el fundador, si todavía vive, y si no, lo mejor sería aplicar un-- criterio lógico y equitativo para que la dirección sea ocupada por la per-- sona más capacitada para tomar el mando del negocio, sea parte de la fami-- lia o no lo sea.

24. "La Protección de la Pequeña Empresa y la Sucesión Directiva". Programa del curso de Dirección Administrativa: Administración de la Pequeña Empresa. Ed. Codex. Buenos Aires. 1971. p. 570.

CAPITULO III :

***LA ADMINISTRACION DE LA
EMPRESA FAMILIAR***

CAPITULO III: LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA FAMILIAR

3.1 Importancia

La empresa familiar es la base de la estructura de las grandes empresas en México y en todo el mundo. Gracias a ella es posible crear empresas de gran magnitud que colabran en importante proporción al desarrollo económico de nuestro país, puesto que la mayoría de las grandes empresas han comenzado precisamente como esto: como empresas familiares.

Vamos a estudiar en este capítulo dos empresas de gran importancia cuyo principio fue el de una empresa familiar: La ICA (Ingenieros Civiles Asociados), de México, donde encontraremos que esta empresa se fundó no por dos hermanos o parientes, sino por un grupo de amigos, por lo que no debería ser considerada como empresa familiar; sin embargo, en la actualidad los hijos y los hermanos de esos fundadores, aunque no es el único caso, constituyen importantes directivos dentro de ICA y por lo tanto nos pueden servir de ejemplo para observar cómo una empresa familiar puede convertirse en una corporativa tan importante en la vida económica del país, y, por otro lado, analizaremos brevemente el caso de la Walt Disney Enterprises, Inc., de los Estados Unidos, pues de esta forma podremos comprobar la importancia de una eficiente administración dentro de las empresas familiares, para que éstas pasen, de ser empresas familiares pequeñas, a grandes e importantes corporaciones industriales o comerciales.

Así, analicemos la primera: Ingenieros Civiles Asociados, de México. El fundador principal de esta empresa fue el Ingeniero Bernardo Quintana Arrijoja.

La ICA se fundó en el año de 1947 bajo la iniciativa de un grupo de jóvenes estudiantes de ingeniería. Para conocer más a fondo los inicios de la ICA, nos referiremos a un artículo de la revista "Selecciones del Reader's -- Digest", publicado en 1972: ¹

"La pasión de Quintana por el trabajo en equipo empezó temprano. Cuando era estudiante de ingeniería, a los 23 años, él y 16 condiscípulos celebraban interminables conversaciones que cristalizaron en la organización de la ICA. -- No tenían contratos, ni experiencia, ni dinero. Sin embargo profesaban una dedicación total a las técnicas modernas y un entusiasmo sin límites. 'Estábamos dispuestos a comer nos al mundo' recuerda el vicepresidente de ICA, Felipe Pescador."

"El mundo ese de que hablaban les resultó una magra dieta al principio. Construyeron granjas particulares, aceras, bardas para lotes vacíos: encargos insignificantes que ningún contratista de categoría se dignaba tomar. 'Hubiéramos construido un gallinero, si nos lo hubiesen pedido', dice Suárez, otro de los fundadores. El viejo automóvil Ford de Quintana era transporte, vehículo de acarreo y oficina de campo de la compañía. Era el año de 1942, y a consecuencia de la Segunda Guerra Mundial los materiales de construcción y el equipo -- así como el capital del grupo -- escaseaban una semana tras otra. Llegó un momento en que todos los socios tuvieron que vender sus bienes propios, inclusivo el Ford de Bernardo, para juntar ocho mil dólares."

"Posteriormente, en 1947, el Gobierno abrió un concurso para el primer proyecto de conjunto habitacional de la Ciudad de México, planteado como un enfambre de 1100 unidades pequeñas, dispuestas en monótonas hileras. Para poder concursar, Bernardo y sus amigos se constituyeron en sociedad, y de esa manera nació oficialmente ICA. Como había demostrado capacidad administrati--

1. Seegers, Scott y Kathleen. "Bernardo Quintana e ICA: Constructores de lo -- 'Imposible' ". Selecciones del Reader's Digest. Octubre de 1972. p.47-53. México.

va, Bernardo fue elegido presidente. Los jóvenes trabajaron durante tres semanas, sin parar, en los planos. 'Comíamos y dormíamos en la oficina', recuerda Quintana. 'Por fortuna, pocos estábamos casados todavía'.

"La devoción de los jóvenes ingenieros a las técnicas modernas produjo sus frutos. Habían instalado un pequeño laboratorio de suelos y fueron los únicos en su esfera que pudieron analizar muestras de suelos tomadas en el lugar donde se proyectaba la construcción. Resultó ser uno de los pocos lugares de aquella zona con suficiente solidez para hacer una cimentación normal. Este dato, que se conservó cuidadosamente en secreto, les permitió concursar con un presupuesto muy por debajo de los que presentaron sus más poderosos competidores."

"Con la confianza de la juventud, volvieron a diseñar el proyecto como un grupo de unidades verticales arropadas en torno a jardines, con escuelas, guarderías infantiles, terrenos de juego y tiendas, todo a poca distancia a pie. Las modificaciones propuestas por ICA se aceptaron y, a la larga, resultaron ser las mejores."

"Cuando las ofertas se abrieron, los otros contratistas se rieron de sus nuevos competidores. 'Esos jóvenes necios perderán hasta la camisa con semejante presupuesto', profetizó uno de ellos. Verdad es que las obras fueron de crisis en crisis. 'Estábamos siempre en dificultades', dice Quintana. 'Los préstamos y las cuentas vencían cuando no podíamos pagarlas; el material no llegaba en la fecha prometida; el equipo se estropeaba cuando más lo necesitábamos, o nos enviaban algún material que no habíamos pedido. Nos ocurría todo lo imaginable'. Pero, a fuerza de ser tenaces, los jóvenes socios persistieron y el primero de septiembre de 1949, en la fecha fijada, entregaron orgullosamente al Gobierno, ya terminado, el proyecto 'Liquel Alencán. Sus sólidos y bien cuidados edificios son prueba, actualmente, de lo bien que los proyectaron y construyeron los jóvenes ingenieros hace más de 25 años".

Así pues, con dedicación y esfuerzo, con sacrificio y trabajo intenso, Bernardo Quintana y sus socios comenzaron a construir cada vez más y más, -- hasta que ICA tomó dimensiones que ellos nunca imaginaron.

Hoy en día, ICA es un consorcio, un conjunto de empresas coordinadas -- perfectamente, unas con otras, para coadyuvar en el mayor desarrollo tanto -- de la misma ICA como del país.

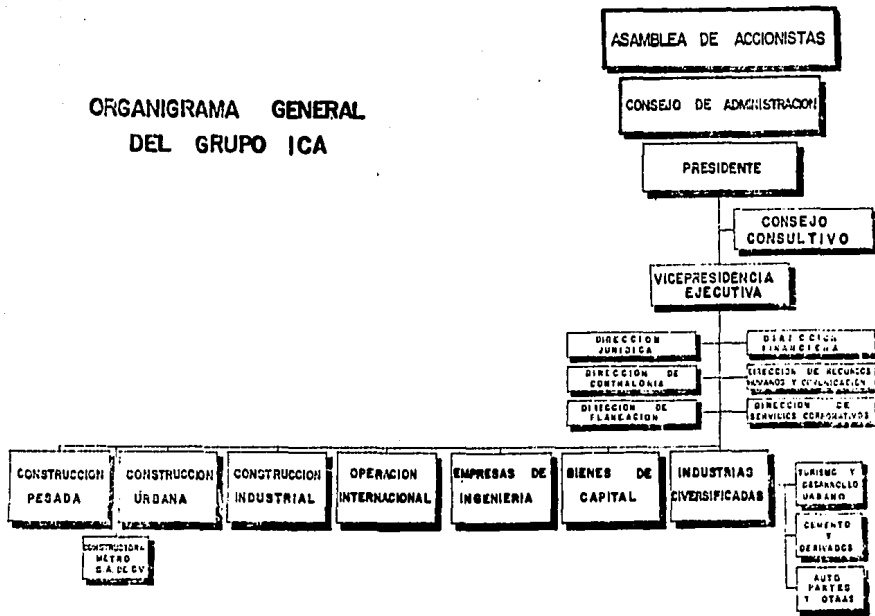
Para darnos una idea de lo que en la actualidad constituye el grupo -- ICA, presentamos a continuación el organigrama general del grupo, sin inclu- -- ir las jerarquías debajo de cada División perteneciente a ICA, debido a que -- el incluirlas representaría una extensión innecesaria.

Bernardo Quintana Arrijoa fue el Presidente Fundador de Grupo ICA, y -- falleció en 1984, dejando su obra a hombres que, como él, han luchado por -- construir un México mejor para todos, y no sólo eso, sino que ha llevado la -- tecnología mexicana a otros confines del planeta, construyendo obras que o- -- tros desecharon por considerarlas "imposibles", mientras que ICA las ha con- -- siderado posibles y las ha realizado.

Los datos obtenidos sobre Grupo ICA fueron consultados en la publica- -- ción que la empresa emite cada fin de año, cuyo nombre es "Grupo ICA", con -- el fin de lograr una mayor comunicación entre todos los miembros del grupo y -- para dar a conocer los logros de ICA durante un período determinado, que es -- por lo regular un año. En esta ocasión se consultó la revista "Grupo ICA" -- correspondiente a 1984. ²

2. "Grupo ICA". Publicación a cargo del Departamento de Ediciones e Informa- -- ción de ICA. México, D.F. Diciembre de 1984.

**ORGANIGRAMA GENERAL
DEL GRUPO ICA**



FUENTE: REVISTA "GRUPO ICA", DICIEMBRE DE 1984.
MEX.CO. Págs. 18 Y 19

EL GRUPO ICA ESTA ASOCIADO EN DIVERSOS NEGOCIOS CON:

54

CLARK EQUIPMENT CO.

Buchanan, Mich. E.U.

BECHTEL CORPORATION

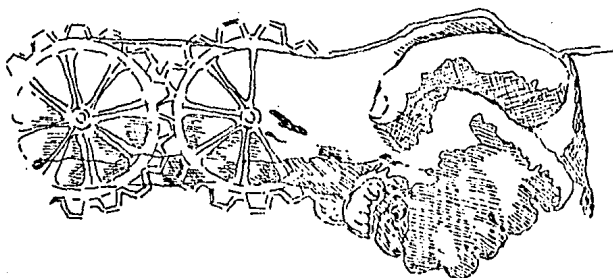
San Francisco, Cal. E.U.

SOCIETE ALSTHOM-ATLANTIQUE

París, Francia

L.M. ERICSSON

Estocolmo, Suecia



**ASSOCIATED PORTLAND CEMENT MANUFACTURES, LTD.
(BLUE CIRCLE)**

Londres, Inglaterra

ADELA INVESTMENT COMPANY

Luxemburgo

BORG WARNER CO. (Borg and Beck Division)

Chicago, Ill. E.U.

ATSUGI MOTORS PARTS CO.

Japón

A.C.F. INDUSTRIES INCORPORATED

Nueva York, E.U.

ATLAS COPCO, A.B.

Estocolmo, Suecia

CAMPBELL CHIBOGAMAU MINES, LTD.

Toronto, Canada

GOLDBERG AND EMERMAN (STUBBS CO. GROUP)

Chicago, Ill. E.U.

ALFRED HERBERT LTD.

Conventry, Inglaterra

ALGUNAS DE LAS OBRAS MÁS IMPORTANTES REALIZADAS POR ICA

O B R A	L U G A R
1. Primera etapa del Metro de la Ciudad de México	México, D.F.
2. Última sección de la Carretera Panamericana	Zona del Canal de Panamá y Frontera de Colombia
3. Hidroeléctrica El Infiernillo	Michoacán
4. Central hidroeléctrica	Colombia Occidental
5. Instalaciones de agua y -- drenaje, y pavimentación	Ciudad Nezahualcóyotl, Edo. de México
6. Construcción industrial pesada, incluyendo una presa, central hidroeléctrica, carreteras, pequeñas industrias, un centro comercial, viviendas y escuelas	Cuenca del Río Tepiccatepec
7. Multifamiliar Miguel Alemán	Ciudad de México
8. Transformación de la ciudad de Querétaro en un gran centro industrial	Querétaro, Querétaro
9. Reconstrucción de varios -- tramos de autopistas, como por ejemplo la México-Puebla, Tijuana-Tijuana, Morelia-Zinapécuaro y Pátzcuaro-Quiroga	Varios
10. Puente Coatzacoalcos II	Sureste de la República
11. Construcción de los aeropuertos de Morelia, San -- Luis Potosí y Puerto Escondido, Oaxaca	Varios
12. Presa El Guinco y Presa El Caracol	Varios
13. Rompeolas en Dos Bocas, Tabasco	Dos Bocas, Tabasco
14. Obra de grada y anti-grada para la construcción de -- chales y barcos atuneros y camarones	Mazatlán, Sinaloa

ALGUNAS DE LAS OBRAS MAS IMPORTANTES REALIZADAS POR ICA
CONT.

O B R A	L U G A R
15. Torre de máquinas de 24 silos para grano	Lázaro Cárdenas, Michoacán
16. Condominios "Piránides del -- Rey"	Cancún, Quintana Roo
17. Campo militar	Monterrey, Nuevo León
18. Unidad habitacional del - - - FOVISSSTE	Puebla, Puebla
19. Ampliación de la planta Ponda's	Cuernavaca, Morelos
20. Remodelación del Hotel Mediteranée	Cancún, Quintana Roo
21. Conjunto de casas para FONATUR	Cabo San Lucas, B.C.
22. Carretera La Ceibita-Santa Bárbara-Desvío San Nicolás	República de Honduras
23. Proyecto hidroeléctrico de Asturias	República de Nicaragua
24. Rehabilitación del túnel Palacio Río Blanco	República de Colombia
25. Centrales hidroeléctricas de - San Carlos y Jajuas	República de Colombia

FUENTE: REVISTA "GRUPO ICA". DICIEMBRE DE 1984. MEXICO. PAGS. 22-56

SELECCIONES DEL READER'S DIGEST. OCTUBRE DE 1972. MEXICO. P.47-53

Como podemos apreciar, las obras que ICA ha construido abarcan todos - los sectores de la Economía, no sólo nacional sino también internacional, - ya que contempla desde construcción pesada, construcción para el campo, pa- ra la industria, construcción urbana, turística, etc..

OBRAS MAS IMPORTANTES DE ICA EN LA CIUDAD DE MEXICO

1. Torre de Telecomunicaciones
2. Centro Técnico IBM
3. Edificio de la Secretaría de Relaciones Exteriores
4. Edificio del Instituto Mexicano de Comercio Exterior (IMCE)
5. Torre Comermex
6. Palacio de los Deportes
7. Hotel María Isabel Sheraton
8. Hotel Presidente Chapultepec
9. Centro Comercial Plaza Universidad
10. Centro Comercial Plaza Satellite
11. Sistema de Transporte Colectivo (Metro) de la Ciudad de México

FUENTE: DOCUMENTACION DE LOS ARCHIVOS DE ICA

REVISTA "GRUPO ICA", DICIEMBRE DE 1984, MEXICO.

EVOLUCION GENERAL DE LA OBRA METRO EN OPERACION Y
CONSTRUCCION A DICIEMBRE DE 1984

CONCEPTO	ETAPA				TOTAL
	1a.	2a.	3a.	4a.	
	1967 1970	ago. 1977 dic. 1981	ene. 1982 dic. 1984	sep. 1983 dic. 1984	
Metro en operaci3n	42.01 km	28.26 km	36.96 km	-	107.23 km
Metro en construcci3n	-	-	7.60 km	21.14 km	28.74 km
TOTAL	42.01 km	28.26 km	44.56 km	21.14 km	135.97 km

FUENTE: REVISTA "GRUPO ICA", DICIEMBRE DE 1984, p. 71, MEXICO, D.F.

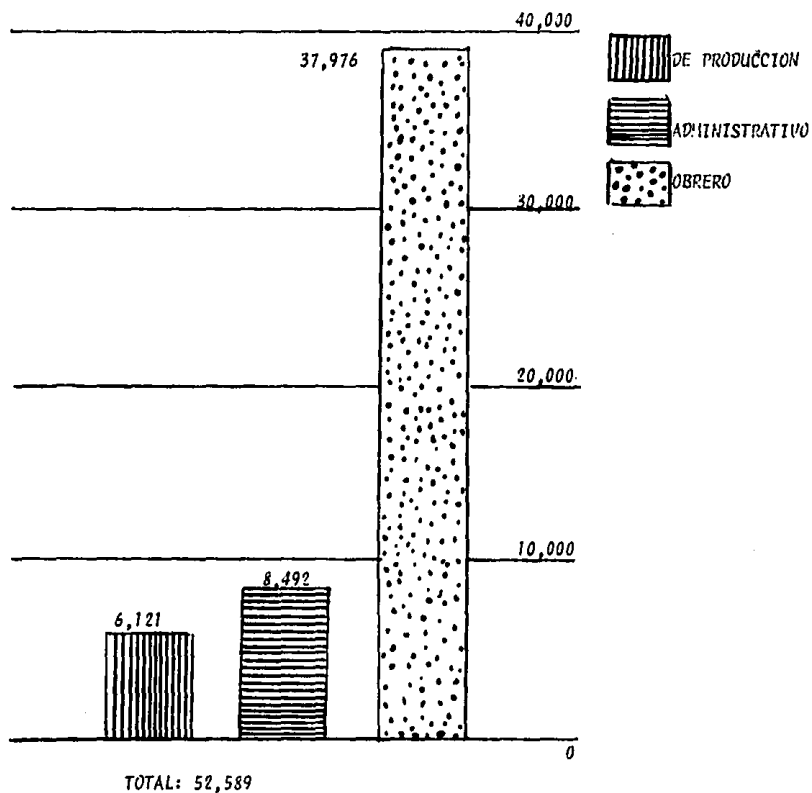
ESTADO POR LINEAS DEL METRO A DICIEMBRE DE 1984

LÍNEA	T R A N O	EN CONSTRUCCION	EN OPERACION	T O T A L
1	Observatorio-Pantitlán	-	18.99	18.99
2	Cuatro Caminos-Taxqueña	-	23.42	23.42
3	Indios Verdes-Universidad	-	23.61	23.61
4	Martín Carrera-Santa Anita	-	10.71	10.71
5	Politécnico-Pantitlán	-	15.68	15.68
6	El Rosario-Martín Carrera	4.68	9.26	13.94
7	Tacuba-Barranca del Huerto	7.60	5.56	13.16
9	Pantitlán-Observatorio	16.46	-	16.46
TOTAL		28.74 km	107.23 km	135.97 km

FUENTE: REVISTA "GRUPO ICA". DICIEMBRE DE 1984. p.72. MEXICO, D.F.

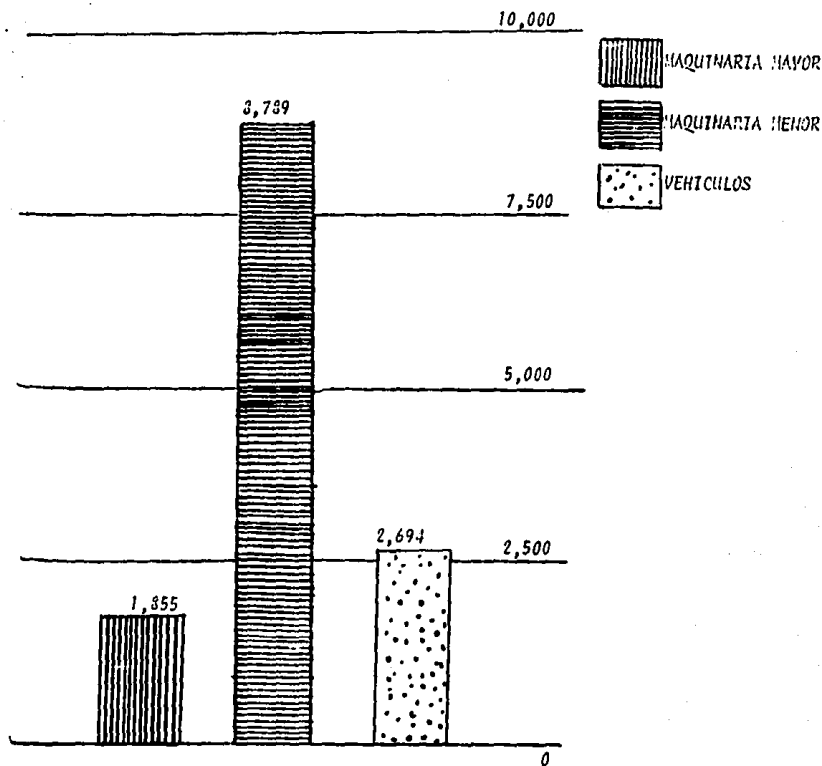
TOTALES DE PERSONAL

(HASTA DICIEMBRE DE 1984; INCLUYE A TODAS
LAS EHPRESAS QUE POSEE LA ICA)



FUENTE: REVISTA: "GRUPO ICA". DICIEMBRE DE 1984. p. 90. MEXICO, D.F.

TOTALES DE MAQUINARIA
(HASTA DICIEMBRE DE 1984; INCLUYE A
TODAS LAS EMPRESAS DE GRUPO ICA)



TOTAL: 13,338

FUENTE: REVISTA "GRUPO ICA". DICIEMBRE DE 1984. p. 91. MEXICO, D.F.

EMPRESAS CONSTRUCTORA QUE SE HAN ASOCIADO CON EL GRUPO ICA EN AMERICA LATINA

EMPRESA	PAIS
<i>Urruela y Sittengfeld, Cla. Ltda.</i>	GUATEMALA
<i>Royal Nedherland Harbour Works, Co., Ltd</i>	HONDURAS
<i>Sierra y Asociados, S.A. de R.L.</i>	HONDURAS
<i>Edificaciones Planificadas, S.A.</i>	EL SALVADOR
<i>Chamorro y Cuadra, S.A.</i>	NICARAGUA
<i>EYLA, S. A.</i>	COSTA RICA
<i>Constructora Continental, S.A.</i>	PANAMA
<i>Contratos de Obras y Agrícolas, C. por A. (CONTRIBAS)</i>	REPUBLICA DOMINICANA
<i>Inversiones y Construcciones, S.A. (INCONSA)</i>	REPUBLICA DOMINICANA
<i>GRANDICON</i>	COLOMBIA
<i>Cuellar, Serrano, Gómez y Salazar, Ltda.</i>	COLOMBIA
<i>Termotécnica Coindustrial, Ltda.</i>	COLOMBIA
<i>Guinand & Billembourg, C.A.</i>	VENEZUELA
<i>Grupo Mendoza</i>	VENEZUELA

CONTINUA

CONTINUA

EMPRESA	PAIS
FORAM Ecuatoriana, C.A.	ECUADOR
Graña y Montero, S.A.	PERU
ENBASA-ENGENHARIA E COMERCIO, S.A.	BRASIL
Bezanilla y Salinas y Avajos González, S. A.	CHILE
Constructora FORAM y Cia, Ltda.	CHILE

FUENTE:

DOCUMENTACIÓN CONSULTADA EN LOS ARCHIVOS DE I.C.A.

Otro caso muy conocido, acerca de una buena administración en las empresas familiares lo constituye, a nivel internacional, el de la Walt Disney - - Enterprises, Inc., cuyos inicios se deben a la dedicación de un hombre que -- quiso ver sus sueños hechos realidad. Así, empezó con unos pocos auxiliares - de dibujante y con su hermano, Roy Disney.

En 1928, Walter E. Disney creó a su primer personaje conocido mundialmen- te, (pues antes había trabajado para otras compañías cinematográficas), a -- Mickey Mouse. A partir de este éxito, y una vez creado su propio estudio, él- comenzó a trabajar cada día más, hasta que en 1935 presentó su primera pelcu- la de largometraje en dibujos animados: "Blanca Nieves y los 7 Enanos", para - lo cual tuvo que realizar grandes sacrificios.

Veamos algunas anécdotas que sucedieron a Disney y a sus dibujantes du- rante la realización de esta película:

Cuando Walt Disney empezó a planear en 1935 realizar esta película, sus- ayudantes y su propio hermano (que continuaba en la Compañía, y dirigía las - finanzas de la misma) se opusieron a hacer algo que pensaban fracasarla: "No es lo mismo hacer una caricatura de 7 minutos que un largometraje de una hora y- media", opinan los colaboradores de Disney al recordar aquellos días.

En 1937 se tuvo que interrumpir la realización de la película, por cau- sas de fuerza mayor. Sin embargo, poco después se continuó y por fin, en 1938 se estrenó.

Walt Disney era un hombre que tomaba todas las decisiones en su empresa, y no le importaba exponerse al ridículo, pues, aun con la opinión contraria - de su gente, él decidió que "Blanca Nieves" se terminara, pasara lo que pasa- ra.

Durante el rodaje de "Blanca Nieves", se trabajaba día y noche, e incluso los sábados y domingos, se invirtió todo el capital de la compañía, dinero -- que posteriormente se agotó.

Walt consiguió, después de mucho esfuerzo, que un Banco le prestara -- \$ 1'000,000.00 de dólares, pues no quería limitar el dinero; lo único que le interesaba era hacer una gran película, que valiera la pena el sacrificio. Dicho préstamo bancario fue sobre su seguro de vida, y la institución de crédito tenía no recuperar ese dinero, pues aunque Disney era una persona honesta y bien conocida para ese entonces, era un mal administrador financiero. Cuando ese millón de dólares se agotó, tuvo que pedirles a sus colaboradores que trabajaran sin cobrar sueldo durante algún tiempo. Sus colaboradores accedieron, debido a que Disney los trataba siempre justamente, y pensaban que todos debían sacrificar algo en beneficio de la empresa.

Los ayudantes de Disney trabajaron arduamente, y, aunque había diferencias de opiniones entre los diversos Departamentos de los Estudios Disney, -- él siempre lograba la armonía y la concordia, pues tenía la capacidad para manejar personal difícil y situaciones tensas, por lo que sus empleados no lo abandonaron, sino trabajaron con más dedicación para ver su película hecha realidad.

Por fin, en 1938, "Blanca Nieves y los Siete Enanos" pudo ser estrenada en Hollywood. Al estreno asistieron las grandes personalidades del mundo del espectáculo; y, gracias a esta película, Walt Disney ganó su primer Óscar.

Después del éxito de esta película, pudo cubrir sus compromisos con los acreedores, y tuvo que contratar más personal, pues ya no se daba abasto para cubrir todas las necesidades de su pequeña empresa. Al transcurrir el -- tiempo, Disney había realizado decenas de películas de dibujos animados, todas con el mayor de los éxitos.

Por fin, en 1955, después de varios años de planeación, el 7 de julio, - Walt Disney inauguró su parque de diversiones: Disneylandia, en Anaheim, California, que a través de 30 años ha recibido a más de 250 millones de visitantes de todos los países del mundo.

Así pues, podemos observar que las Empresas Walt Disney se han extendido a nivel internacional; incluso hoy en día existe un Disneylandia en Japón, además de Walt Disney World y EPCOT Center, en Florida, Estados Unidos, y se está planeando construir un Disneylandia en Europa.

En resumen, las Empresas Walt Disney consisten en estudios cinematográficos, los parques Disneylandia, Disney World y EPCOT Center (las siglas EPCOT significan: Experimental Prototype Community of Tomorrow, Comunidad Experimental Prototipo, del Futuro), en los Estados Unidos, Disneylandia en Japón, Estudios de Televisión, etc.

Como podemos apreciar, todas las grandes empresas, tanto en México como en otros países, han comenzado como pequeños negocios o sociedades que, después de grandes sacrificios y una adecuada administración, se han transformado en integrantes activos dentro de la Economía Mundial.

Sin embargo, no todas las empresas familiares han tenido éxito, por causas que hemos analizado en capítulos anteriores, y por las cuales no podemos afirmar que todas las empresas familiares se transformarán en grandes empresas. De hecho, la mayoría de los negocios familiares permanecen siempre como tales, y algunos de ellos, debido a una ineficiente administración de sus recursos, terminan fracasando definitivamente, en especial en el momento de la sucesión. (La empresa Walt Disney Enterprises, Inc., hubiera fracasado desde el principio si Roy Disney no la hubiera administrado adecuadamente). Por lo tanto, podemos deducir la importancia de la Administración en estas empresas.

3.2 Factores que Llevaron a Algunas Empresas Familiares a Convertirse en -- Grandes Empresas

En cuanto a este respecto diremos que se realizó, ante todo, una comparación entre las dos empresas que hemos tomado como ejemplo de empresa familiar que llegó a convertirse en una importante y gran empresa: la ICA y la Walt Disney Enterprises, pues lo que se pretende con esto es conocer algunas causas que las llevaron a destacar de manera tan particular, cada una de ellas en su rumbo, para así reafirmar la importancia que tiene la Administración para este y todo tipo de empresas.

Así, veremos las características, tanto de los fundadores, como de sus colaboradores, pues definitivamente la actitud de ellos en los inicios de una empresa son determinantes.

Hemos mencionado los factores deseables que en toda empresa familiar deben existir para que ésta llegue a tener éxito, y precisamente estas fuerzas deseables son las que encontraremos en ICA y la WED (Walter Elias Disney) Enterprises, y gracias a las cuales alcanzaron el desarrollo extraordinario -- que lograron.

Observaremos que entre ambas existen varios puntos en común, algunos de los cuales son una buena administración y un gran deseo de superación y de servicio.

ALGUNOS FACTORES QUE LLEVARON A ICA A CONVERTIRSE, DE UNA PEQUEÑA EMPRESA,
EN UN EXITOSO CONSORCIO INTERNACIONAL

1. La visión administrativa de sus fundadores
2. El ahínco con que sus fundadores trabajaron durante los primeros años de ICA para lograr sus objetivos
3. Los sacrificios que tuvieron que hacer los fundadores de ICA y sus familias para realizar sus proyectos y metas
4. La devoción que tenían hacia las técnicas modernas
5. La colaboración que ha establecido ICA con el Estado para lograr -- los objetivos de ambos
6. La capacitación que se brinda a todos los empleados de ICA para que suban escalones a partir de sus conocimientos; capacitación que se dio desde los inicios de ICA
7. La preocupación de ICA por colaborar a formar cada vez mejores profesionistas, a través de las becas que patrocina y de las instalaciones del laboratorio de suelos que donó a la Facultad de Ingeniería de la U.N.A.H.
8. La intachable honradez y el trabajo constante con que sus fundadores decidieron establecer ICA para servir al país
9. Una adecuada utilización de las técnicas modernas de la Administración y de la Ingeniería en todas sus ramas
10. La preocupación de ICA por un futuro mejor.

ALGUNOS FACTORES QUE LLEVARON A LA WALT DISNEY ENTERPRISES, INC. A CONVER-
TIRSE, DE UNA EMPRESA PEQUEÑA Y FAMILIAR, EN UNA CORPO-
RACIÓN DE MAGNITUDES INTERNACIONALES

1. La gran dedicación de Walt Disney por conseguir todas las metas que se propuso desde el principio de su carrera como animador
2. La gran visión administrativa de Roy Disney para manejar adecuadamente todos los recursos financieros de la empresa
3. La capacidad de Walter Elias Disney para manejar a su reducido personal en las situaciones difíciles
4. La lealtad ejemplar que los colaboradores de Disney guardaron siempre hacia él en los momentos financieros críticos
5. La confianza de las instituciones de crédito que tuvieron en Disney y el buen manejo que Roy D. aplicó a los fondos concedidos por éstas
6. Las campañas de publicidad tan acertadamente manejadas por Roy D. - acerca de todo el trabajo de los Estudios Disney
7. La gran calidad de los "productos" realizados por las Empresas Disney, como películas, cortometrajes, personajes nuevos, los parques de diversión creados por ellos, etc., que han llevado a esta empresa a ser una de las mejores en su ramo
8. El haber sacrificado los conflictos familiares entre los dos hermanos para el beneficio de la empresa
9. La pasión de Disney por la utilización de las técnicas más modernas y por el progreso de los métodos de comunicación para lograr hacer de su empresa una organización que no llegara a la obsolescencia
10. El hecho de que la mayoría de las decisiones importantes eran siempre tomadas por dos: Walter y Roy Disney y por lo tanto era más objetiva la decisión final.

CARACTERÍSTICAS COMUNES A ICA Y A LA WALT DISNEY ENTERPRISES

QUE LAS LLEVARON A CONVERTIRSE EN GRANDES

E M P R E S A S

1. *La visión administrativa de sus fundadores*
2. *Los sacrificios realizados tanto por sus fundadores como por sus subordinados o colaboradores para poder lograr los objetivos de la empresa*
3. *La preocupación de los fundadores por obtener los recursos financieros necesarios para cubrir las necesidades de la empresa*
4. *La utilización de técnicas modernas de administración*
5. *La capacidad que tuvieron sus fundadores para administrar y motivar adecuadamente a su personal*
6. *La disciplinada coordinación de los fundadores para tomar las decisiones más benéficas para la empresa*

3.3 La Administración de la Empresa Familiar

Será repetitivo enumerar las múltiples características que analizamos al principio de este Seminario de Investigación con respecto a las empresas familiares.

Por lo tanto, en lugar de ello, procederemos a analizar algunos aspectos básicos de la Administración en general, y que tienen mucho que ver con la empresa familiar, señalando en cada uno de ellos las deficiencias que presenta un negocio familiar, para lo cual primero nos dedicaremos a definir algunos conceptos administrativos básicos con el objeto de facilitar su comprensión.

También propondremos algunas soluciones o sugerencias con respecto a estos aspectos, y que, de aplicarse en una empresa familiar, resultarían de gran utilidad para ella.

Recordaremos los pasos del proceso administrativo en lo que se refiere a su posible aplicación (que difícilmente se da) en este tipo de empresas, y posteriormente analizaremos algunos aspectos relevantes de la Administración en sus diversas áreas, en especial en lo concerniente a Administración de Recursos Humanos, Administración de Recursos Financieros, Mercadotecnia y Administración de la Producción, y también veremos cómo afectan los agentes externos a la administración de un negocio familiar.

3.3.1 Definiciones

Antes de analizar los puntos débiles de la empresa familiar en cuanto a lo que atañe a la Administración en general, es preciso conocer algunos conceptos sobre ésta, ya que, de esta manera, nos será más fácil ubicarnos en los conflictos que a continuación de las definiciones se plantean en las diversas áreas de la Administración, así como en las etapas del proceso administrativo.

ADMINISTRACION

Es el conjunto de técnicas encaminadas a la coordinación de todos los recursos materiales y humanos de una organización, para lograr los objetivos de dicha organización, con la mayor eficiencia posible.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Es una serie de pasos o etapas a seguir para poder administrar adecuadamente los recursos de una empresa. Los autores han hecho diversas clasificaciones del Proceso Administrativo de acuerdo con diferentes enfoques, pero la que nosotros utilizaremos tiene solamente cuatro etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control.

PLANEACION

Es la etapa del proceso administrativo que consiste en establecer previamente el curso concreto de acción a seguir, definiendo los objetivos de la empresa, las políticas, procedimientos, programas administrativos, etc.

ORGANIZACIÓN

Consiste en coordinar todos los recursos con que cuenta la empresa para cumplir con los objetivos establecidos por medio de la Planeación, y comprender de la estructuración básica de las funciones y niveles jerárquicos de la empresa. Tiene la finalidad de asignar a cada quién sus funciones específicas y de integrar todos los recursos necesarios para desarrollar dichas funciones.

DIRECCIÓN

Etapa del proceso administrativo que consiste en ejecutar todo lo que se planeó, a través de tomas de decisiones y haciendo uso de la autoridad correspondiente con el fin de poder efectuarla.

CONTROL

Esta etapa del proceso administrativo tiene como finalidad verificar -- que todo se esté llevando a cabo conforme a lo planeado, y, en caso de desviaciones, corregirlas de la manera más adecuada para que los objetivos puedan realizarse efectivamente, implantando para esto medidas con el fin de -- efectuar dicho control acertadamente.

ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS

Parte de la Administración que se encarga de proveer los recursos económicos necesarios para el funcionamiento óptimo de la empresa, así como del manejo y distribución de esos fondos, para que la empresa cuente con una liquidez que le permita cubrir sus compromisos financieros y los diferentes usos dentro de la empresa.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Es el proceso administrativo aplicado al factor humano dentro de la empresa, con el objeto de desarrollar al máximo su capacidad productiva, así como su personalidad, para beneficiar al propio individuo, a la empresa y a la sociedad en general. Comprende: Administración de Sueldos y Salarios, Relaciones Laborales, Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación y Adiestramiento, entre otros factores.

MERCADOTECNIA

Conjunto de actividades humanas encaminadas a facilitar y realizar intercambios.³

Dentro de la empresa, es la Gerencia o el Área encargada de hacer llegar al consumidor el bien o servicio que proporciona la empresa, por medio de un proceso administrativo, y, además, es el conjunto de técnicas utilizadas con el propósito de que los consumidores y el público en general conozcan los bienes o servicios que presta la empresa.

3. Kotler, Philip. "Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control." Ed. Diana. Segunda edición. México. 1982. p. 30.

ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION

Es el área de la Administración que se encarga de estudiar los procesos administrativos encaminados a cumplir con los objetivos primordiales de fabricar bienes o servicios de acuerdo con las especificaciones en las cantidades y fechas de demanda a un costo mínimo. Incluye, entre otros factores: Ingeniería del Producto, Estudios de Tiempos y Movimientos, Higiene y Seguridad Industrial, etc.

CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es un proceso de cambio planeado o planificado. Es el conjunto de técnicas utilizadas con el fin de lograr que la organización tome una actitud positiva hacia el cambio, y consiste en una serie de métodos a través de los cuales tanto los ejecutivos como el personal van a ser capaces de asimilar ese -- cambio de tal manera que redunde en beneficios para la totalidad de la organización, llevando de esta manera a poder realizarse los objetivos de la misma y logrando que los individuos también se sientan satisfechos y puedan cumplir -- con los objetivos establecidos por ellos mismos como parte de la organización a la cual pertenecen.

CONCEPTO DE PRESTIONES EXTERNAS

Son todos aquellos agentes o factores ajenos a la empresa, pero que influyen de alguna u otra manera, positiva o negativamente, muchas veces de forma determinante, en el desarrollo de las actividades de la misma.

3.3.2 Deficiencias Administrativas Más Usuales en Las Empresas Familiares

Hablemos sobre el proceso administrativo:

* Planeación. - A este respecto, a las empresas familiares les falta una adecuada definición de objetivos, puesto que la mayoría de estas empresas se fundan debido al deseo de independencia del individuo y a una forma fácil de obtener utilidades siendo su propio jefe. Por lo tanto, rara vez se plantean objetivos, y con mayor razón se carece de adecuados procedimientos, sistemas o programas administrativos. En este caso, hay que recalcar que lo que sí está perfectamente bien establecido son las políticas de la empresa, generalmente políticas dictadas por el fundador, y que son la regla que normará todo el desarrollo de la empresa, y todos los miembros de la organización deberán respetarlas al máximo.

* Organización. - Cabe decir que escasas son en verdad las empresas familiares que cuentan con un organigrama definido; esto es, la mayoría de las veces, todas las personas se ocupan de una o varias funciones dentro de la empresa, pero esto nunca está establecido en un organigrama, pues la autoridad corresponde únicamente al dueño, y la responsabilidad recae sobre todos y cada uno de los miembros, según la función o funciones que desempeñen. Tampoco existe un manual de organización en el que se estipulen las funciones, actividades y jerarquías de cada persona, por dos razones principales:

- 1) El dueño no va a permitirlo y,
- 2) Desconoce lo que es un manual de organización, nunca ha oído hablar de él, y por lo tanto no lo tiene en su empresa ni piensa en elaborarlo.

Tampoco están bien delineadas las funciones, como declamos anteriormente, y todos los miembros son "todólogos", es decir, participan en cualquier función o actividad de la empresa, según se les indique.

Declamos anteriormente que el dueño no va a permitir que exista un manual de organización en su empresa familiar. ¿Por qué? Por la sencilla razón de que si existiera, cada uno de los miembros del negocio tendría una función y un puesto específico, y por lo tanto el dueño no podría tener injerencia al 100% en todas las áreas de la empresa, y esto es algo que él evitará a toda costa. ¿Cómo permitir que su empleado no necesite de él en determinada función del negocio?

* Dirección.-A este respecto, no hay mucho que decir. El dueño de una empresa familiar es el que ejerce la autoridad, y, si es que llega a delegarla, lo hará hacia sus hijos o hermanos, pero la autoridad y el poder generalmente no lo toma una persona extraña a la familia, y las decisiones que se toman no son siempre las más acertadas, debido a que influyen factores subjetivos para realizar tomas de decisiones. Por otro lado, el problema del nepotismo en este renglón se torna crítico, pues si el dueño decide que ya es tiempo de transmitir el poder, o de compartirlo, lo hará con personas de su familia o amigos, y no con empleados no familiares de su empresa, por más competentes que éstos sean. Ante todo, la familia. Y nada más.

* Control.-En una empresa familiar los controles, si los hay, son deficientes; las cosas se van haciendo "al día" y en realidad no se toma mucho tiempo para verificar que las cosas salgan conforme a lo planeado, por la sencilla razón de que muchas veces ni siquiera se ha planeado adecuadamente. Además, los dueños de la empresa familiar creen que todo lo hacen bien, y que no hay necesidad de corregir errores, lo que a la larga redundará en la mediocridad de la empresa.

Ahora bien, hablemos de las diferentes áreas de la Administración:

- Administración de Recursos Financieros.-El aspecto financiero de las empresas familiares generalmente es deficiente, debido a que no cuentan con los recursos financieros suficientes para subsanar las necesidades de la empresa, ya que muchas veces desconocen las fuentes de financiamiento externas, o si las conocen no las utilizan. Si cuentan con los suficientes recursos no siempre los administran adecuadamente, o no los reinvierten de la forma más conveniente. Además, estas empresas tienen sistemas de contabilidad deficientes y en este caso si tienen que recurrir a profesionistas de la Contaduría para poder cumplir con el requisito legal de registrar la contabilidad, y para que los orienten sobre las formas más adecuadas de administrar su capital (pocas veces son escuchadas sus sugerencias en un negocio familiar).
- Administración de Recursos Humanos.-Algunos de los problemas en este caso son: primero, los salarios que pagan no son muy elevados (obviamente, de acuerdo con las posibilidades de la empresa). Rara vez dan incentivos motivacionales a sus miembros, lo que hace que éstos trabajen con sentimientos de rutina. Por otra parte, existe un gran número de personal no calificado, pues como se dijo antes, todos realizan variedad de funciones. Además, el personal es no calificado debido a los muy deficientes sistemas de reclutamiento y selección, que, antes de utilizar medios externos, se da prioridad a los miembros de la familia y amigos que deseen o necesiten un empleo. Por lo tanto, se les contrata, sepan o no sepan realizar las operaciones de la empresa, viéndose aquí un reprochable grado de nepotismo una vez más. Las relaciones entre los empleados y los miembros de la familia tienden a ser tensas y además, no se capacita a los empleados para realizar adecuadamente sus funciones, sino que todo se hace "como el jefe diga".

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Mercadotecnia. - En este renglón podríamos decir que no existen sistemas de mercadotecnia propiamente dichos; no hay una promoción a través de los medios masivos de comunicación, salvo raras excepciones. La manera de promocionarse es generalmente por "tradición oral". Esto es, un -- cliente acude a la empresa por requerir el producto o servicio y porque se enteró de la existencia del negocio porque pasaba por ahí, y, si recibe buen servicio y trato amable, regresará, pero además, recomendará a la empresa con sus familiares y amigos, y así sucesivamente. Los negocios familiares no realizan comerciales de televisión para promoverse, pero en ocasiones especiales, digamos Navidad o Año Nuevo, recortan a -- sus mejores clientes algún recuerdo con el logotipo de la empresa, cosa que, efectivamente, sirve para promocionarse la empresa. Sólo en esta -- época del año pueden darse el lujo de gastar una cantidad fuerte de dinero, sea por no tenerlo en otras estaciones del año, o porque verdaderamente saben la importancia de esta acción de mercadotecnia. Además, -- en lo que respecta a mercadotecnia, las empresas familiares no realizan estudios de mercado, ni para ubicar el local donde funcionan, ni para -- saber si sus clientes están satisfechos con su producto o servicio, cosa que es sumamente importante si consideramos que no son grandes las -- posibilidades de prosperar en una región donde existe gran cantidad de negocios con el mismo giro que el nuestro, o donde el nivel socioeconómico o los medios de transporte, etc., no responden a la oferta de nuestro producto o servicio. En fin, las empresas familiares no se dan cuenta de la importancia vital de la mercadotecnia para su éxito.

Administración de la Producción. - Existe un gran número de empresas familiares que se dedican a la producción; por ejemplo, las maquiladoras, -- las pequeñas fábricas de ropa, pequeños laboratorios de cosméticos, en -- fin, una amplia gama de actividades realizan. Por lo tanto, no podemos -- dejar de mencionar la importancia de la Administración de la Producción -- en la empresa familiar. Para empezar, generalmente estas empresas tienen -- sistemas de producción deficientes, porque las cosas se hacen como el -- fundador las ha hecho desde hace tantos años, y nadie va a venir a decir -- le cómo hacerlas (de hecho, nadie se atreve a proponer innovaciones, ba --ajo riesgo de perder el empleo, por la estrechez de criterio de los due -- ños de la empresa familiar). Tampoco se realizan estudios de tiempos y -- movimientos, porque aquí no se trata de realizar las cosas de la mejor -- manera posible, sino de hacerlas como se hacen rutinariamente en esta em -- presa, y tampoco se da un buen sistema de Higiene y Seguridad Industrial, -- porque el dueño está más preocupado por sus problemas y las posibles uti -- lidades, que en velar por el bienestar de sus obreros. Cabe mencionar -- que esto no se da en todos los casos, pero sí en la mayoría. A veces, -- hay dueños conscientes de que su éxito depende no sólo de él sino de su -- gente, y por lo tanto trata de protegerla de la mejor manera posible, y -- organiza campañas de seguridad industrial. Recordemos que los dueños de -- las empresas familiares muchas veces tienen un gran sentimiento "pater -- nal" hacia todos los miembros de la empresa; él es el jefe, el "papá", y -- tiene que cuidar a sus "hijitos" y a veces este sentimiento lo mueve a -- protegerlos de todos los riesgos que pueden correr al trabajar para él. -- En este caso, dicho sentimiento paternal es algo positivo, pues protege -- a los seres humanos que le están ayudando a obtener utilidades y, así, -- de paso, cumple con la Ley. En estas empresas tampoco se utilizan los -- pronósticos de producción, que ayudarían a administrar la empresa.

PRESTIONES EXTERNAS

Enumeraremos algunos de los aspectos externos que afectan a la administración de una empresa familiar:

- * Relaciones con el Gobierno
- * Las Empresas Competidoras
- * La Crisis que Atraviesa el País
- * Devaluaciones (deudas contraídas por la empresa en moneda extranjera)
- * Inflación
- * Aspectos Fiscales y Creación de Nuevos Impuestos
- * Presiones de la Familia
- * Relaciones con los Proveedores
- * Relaciones con los Acreedores y Liquidez
- * Escasez de Materia Prima
- * Necesidad de Importar Mercancía o Materias Primas
- * Posibilidad y Deseo de Exportar sus Productos
- * Apoyos Financieros Otorgados por las Instituciones de Crédito y Fondos de Fomento

En resumen, podríamos afirmar que uno de los problemas más graves dentro de la administración de la empresa familiar es, precisamente, la falta de conocimientos administrativos o una errónea aplicación de dichos conocimientos.

3.3.3 Algunas Recomendaciones Para Implementar la Administración en las Empresas Familiares

Podríamos enumerar algunas sugerencias para mejorar los sistemas administrativos de un negocio familiar. Estas sugerencias son:

- Elegir una adecuada fuente de financiamiento; en especial, buscar el -- apoyo de los Fondos y Fideicomisos que el Gobierno Federal ha creado -- con el fin de colaborar con las pequeñas y medianas empresas
- Solicitar asesoría profesional sobre la manera más adecuada de reinvertir y utilizar su capital
- Implantar programas de capacitación, para que el personal de la empresa conozca la manera correcta de operación de cada área de la organización, y en especial, a la cual él pertenece
- Adoptar técnicas eficaces de reclutamiento y selección de personal, para evitar que ingrese a la empresa personal inadecuado para las actividades de la compañía
- Implantar programas de Desarrollo Organizacional dentro de la empresa, -- con el fin de mejorar la productividad de la misma a través de lograr -- que el personal se sienta en condiciones óptimas y así realice sus actividades de una manera adecuada, y, tanto el personal como los ejecutivos se sientan motivados para desarrollarse a través de la empresa
- Elaborar un sistema de estímulos y recompensas para que los trabajadores deseen desempeñar su trabajo de una manera ampliamente satisfactoria
- Eliminar el nepotismo dentro de la empresa, utilizando para esto sistemas de promoción justos y equitativos para los miembros de la organiza--

ción, así como respetar los sistemas de reclutamiento de personal, para evitar al máximo el problema del nepotismo

- * Proporcionar a los trabajadores ayudas tanto económicas como sociales, - como por ejemplo despensas y estímulos tales como recompensas culturales y deportivas
- * Propiciar un ambiente de cordialidad entre los dueños de la empresa y - los empleados, familiares y no familiares, para que, todos coordinados - hacia un mismo objetivo, puedan llegar a su realización
- * Buscar maneras de promocionar adecuadamente los servicios que ofrece la - empresa, de acuerdo a los medios económicos de que se dispone, pero -- siempre anteponiendo el beneficio de las operaciones del negocio, es de - cir, que el objetivo principal de estas campañas de publicidad sea el -- dar a conocer los servicios o productos de la empresa
- * Hacer una encuesta entre los clientes de la empresa, para conocer sus - necesidades y proporcionarles servicio esmerado
- * Realizar, también por medio de encuestas, investigaciones de mercado, - no sólo entre los clientes, sino entre el público en general, para de - esta manera conocer, además de las necesidades del mercado, la opinión - que el público en general tiene de la empresa y, si es deficiente, mejo - rar la imagen de la organización hasta donde sea posible
- * En pocas palabras, llevar a cabo un eficiente proceso administrativo -- dentro de la empresa y, si fuera posible, contratar los servicios de un - profesional de la Administración.

3.3.4 El Nepotismo y su Influencia en la Administración de la Empresa

Familiar

Es evidente que debemos analizar qué relación guarda el nepotismo con la adecuada utilización de los sistemas administrativos en una empresa familiar. Cómo influye el nepotismo en el desarrollo de la administración de este tipo de empresa y cómo una eficiente administración no admite bajo ningún concepto la influencia negativa del nepotismo.

El nepotismo obstaculiza la aplicación de los conceptos administrativos, pues, mientras el fundador o dueño siga pensando que lo mejor que puede hacer es beneficiar a sus parientes y amigos, estará poniendo una barrera infranqueable para ejecutar correctamente autoridad y responsabilidad.

Aun en el mejor de los casos, en el que nosotros optimistamente pensamos que el fundador o dueño tiene conocimientos básicos de administración, - este se verá impedido a aplicar dichos conocimientos, con tal de no perjudicar a algún pariente. Pongamos por ejemplo que surge una vacante en alguno de los departamentos de la empresa, y que uno de los parientes o amigos del dueño necesitara trabajo. ¿Qué haría en este caso el dueño? ¿Reclutaría adecuadamente personas para aceptar al mejor candidato, o se lo daría a ese pariente necesitado? Lo más seguro es que sucediera lo segundo, pues, aunque dicho pariente no estuviera capacitado para desempeñar el puesto, necesitaba el trabajo, y el dueño no estaría con miramientos de ninguna clase, obstaculizando de esta manera el eficiente funcionamiento de su negocio.

Por otra parte, las tomas de decisiones, aunque se dan a través de una sola persona -el dueño- se ven influenciadas ampliamente por los parientes de él.

Las decisiones que tome el dueño no van a ser necesariamente siempre -- las mejores para el negocio, sino que siempre antepondrá el beneficio de sus parientes y amigos y, por supuesto, el suyo propio.

También en el aspecto financiero, las decisiones siempre son para beneficiar a sus parientes y a él mismo. Sin embargo, muchas veces el dueño toma decisiones financieras que son óptimas para el nepotismo, pero que, por desgracia, lesionan gravemente los intereses de la compañía, y, en un descuido, esto puede costarle a la empresa incluso la ruina.

En relación a lo anterior, podemos agregar que, muchas veces, uno de -- los parientes es el designado para cuidar y manejar las finanzas de la compañía, y éste puede utilizar este hecho para su propia conveniencia. Al descubrir desfalcos los demás, e incluso el dueño, surgirán conflictos de tal manera fuertes y graves, que, además de perjudicar a la empresa y producir un gran problema familiar, algún familiar o el propio dueño desearán tomar la revancha y esto puede costar, al desfalgador, hasta la cárcel en un momento determinado, y a la familia, un conflicto que la lleve a una separación de grandes consecuencias, además de serios problemas financieros a la empresa.

Como podemos darnos cuenta, y después de analizar de una manera sumamente breve la situación de la influencia del nepotismo con relación al manejo o a la administración de una empresa familiar, este problema tan grave (el nepotismo) puede costarle muy caro a una empresa que se deja manejar de esta forma, así como, por supuesto, al dueño de dicha empresa.

Hemos propuesto algunas soluciones que se podrán aplicar en conjunto - dentro de las empresas familiares para mejorar la administración de las mismas, puesto que, mientras más se aplique el proceso administrativo y se administre con menos subjetividad, la empresa logrará desarrollarse a un ritmo - cada vez mayor.

Sin embargo, recordemos que la mayoría de las empresas familiares se estancan y siempre continúan siendo pequeñas empresas, debido a que a los dueños no les interesa crecer, sino permanecer hasta donde han llegado, bajo -- riesgo de, incluso, declararse en quiebra.

Las empresas familiares son organizaciones donde, más que la administración, cuentan las tradiciones y la filosofía del dueño, y a éste le importa más mantener aquellas, que llegar a ser una gran empresa.

A pesar de todo esto, es alentador observar que no todos los empresarios piensan así, y, de esta manera, hemos analizado dos grandes empresas en las - que se han sacrificado estas cosas con tal de crecer y progresar, aplicando - los métodos más modernos de la Administración: Estas empresas están ahí para demostrarnos que querer es poder, y que, con un eficiente manejo y con muchos deseos de hacer las cosas, colaborando juntos trabajadores y patrones, es posible alcanzar alturas insospechadas, a pesar de haber comenzado como empresas familiares muy pequeños.

CAPITULO IV :
LAS EMPRESAS FAMILIARES
EN MEXICO : SU SITUACION
ACTUAL

CAPITULO IV: LAS EMPRESAS FAMILIARES EN MEXICO: SU SITUACION ACTUAL

4.1 Antecedentes Históricos de la Empresa Familiar en México¹

La empresa familiar encuentra su origen en el interés y visión de hombres con criterio y decisión, que están alerta y a la primera oportunidad - hacen grandes esfuerzos por consolidar los elementos necesarios para establecerse; estos son, tal como señala FOGAIN, "los hombres de empresa" y, -- desde luego, como toda empresa que se inicia, el propietario realiza su dirección en forma centralizada, porque su empresa está impregnada de él, es el reflejo de su propia personalidad, así la organiza y la hace operar, produce conforme a sus propios anhelos.

Desde el inicio de toda empresa se requiere que ese "hombre de negocios" tenga tanto la visión de empresario como de administrador, porque aún siendo el negocio pequeño, implica la realización de ciertos objetivos que la lleven a desarrollarse, contar con elementos humanos bien coordinados, - saber invertir sus recursos técnicos y financieros y sobre todo, contar con participación activa en el mercado. Esto significa luchar mucho, aún contra la corriente, para lograr expansión en la actividad industrial.

Inicialmente las empresas familiares tuvieron la categoría de empresas medianas, pero lamentablemente ese desarrollo no tuvo continuidad, ya que - carecían de una administración adecuada para lograr un desarrollo equilibrado.

Por lo tanto, pecaban de ser materialistas ya que su interés se enfocaba en el recurso económico y se descuidan aspectos tales como el garanti-

1. Romero Guirre, Concepción, y Espinosa Laguna, Ricardo. "Perspectivas y - Necesidades de Administración en la Pequeña y Mediana Empresa del Distrito Federal. Campo de Trabajo Para el Licenciado en Administración". Te-sís. U.N.A.M. México. 1983. Págs. 41-53.

zar su participación en el mercado, incrementando su productividad y de esa manera tener un crecimiento sólido; es decir, seguro y bien administrado.

En México y en el mundo, en países en proceso de desarrollo y en los altamente industrializados, existe una estructura industrial, cuya integración puede ser deficiente o responder con eficacia a la demanda del mercado interno de cada país, o a su correspondiente demanda internacional. Sin embargo, en cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana industria, y por supuesto, las empresas familiares. Es una realidad. Es parte de la estructura industrial y en cualquier caso es significativa. Pocas son -- las empresas que desde su inicio son grandes y generalmente están integradas como consorcios.

La importancia de la pequeña y mediana industria radica en dos hechos -- fundamentales, el económico y social:

a) Importancia Económica

La pequeña industria, al surgir muchos años antes de que naciera el -- capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre, como el tallado de la piedra, el trabajo de metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentos, etc. Así se constituyó no sólo en -- fuente de abastecimiento de artículos para el consumo, sino al mismo tiempo como la piedra angular que había de propiciar el desarrollo de las fuerzas-productivas, y es principalmente la industria de modestos recursos donde se apoya la revolución industrial y con ello la tecnología de hoy fomentan y -- desarrollar las grandes empresas. En México, desde la etapa de la vida independiente, el fenómeno de la industrialización despuntó con industrias como

la textil, productos alimenticios, muebles de madera, productos químicos, etc. Antes de 1910 había surgido la Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey, la industria del cemento, la industria del jabón y otras unidades -- que en esa época se consideraban grandes empresas. Sin embargo, tras éstas ya existían la incipiente industria y la artesanía casera, utilitaria y de ornato.

Después de la Revolución Mexicana, aparecieron otras industrias grandes, medianas y pequeñas, pero lo predominante en esa estructura industrial, -- que crece y desarrollo permanente, es la pequeña y mediana industria.

Según FOSAIN en 1930 la pequeña y mediana industria del país por número de establecimientos, representaba el 12% del total de la industria de la transformación, mientras que el 86.4% correspondía a la industria menor -- que pequeña; es decir, talleres y artesanías. Para 1950, el mismo sector -- de la pequeña y mediana empresa representaba 25.5%; la industria menor que pequeña redujo su participación a 71.9%. En 1955, la pequeña y mediana empresa significó 45.8% y la artesanía 51.9%.

En 1960, la industria mediana y pequeña representó el 56.7% y los talleres artesanales 42.8%. Para 1965 la misma pequeña y mediana industria ascendió ligeramente a 56.8% en tanto que la industria menor que pequeña -- descendió a 41.8%.

Para 1971 se reportaron un total de 118,740 establecimientos de la industria de transformación, de los cuales el 64.4% son industrias medianas y pequeñas, el 34.92% talleres y artesanías, y sólo el 0.44% equivalen a 523 industrias con capital contable mayor de 25 millones de pesos.

b) Importancia Social

La importancia de la pequeña y mediana empresa no es sólo de carácter económico, sino también de orden social. La pequeña y mediana industria, al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro mexicano contribuye, por un lado, a elevar a un rango social distinto a este sector de desocupados a semi-ocupados, debido a la capacidad de compra que le proporciona la industria, a través de su salario y por los bienes que adquieran con él. Por otro lado, contribuye a formar y a capacitar la mano de obra que por la estructura educacional característica de países en proceso de desarrollo, no habría encontrado los elementos para su entrenamiento y capacitación.

Asimismo, en un país en proceso de permanente cambio, hacia una estructura industrial más compleja, pero que aún no ha logrado desarrollar la capacidad gerencial, a niveles con que cuentan naciones como Estados Unidos de Norteamérica, Francia, Alemania, Japón, etc., la pequeña y mediana industria se constituye en la escuela práctica. En ella se gesta la formación gerencial que necesita forzosamente un país para mejorar su estructura administrativo-productiva para una sólida industria.

Es responsabilidad social de la pequeña y mediana industria reducir sus costos y mejorar su calidad de manera insoslayable, para que contribuya con efectividad a propiciar y desarrollar el mercado interno. Es decir, en nuestro país existen aún considerables sectores marginados del uso no sólo de artículos industriales procedentes de la industria del calzado, el vestido, la alimentación y el alojamiento, sino de bienes industriales, intermedios y duraderos.

La pequeña y mediana industria contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al constituir un mecanismo redistributivo de la propiedad - entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala (dando origen a la empresa familiar). De esta manera, la pequeña y mediana industria son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otro modo hubieran permanecido ociosos.

4.1.1 Marco Histórico

Las pequeñas empresas siempre han existido a través del tiempo y la Historia del Hombre. Ahora bien, en un lapso determinado, algunas de estas empresas se convierten en medianas para, por último, llegar a ser grandes industrias importantes para la economía de cualquier país.

Las empresas, desde un principio, tendieron a satisfacer las necesidades de los individuos, produciendo bienes y servicios, pero cabe hacer notar que el giro principal de las primeras empresas propiamente dichas fue la manufacturera (Inglaterra), y en la cual se desarrollaba el giro económico más importante, lo cual se fue perfeccionando poco a poco, culminando con una de las revoluciones más importantes en la Historia de la Humanidad, que fue la Revolución Industrial, y que provocó un perfeccionamiento empresarial y productivamente innovador de los procesos de fabricación en las que en un principio fueron pequeñas empresas y posteriormente las grandes industrias.

En México, se puede decir que la formación de las empresas pequeñas, - con características ya definidas, se empezaron a crear a finales del siglo XIX y principios del XX, y que en un principio fueron pequeñas, para pasar a medianas; algunas se quedaron pequeñas y otras pasaron a ser muy grandes - como lo es el caso específico de las industrias del calzado conocidas como "CANADA", o como el caso que hemos estudiado en este Seminario (Ingenieros - Civiles Asociados, la ICA), que crecieron gracias a la unión de capitales, - así como a los créditos financieros bancarios y a la visión optimista y clara de sus dirigentes.

En la actualidad, la pequeña y mediana empresa, incluyendo a las empresas familiares, juegan un papel muy importante en la Economía Nacional y, si las sabemos canalizar positivamente, representarán un elemento base en el de sarrollo económico.

Entre las características interesantes que forman parte de las empresas pequeñas, es que, como hemos estudiado anteriormente, normalmente están cons tituidas por miembros de una familia, los cuales no tienen el manejo técnico en relación al financiamiento necesario para el desarrollo, tal como los mecanismos para la obtención de créditos y la falta de posesión de capital de trabajo, aunado a una falta de administración adecuada, y una deficiente con tabilidad que provoca su estancamiento, y un bajo control de calidad, falta de transportación de materia prima así como la deficiente competitividad de sus productos.

4.2 La Investigación

Para conocer la realidad de las empresas familiares en México, fue efectuada una investigación a través de cuestionarios aplicados a trabajadores de diversos tipos de empresas familiares; tanto de producción de bienes como de producción de servicios.

Se realizó un cuestionario piloto, con el fin de conocer la efectividad de las preguntas que se estaban haciendo para el logro de nuestro objetivo, y se llegó a la conclusión de que era posible aplicar dichas preguntas, aumentando otras por supuesto, para efectuar el cuestionario definitivo.

Se aplicaron 50 cuestionarios piloto, posteriormente se aplicaron 175 -- cuestionarios definitivos, y en seguida incluimos los cuestionarios que se -- utilizaron en la investigación, tanto el piloto como el definitivo, así como los resultados obtenidos de los cuestionarios definitivos.

CUESTIONARIO PILOTO

CUESTIONARIO

Somos un grupo de estudiantes de la Universidad Latinoamericana que está llevando a cabo un estudio.

Con tal objeto solicitamos su AMABLE COOPERACION para obtener los datos necesarios para la realización del estudio.

El estudio servirá para que conozcamos cuál es su OPINION acerca de aspectos como: ambiente de trabajo, cómo se llevan las personas en el trabajo, etc.

Nos interesa conocer qué es lo que USTED CREE. No hay contestaciones -- buenas o malas. Conteste de acuerdo con su opinión personal.

Para obtener información que nos sea de utilidad, le pedimos que al contestar sea SINCERO, ya que este es un documento anónimo y por lo tanto NO -- tiene que poner su NOMBRE. No nos interesa identificar las opiniones de ninguna persona en particular, sino la opinión global de varias empresas.

AGRADECEMOS SU COLABORACION

COMO CONTESTAR EL CUESTIONARIO

A continuación verá una serie de afirmaciones. Usted pondrá una "X" en la respuesta que esté de acuerdo con su opinión, las cuales van desde "Totalmente de Acuerdo" hasta "Totalmente en Desacuerdo".

Ejemplo:

Suponga que usted se dispone a contestar la siguiente pregunta:
PONGA UNA "X" EN LA RESPUESTA CON LA QUE ESTE HAS DE ACUERDO.

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NO SE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Mis compañeros de trabajo son amigos.	X				

DATOS PERSONALES:

Sexo:

Masculino ()
Femenino ()

Edad: Ponga una "X" en el renglón donde quede comprendida su edad.

18 - 25 ()
26 - 35 ()
36 - 45 ()
46 - 55 ()
56 - 65 ()
66 - 75 ()

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NO SE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	
1. Cuando realizo esfuerzos excepcionales y colaboro con la empresa, mis jefes reconocen mis méritos y me lo agradecen felicitándome						1
2. En esta empresa, las personas responsables pueden estar seguras de conservar su empleo						2
3. En esta empresa, los jefes son comprensivos y justos						3
4. Tengo oportunidades de progresar en esta empresa						4
5. Me preocupa la posibilidad de perder mi trabajo por que mi jefe quiera que lo ocupe una persona con la que se lleve mejor						5

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NO SE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	
6. En esta empresa, los jefes y supervisores demuestran más simpatía hacia ciertos empleados						6
7. En esta empresa, tengo la oportunidad de destacarme y sobresalir						7
8. En esta empresa tengo oportunidad de poner en práctica mis propias ideas en el trabajo						8
9. En esta empresa, los jefes y supervisores comentan más con algunos de sus empleados los resultados de su trabajo						9
10. En esta empresa, los jefes y supervisores guían más en el trabajo a algunos empleados						10
11. En esta empresa, existe igualdad de oportunidades para obtener un puesto, de acuerdo a la selección del mejor candidato						11
12. En esta empresa, los jefes y supervisores toman en cuenta para los ascensos a mejores puestos, a las personas que se llevan bien con ellos						12
13. En esta empresa, los jefes y supervisores toman más en cuenta la opinión de algunos empleados						13
14. En esta empresa, los hijos del dueño -- ocupan altos puestos ejecutivos						14
15. Me gustaría que los hijos del dueño no trabajaran en esta empresa						15

CUESTIONARIO DEFINITIVO

C U E S T I O N A R I O

Somos un grupo de estudiantes de la Universidad Latinoamericana que está llevando a cabo un estudio.

Con tal objeto solicitamos su AMABLE COOPERACION para obtener los datos necesarios para la realización del estudio.

El estudio servirá para que conozcamos cuál es su OPINION acerca de aspectos como: ambiente de trabajo, cómo se llevan las personas en el trabajo, etc.

Nos interesa conocer qué es lo que USTED CREE. No hay contestaciones -- buenas o malas. Conteste de acuerdo con su opinión personal.

Para obtener información que nos sea de utilidad, le pedimos que al contestar sea SINCERO, ya que este es un documento anónimo y por lo tanto NO -- tiene que poner su NOMBRE. No nos interesa identificar las opiniones de ninguna persona en particular, sino la opinión global de varias empresas.

AGRADECENOS SU COLABORACION

COMO CONTESTAR EL CUESTIONARIO

A continuación verá una serie de afirmaciones. Usted pondrá una "X" en la respuesta que esté de acuerdo con su opinión, las cuales van desde "Totalmente de Acuerdo" hasta "Totalmente en Desacuerdo".

Ejemplo:

Suponga que usted se dispone a contestar la siguiente pregunta:
PONGA UNA "X" EN LA RESPUESTA CON LA QUE ESTE MAS DE ACUERDO.

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NO SE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Mis computadores de trabajo son amigables	X				

DATOS PERSONALES:

Sexo:

Masculino ()
Femenino ()

Edad: Ponga una "X" en el renglón donde quede comprendida su edad.

18 - 25 ()
26 - 35 ()
36 - 45 ()
46 - 55 ()
56 - 65 ()
66 - 75 ()

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NO SE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	
1. Cuando realizo esfuerzos excepcionales y colaboro con la empresa, mis jefes reconocen mis méritos y me lo agradecen felicitándome						1
2. En esta empresa, las personas responsables pueden estar seguras de conservar su empleo						2
3. En esta empresa, los jefes son comprensivos u justos						3
4. Tengo oportunidades de progresar en esta empresa						4
5. Me preocupa la posibilidad de perder mi trabajo por que mi jefe quiera que lo ocupe una persona con la que se lleve mejor						5
6. En esta empresa, los jefes y supervisores de muestran más simpatía hacia ciertos empleados						6

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NO SE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	
7. En esta empresa, tengo la oportunidad de destacarme y sobresalir						7
8. En esta empresa tengo oportunidad de poner en práctica mis propias ideas en el trabajo						8
9. En esta empresa, los jefes y supervisores comentan más con algunos de sus empleados los resultados de su trabajo						9
10. En esta empresa, los jefes y supervisores gustan más en el trabajo a algunos empleados						10
11. En esta empresa, existe igualdad de oportunidades para obtener un puesto, de acuerdo a la selección del mejor candidato						11
12. En esta empresa, los jefes y supervisores toman en cuenta para los ascensos a mejores puestos, a las personas que se llevan bien con ellos						12
13. En esta empresa, los jefes y supervisores toman más en cuenta la opinión de algunos empleados						13
14. En esta empresa, los hijos del dueño ocupan altos puestos ejecutivos						14
15. Me gustaría que los hijos del dueño no trabajaran en esta empresa						15
16. El ambiente de trabajo en esta empresa es de tensión constante						16
17. En esta empresa, el propio jefe participa activamente en la fabricación o elaboración de los productos						17

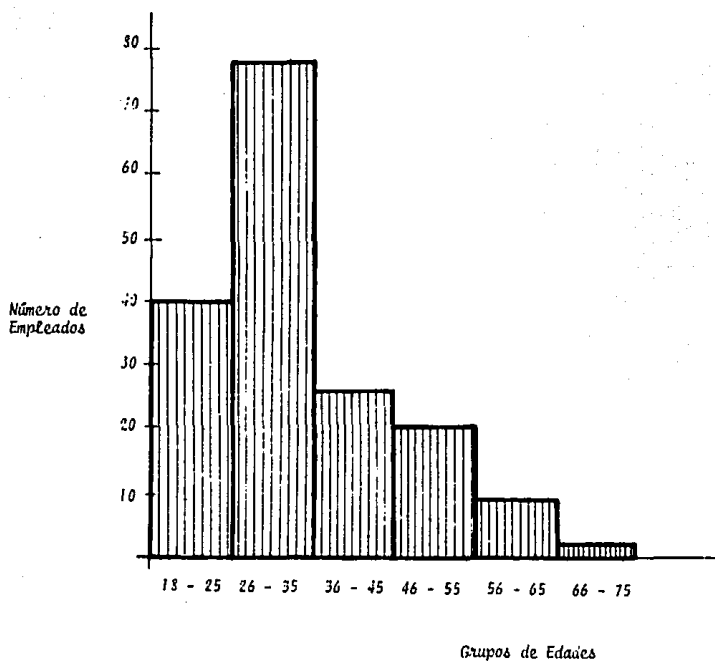
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NO SE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	
18. En esta empresa, el dueño se encarga directamente del trato con los clientes						18
19. En esta empresa, el dueño es la única persona que toma decisiones						19
20. Me gustaría poder ascender dentro de esta empresa por mis propios méritos						20
21. Mi sueldo es, a comparación del sueldo de otros empleados de esta empresa con puestos similares al mío, inferior. Creo que esto es injusto						21
22. Me gustaría que en esta empresa se nos otorgaran incentivos						22
23. En esta empresa estoy estancado						23
24. En esta empresa, el jefe está siempre pendiente de los problemas de su personal						24
25. El dueño de la empresa es justo siempre con todo el personal						25

RESULTADOS

En primer lugar, las estadísticas de las personas que respondieron el cuestionario (definitivo) son:

EDADES	NUM. DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
18 - 25	40	22.85 %
26 - 35	78	44.57 %
36 - 45	26	14.85 %
46 - 55	20	11.43 %
56 - 65	9	5.15 %
66 - 75	2	1.15 %
T O T A L	175	100.00 %

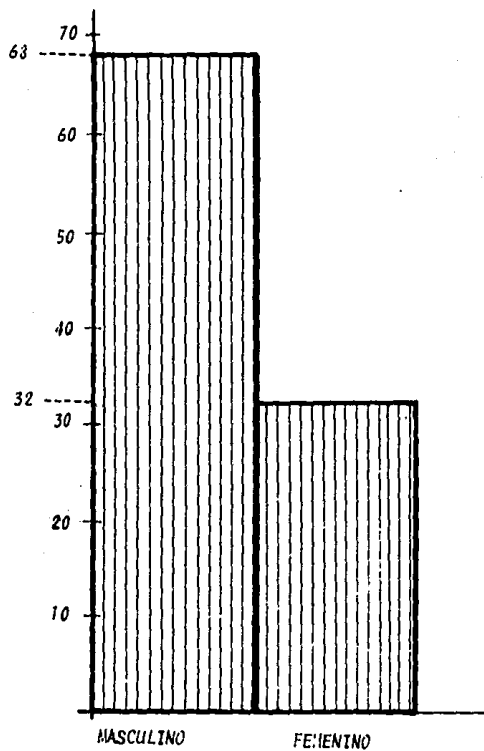
Este cuadro nos indica que el mayor porcentaje de empleados que respondieron el cuestionario están comprendidos en el grupo de edad entre 26 y 35-años; la mayoría gente joven que lleva un tiempo relativamente corto (entre 2 y 10 años) trabajando en una empresa familiar, lo que nos da una pauta a seguir, pues son personas que ya están compenetradas con la empresa y tienen criterios definidos y optimistas por su misma juventud, y su opinión nos será de gran utilidad.



Gráfica de Edades de Los Entrevistados

S E X O	NÚM. DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
Femenino	56	32 %
Masculino	<u>119</u>	<u>68 %</u>
T O T A L	175	100 %

Como podemos observar, el mayor número de empleados que respondió el cuestionario pertenecen al sexo masculino, y esto tiene una explicación: los dueños de las empresas familiares por lo general tienen ideologías que no van acorde a las ideas nuevas, y por lo tanto tienen una forma de pensar antigua. Por esto mismo, creen todavía firmemente en la superioridad del sexo masculino en todas las actividades, y dentro de las empresas familiares es por lo tanto común encontrar un mayor número de hombres que de mujeres, precisamente por la idea de machismo a la que nos hemos referido. A lo sumo, se emplea la cantidad y el tipo de personal femenino indispensable en todo negocio, como por ejemplo, secretarias y recepcionistas.



SEXO DE LOS
ENTREVISTADOS

Gráfica del Sexo de los Individuos que participaron en la investigación

Para analizar los datos obtenidos en la investigación, clasificaremos en categorías las respuestas, aunque cabe aclarar que algunas preguntas no se pueden agrupar por su misma naturaleza de muy generales. Dichas categorías son:

GRADO DE SUPERACION HACIA EL FUTURO

GRADO DE NEPOTISMO EN LAS EMPRESAS

GRADO DE MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES

GRADO DE SUPERACION HACIA EL FUTURO. -Nos indica si las personas tienen la posibilidad de ascender o superarse dentro de la empresa, de acuerdo a sus propios méritos y a la actitud de los dueños hacia dicha posibilidad. Las preguntas que entran en esta clasificación son:

4. Tengo oportunidades de progresar en esta empresa
7. En esta empresa, tengo la oportunidad de destacarme y sobresalir
8. En esta empresa tengo oportunidad de poner en práctica mis propias ideas en el trabajo
11. En esta empresa, existe igualdad de oportunidades para obtener un puesto, de acuerdo a la selección del mejor candidato
20. Me gustaría poder ascender dentro de esta empresa por mis propios méritos
23. En esta empresa estoy estancado.

GRADO DE NEPOTISMO EN LAS EMPRESAS.-Nos indica la relación del dueño de la empresa con sus parientes y amigos empleados de dicha empresa, y las actitudes de éstos y hacia éstos dentro de la organización, así como qué tanto influye el nepotismo en el desarrollo de la empresa. Las preguntas que entran en esta clasificación son:

5. Me preocupa la posibilidad de perder mi trabajo por que mi jefe quiera que lo ocupe una persona con la que se lleve mejor
6. En esta empresa, los jefes y supervisores demuestran más simpatía -- hacia ciertos empleados
9. En esta empresa, los jefes y supervisores comentan más con algunos -- de sus empleados los resultados de su trabajo
10. En esta empresa, los jefes y supervisores gustan más en el trabajo a -- algunos empleados
12. En esta empresa, los jefes y supervisores toman en cuenta para los -- ascensos a mejores puestos, a las personas que se llevan bien con -- ellos
13. En esta empresa, los jefes y supervisores toman más en cuenta la -- opinión de algunos empleados
14. En esta empresa, los hijos del dueño ocupan altos puestos ejecuti-- vos
15. Me gustaría que los hijos del dueño no trabajaran en esta empresa
19. En esta empresa, el dueño es la única persona que toma decisiones

21. Mi sueldo es, a comparación del sueldo de otros empleados de esta empresa con puestos similares al mío, inferior. Creo que esto es injusto

GRADO DE MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES. - Nos indica qué tan motivados se encuentran los trabajadores en la empresa y qué tanto interés ponen en el desempeño de sus labores dentro de la organización; si hay algo que los haga -- permanecer en la empresa y si sienten que son tomados en cuenta como personas. Las preguntas que entran en esta clasificación son:

1. Cuando realizo esfuerzos excepcionales y colaboro con la empresa, -- mis jefes reconocen mis méritos y me lo agradecen felicitándome
3. En esta empresa, los jefes son comprensivos y justos
16. El ambiente de trabajo en esta empresa es de tensión constante
22. Me gustaría que en esta empresa se nos otorgaran incentivos
24. En esta empresa, el jefe está siempre pendiente de los problemas de su personal
25. El dueño de la empresa es justo siempre con todo el personal

GRADO DE SUPERACION HACIA EL FUTURO

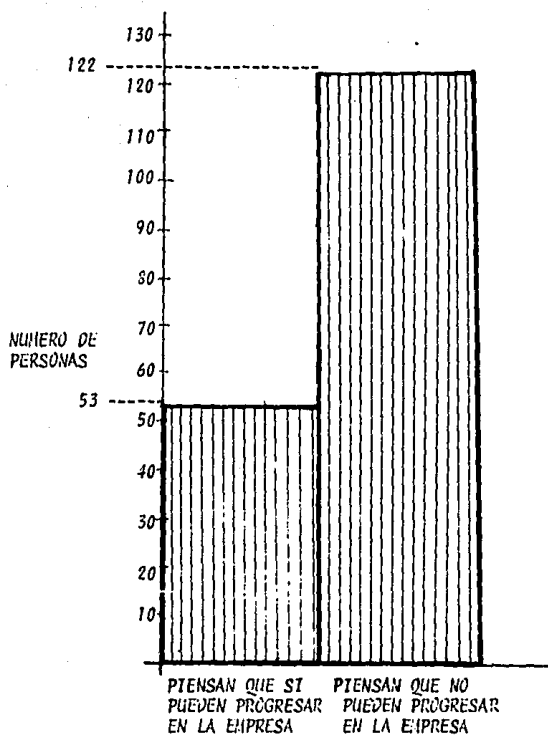
En este renglón, los resultados obtenidos fueron:

PERSONAS QUE PIENSAN QUE PUEDEN PROGRESAR	53
PERSONAS QUE NO CREEN TENER OPORTUNIDAD DE PROGRESAR	<u>122</u>
T O T A L	175

De acuerdo a estos resultados, podemos apreciar que la mayoría de las -- personas que trabajan en una empresa familiar no creen poder ascender o superarse dentro de la empresa, pues saben que los puestos altos de la misma, si es que los hay, siempre estarán ocupados por familiares o amigos del dueño.

Las personas que contestaron que pueden progresar, la mayoría de ellas -- son gente joven, capacitada y preparada para enfrentar los retos del futuro, -- pero sin embargo son personas que no tienen mucho tiempo trabajando en estas -- empresas, y que ignoran que los ascensos y promociones en este tipo de empre -- sas no dependen exclusivamente de la capacidad de los candidatos a ocupar di -- cios puestos.

Las personas que respondieron que no es posible progresar en este tipo de -- empresas, son de mayor edad, y generalmente llevan muchos años prestando sus -- servicios en estas empresas, por lo cual conocen las reglas para los ascensos -- y promociones, y saben que no es posible llegar por méritos propios a sobresa -- lir en la organización.



Gráfica del Grado de Superación de las personas hacia el futuro

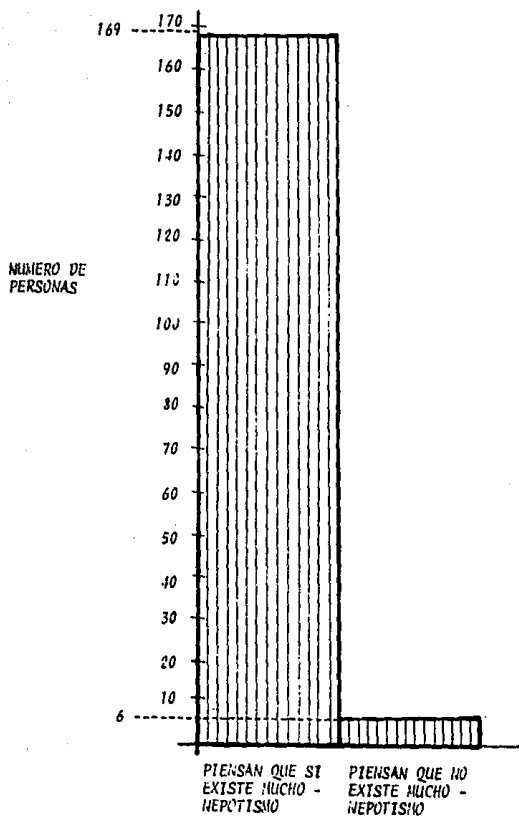
GRADO DE NEPOTISMO EN LAS EMPRESAS

En este renglón, los resultados fueron:

EXISTE UN ALTO GRADO DE NEPOTISMO	169
NO EXISTE MUCHO NEPOTISMO	<u>6</u>
T O T A L	175

Como podemos observar, las opiniones en este renglón son casi unificadas, sobre el hecho de que dentro de las empresas familiares existe un alto grado de nepotismo, desde cualquier punto de vista que lo queramos mirar.

Una de las características principales de las empresas familiares es precisamente un alto grado de nepotismo, y esto es lógico si consideramos que el fundador tiene que dejar a alguien de su entera confianza el manejo de la empresa que con tanto sacrificio él creó. Sin embargo, como sabemos, la mayoría de las veces este factor es perjudicial para la empresa, más que ser beneficioso, por las razones estudiadas en el capítulo II de este Seminario.



Gráfica del Grado de nepotismo en las empresas familiares encuestadas

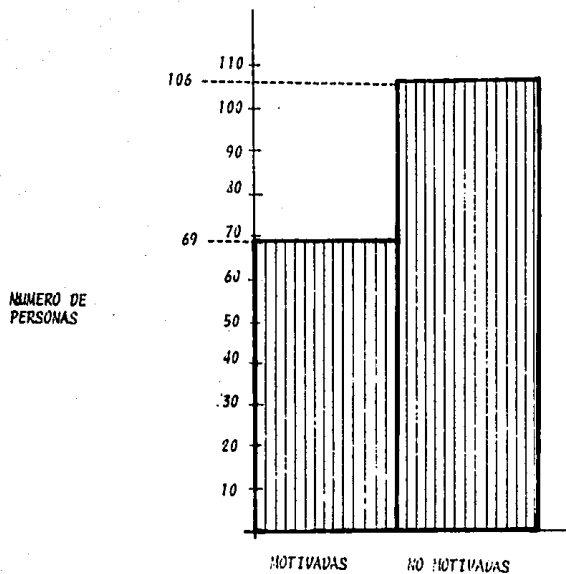
GRADO DE MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES

En relación a este factor, se obtuvieron los siguientes resultados:

PERSONAS MOTIVADAS	69
PERSONAS NO MOTIVADAS	<u>106</u>
T O T A L	175

En cuanto a este rubro, encontramos que algunas personas sí se encuentran motivadas en su trabajo, generalmente porque tienen estímulos de tipo económico si realizan bien su trabajo; es decir, si cumplen por arriba de lo previsto, algunas veces son recompensados económicamente. Desafortunadamente, también pudimos comprobar que en algunas empresas familiares, cuando el trabajador comete errores en su trabajo o crea algún desperfecto en alguna máquina o equipo de la empresa, es motivado negativamente; esto es, se le descuenta de su salario el costo del desperfecto, o, si por alguna causa presenta alguna actitud contraria o comete alguna falta de respeto, por pequeña -- que ésta sea, también se le descuenta de su salario. No se encontraron ningún otro tipo de motivaciones en los trabajadores de las empresas familiares; únicamente de tipo monetario.

Las personas que no se sienten motivadas, son personas que no han sabido ganar estímulos positivos a través del tiempo que llevan laborando en estas empresas, o simplemente porque el jefe no se ha preocupado por dar a sus empleados motivaciones de ningún tipo; esto suele suceder en la mayoría de las empresas familiares, y crea un alto grado de frustración en los individuos, haciendo que no desarrollen sus labores adecuadamente.



Índice del Grado de motivación de las personas en una empresa familiar.

4.3 Recomendaciones

INTRODUCCION

A través del estudio realizado dentro de las empresas familiares, y debido a que los padres de la autora de este Seminario de Investigación poseen una empresa familiar, conocemos a la perfección y nos podemos dar cuenta de las muchas deficiencias que existen en este tipo de organizaciones.

Es por eso que decidimos elegir el tema de Empresa Familiar para realizar dicho Seminario, ocupándonos principalmente del problema del aspecto humano y de relaciones interpersonales en este estudio, pues las relaciones humanas positivas son de vital importancia para el buen desempeño de las actividades de toda organización, así como el aspecto administrativo, pues sabemos bien que es indispensable contar con un adecuado sistema de administrar para que toda empresa camine hacia el logro de sus objetivos primordiales.

A partir de las fallas detectadas por los resultados obtenidos en el estudio, podemos dar una serie de recomendaciones a seguir para combatir los principales problemas y conflictos del ser humano dentro de la empresa familiar.

Es importante tomar en cuenta todos los factores de los cuales hemos hablado a lo largo de esta investigación, tales como conflictos entre padre e hijos, empleados no familiares, características fundamentales de las empresas familiares, etc., para poder comprender la necesidad de cambiar actitudes y conductas inadecuadas, y adoptar pautas de conducta que nos lleven a la prosperidad de la organización.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, encontramos - una serie de deficiencias pues existe un altísimo grado de nepotismo, muchas personas sienten que no pueden progresar dentro de empresas familiares, y, a demás, no se sienten lo suficientemente motivadas.

Para contrarrestar los efectos de esta insatisfacción, y para evitar -- falta de motivación en los empleados, es conveniente consultar a una persona capacitada para implantar un programa de Desarrollo Organizacional, donde se oriente a los dueños o jefes, para dar mejores condiciones psicológicas a los trabajadores, e, incluso, a los mismos jefes.

Por medio de la investigación, ahora sabemos que las personas no se -- sienten motivadas, no se sienten capaces de mejorar su posición dentro de la empresa, están conscientes del alto grado de nepotismo y tampoco se sienten - del todo satisfechas dentro de las empresas familiares.

¿Qué se puede hacer para mejorar estas situaciones y lograr una armonía entre las funciones que desarrollan los miembros de la organización y su autorrealización personal?

Algunas recomendaciones concretas, que ya hablamos mencionado en el capítulo III, y que repetiremos a continuación por considerarlo conveniente son:

- *Implantar programas de capacitación, para que el personal de la empresa conozca la manera correcta de operación de cada área de la organización*
- *Adoptar técnicas sofisticadas y eficaces de reclutamiento y selección de personal, para evitar que ingrese a la empresa personal inadecuado para las actividades de la compañía*
- *Implantar programas de Desarrollo Organizacional dentro de la empresa, con el fin de mejorar la productividad de la misma a través de lograr que el personal se sienta en condiciones óptimas y así realice sus actividades de una manera adecuada, y el personal se sienta motivado*
- *Elaborar un sistema nuevo de estímulos y recompensas para que los trabajadores deseen desempeñar su trabajo de una manera ampliamente satisfactoria*
- *Eliminar el nepotismo dentro de la empresa, utilizando para esto sistemas de promoción justos y equitativos para los miembros de la organización, así como respetar los sistemas de reclutamiento de personal, para evitar al máximo el problema del nepotismo*
- *Proporcionar a los trabajadores ayudas tanto económicas como sociales, como por ejemplo despenas y estímulos tales como recompensas culturales y deportivas.*

Mientras más consciente se encuentre el dueño de la empresa familiar de que su organización constituye un núcleo de desarrollo personal y económico de muchos seres humanos, y comprenda más esencialmente la importancia del elemento humano no sólo para el buen desempeño de su empresa sino también de su propia persona, más dispuesto estará a colaborar con todos y -- cada uno de los miembros de ella para lograr una armonía entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas.

Si él no colabora en el proceso de desarrollo de las personas que laboran bajo sus órdenes, estas personas experimentarán tal frustración que no podrán rendir resultados adecuados para la empresa, y lo que es peor, su personalidad se verá afectada así como su comportamiento, y probablemente sea fuente y origen de muchos conflictos dentro de la empresa familiar.

Lograr una participación más activa del individuo dentro de la organización familiar y eliminar hasta donde sea posible el nepotismo, nos ayudará de una manera importante a hacer, de una empresa familiar, un lugar de trabajo donde las personas se sientan realmente, como en un núcleo familiar -- donde ellas son parte importante. De esta manera, será mucho más fácil caminar hacia los objetivos de la empresa y los objetivos de las personas.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A lo largo de este Seminario pudimos estudiar algunos de los problemas - principales a que se enfrentan las empresas familiares, principalmente en - cuanto a recursos humanos, y de este estudio podemos concluir:

- La empresa familiar ha existido desde los tiempos más remotos, y no tiende a desaparecer, por lo menos durante un buen tiempo
- La empresa familiar es una extensión del hogar del fundador, y él siempre la considerará como parte de él mismo, y luchará por mantenerse en el poder mientras pueda seguirlo ejerciendo
- Las empresas familiares con éxito se han mantenido funcionando a través - de los tiempos, gracias a los sacrificios realizados principalmente por - el fundador
- Los empleados de la empresa familiar guardan cierto grado de lealtad a -- ésta. Esto es especialmente cierto cuando los empleados tienen muchos --- años trabajando en ella, o cuando los empleados son familiares del funda- dor y tienen esperanzas de poder asumir el mando de la misma al paso del- tiempo y si demuestran ser capaces para desempeñarlo
- Una empresa familiar pequeña es la base que a través del tiempo se conver- tirá, si funciona adecuadamente, en una gran empresa

Con respecto al nepotismo, podemos concluir:

- Es un hecho que dentro de las empresas familiares siempre existirá el problema del nepotismo, pues el fundador siempre compartirá su negocio con personas de su familia que estén necesitadas de un empleo o simplemente con personas que el dueño quiere tener cerca para que le ayuden a cuidar de su empresa
- El nepotismo siempre va a afectar el sano desarrollo de una empresa, -- sea ésta familiar o no, y es una enfermedad que si se propaga por toda la empresa, causará estragos difíciles de corregir, pues entonces se -- darán conflictos internos muy grandes que pueden llegar a convertirse -- en motivo de ruina para la empresa
- A pesar de que el fundador comparte su empresa con otros, familiares o amigos, lo que por ningún motivo compartirá es el poder y la autoridad dentro de su negocio, pues una cosa es permitir que trabajen ahí y que gocen de beneficios laborales y económicos, y otra muy distinta es que les dé autoridad para ejercer el mando donde él y sólo él es el dueño
- Otra observación acerca del nepotismo en las empresas familiares es, -- como hablamos mencionado con anterioridad, la situación que surge en -- relación a los empleados no familiares con respecto a los familiares. -- Cabe hacer notar que aquí los empleados tienen que soportar las actitudes despotas de los familiares, bajo riesgo de quedarse sin trabajo. Es to también es fuente de graves conflictos internos
- Los conflictos de los miembros de una empresa familiar tienden a afectar el buen funcionamiento de la misma, pues generalmente son de largo alcance, ya que los hijos, hermanos, esposas, etc. del fundador, hacen de los conflictos familiares todo un drama, que afecta al desarrollo de la empresa y al de la familia

- Los conflictos familiares por lo general van, desde el hogar, hasta el mismo seno de la empresa, por lo que en los negocios familiares (y por supuesto en todo tipo de empresas), esto deberá evitarse al máximo. Se debe intentar dejar los problemas del hogar en el hogar, y los del negocio en el negocio, pues de otra manera no se solucionarán los conflictos y esto sólo trae como consecuencia un ambiente de creciente tensión en la empresa

- Mientras más pronto se conscienticen los dueños de las empresas familiares de que el nepotismo sólo acarrea problemas e injusticias dentro de estas empresas, mejor caminará el negocio y tiene más posibilidades de desarrollarse favorablemente

- Desafortunadamente, en México existe un altísimo porcentaje de empresas familiares donde el nepotismo está establecido como pauta de conducta y es escasa la posibilidad de que desaparezca en un corto o incluso media no plazo

En cuanto al aspecto administrativo, podemos concluir:

- Mediante una adecuada administración, cualquier empresa, por pequeña que esta sea, puede llegar a convertirse en una gran y eficiente empresa
- Los dueños de las empresas familiares no están convencidos de la ayuda tan valiosa que les puede proporcionar un profesional de la Administración, y con esto se están privando de la oportunidad de convertir a su negocio en una empresa con resultados lo más positivos posible
- La administración en la empresa familiar se realiza a través de órdenes dadas por el dueño, pero sin fundamentarse en técnicas administrativas - sino a través de la práctica adquirida a lo largo de toda la vida en empresa
- Mientras que en las empresas familiares no se pongan a funcionar los conceptos básicos de la Administración, estas siempre permanecerán pequeñas y familiares, y, evidentemente, les será más difícil enfrentar las crisis que les sobrevengan

El haber realizado un Seminario de Investigación acerca de los problemas de relaciones humanas dentro de una empresa familiar, nos ayudó a darnos cuenta de la importancia que tiene el factor humano para el buen desarrollo de toda empresa.

Asimismo, pudimos percatarnos de las grandes deficiencias administrativas que encierran estas empresas, y la negativa rotunda de los dueños de ellas para permitir que un profesionista de la Administración colabore con ellos para beneficio del negocio.

Es importante recalcar que, por más que profundicemos en el estudio de las empresas familiares, nunca podremos minimizar el problema del nepotismo, ya que, prácticamente, es "el pan de cada día" en este tipo de organización.

Para efectuar este Seminario, fue necesario recorrer varias empresas familiares, observar y realizar encuestas entre los empleados, y, además, convivir un poco más de cerca en las actividades de una de ellas, para poder llegar a las conclusiones y resultados de esta investigación. Al hacer todo esto, la autora pudo darse cuenta de que las empresas familiares, a pesar de sus múltiples deficiencias, también tiene sus ventajas. En algunas de ellas, aunque no fue en gran número, sino en la minoría, se encontró un ambiente de trabajo cordial y "familiar", esto es, la gente se siente como en su propia casa; hay relativamente poco personal y no es difícil hacer amistad entre ellos. Como mencionábamos, esto se da en la menor parte de las empresas familiares.

Sin embargo, en cuanto al aspecto administrativo, es evidente que los dueños de estas empresas ignoran, voluntariamente o no, que existen métodos más efectivos para efectuar sus operaciones, lo que trae como consecuencia -

una pérdida de eficiencia. Cabe agregar aquí que, dada la difícil situación económica y de crisis que vive no sólo el país, sino el mundo entero, las empresas familiares no tienen muchas probabilidades de sobrevivir, a menos que se den cuenta de las limitaciones que poseen y apliquen técnicas administrativas objetivas y no subjetivas ni personalistas, pues ya no estamos en épocas de bonanza, como para continuar administrando estas empresas "por corazonadas" o "por costumbre", sino a través de los métodos efectivos.

Como mencionamos a través de todo el Seminario, el problema relacionado con los empleados familiares en este tipo de empresa sigue siendo grave, y nos atrevemos a decir que no desaparecerá, pues mientras el dueño de una empresa familiar confíe a alguien de su familia o amigos una responsabilidad o le otorgue facilidades por ayudarlo económicamente, el nepotismo no podrá desaparecer de estas empresas, causando esto conflictos interpersonales y que además, también afecta al desarrollo y buen funcionamiento del negocio.

Va vimos que, con un poco de empeño, tenacidad y sacrificio, las empresas familiares pueden llegar a convertirse en importantes compañías, así es que puede ser difícil, pero no imposible, lograr la transición y el crecimiento de estas empresas. Desafortunadamente, la mayoría de los dueños de las empresas familiares adoptan actitudes de conformismo, pues mientras ellos sigan recibiendo beneficios económicos y no quiebren su empresa, estarán tranquilos, siendo así que pocas, muy pocas de estas empresas, llegan a destacar y a ocupar un lugar verdaderamente importante dentro de la Economía nacional.

De seguir adoptando estas actitudes, las empresas familiares están en gran peligro ante los retos que trae como consecuencia la crisis económica del país, y es probable que muchas de estas empresas vayan a la quiebra.

También pudimos observar que los empleados se sienten presionados al realizar su trabajo, pues siempre hay alguien de la familia observando su desempeño y, aunque dicho familiar del dueño no tuviera injerencia en el negocio o en la actividad desarrollada por el empleado, éste se siente intimidado, pues el familiar podría comentar con el dueño lo que ha visto, poniendo en peligro el empleo del trabajador. En suma, el ambiente de trabajo que se respira en una empresa familiar es, por lo general, tenso, lo que mengua el óptimo funcionamiento del elemento humano de la empresa.

Los empleados tienen que guardar buena relación con los parientes del dueño, fingida o no, pero buena, para poder asegurar que no corren el riesgo de perder su trabajo, y a veces es notoria la insatisfacción de estos empleados que proyectan su descontento, aunque no lo manifiesten abiertamente.

Consideramos que esta forma de trabajar es, para los empleados de una empresa familiar, sumamente frustrante. Sin embargo, y lo reiteramos ahora, es muy difícil que se pueda hacer algo al respecto, pues el nepotismo ocupa un lugar preponderante en las decisiones del dueño.

Por lo tanto, el problema de las relaciones humanas dentro de las empresas familiares continuará, a menos que el dueño se conscientice de la importancia que su personal tiene para lograr los objetivos de la organización.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ Fernández, Juan Manuel. "El Nepotismo y su Relación con la Satisfacción de los Empleados en la Empresa". Tesis. Universidad Iberoamericana. - México. 1980.
- BARNES, Louis y Hershon, Simon. "La Transmisión del Poder en los Negocios Familiares". Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Artículo No.190.
- BROWN, J.A.C. "La Psicología Social en la Industria". Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 1979.
- DICCIONARIO CASTELLANO ILUSTRADO. Editorial Fernández Editores. Sava. edición. México. 1970.
- DICCIONARIO LAROUSSE USUAL. Ediciones Larousse. Buenos Aires. 1980.
- DICCIONARIO TRILLAS DE LA LENGUA ESPAÑOLA. 1a. edición. Editorial Trillas. - México. 1982.
- DICKSON, Franklyn. "El Exito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas". Editorial Diana. México. 1978.
- DONNELLEY, Robert. "La Empresa Familiar". Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Artículo No. 21.
- ENCICLOPEDIA GENERAL ARGÓS. Tomo IV. Editorial Argos. Barcelona. 1970.
- ENCICLOPEDIA SALVAT. Tomo IX. Editorial Salvat Editores. Barcelona. 1971.
- FERNÁNDEZ Morodo, Alfonso. "Situación de la Pequeña y Mediana Industria en el Distrito Federal y sus Problemas Administrativos". Tesis. Universidad Iberoamericana. México. 1967.
- GRAN DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO DE SELECCIONES DEL READER'S DIGEST. Tomo VIII. 20a.edición. Ediciones del Reader's Digest. México. 1979.
- KOTLER, Philip. "Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control". Editorial Diana. México. 1982.

- "La Protección de la Pequeña Empresa y la Sucesión Directiva". Programa del Curso de Dirección Administrativa: Administración de la Pequeña Empresa". Editorial Codex. Buenos Aires. 1971.
- LEDENIA Salinas, José Angel. "La Pequeña y Mediana Industria y la Administración por Resultados". Tesis. Universidad Iberoamericana. México. 1973.
- LEVINSON, Harry. "Conflictos que Aquejan a las Empresas Familiares". Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Artículo No. 32.
- REVISTA "GRUPO ICA". Diciembre de 1984. Editado por Grupo ICA. México. 1984.
- REWES, Ralph. "El Ratón Miguelito Cumple 50 Años". Revista Geomundo. Noviembre de 1978. México. 1978.
- REVES Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". Tomos 1 y 2. Editorial - Limusa. México. 1982.
- ROMERO Guirre, Concepción y Espinosa Laguna, Ricardo. "Perspectivas y Necesidades de Administración en la Pequeña y Mediana Empresa del Distrito Federal. Campo de Trabajo para el Licenciado en Administración". Tesis. Universidad Nacional Autónoma de México. México. 1983.
- SANTILLAN Vidal, Mario Raúl. "La Empresa Familiar Dentro de la Industria Huelera". Tesis. Universidad Iberoamericana. México. 1979.
- SEEGERS, Scott y Kathleen. "Bernardo Quintana e ICA: Constructores de lo 'Imposible' ". Revista Selecciones del Reader's Digest. Octubre de 1972. México. 1972.
- VIRAMONTES Marroquín, Octavio. "La Función Directiva en Pequeñas y Medianas - Empresas". Tesis. Universidad La Salle. México. 1971.