

208902
10
21



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CONFLICTOS Y POSIBLES SOLUCIONES A LAS RELACIONES LABORALES EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR EN MEXICO

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS
LUIS GABRIEL CORNEJO PADILLA
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE LA TESIS: LIC. RICARDO DORANTES MIR

México D.F.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

*Dios te doy las
gracias porque
siempre estás
conmigo en todo
lo que hago.*

*A la Virgen María de
Guadalupe que siempre me
ha brindado su amor y
protección.*

*A mi padre que con su amor y
enseñanzas formó en mí las
bases de lo que soy ahora,
gracias papá.*

*A mi madre, la cual me
ha acompañado siempre
con una palabra de amor
y apoyo, sólo puedo
decirte te quiero mamá.*

*A mis abuelos
Carlos †, Dora,
Gabriel y Dolores
los cuales han sido y
serán un ejemplo de
vida.*

*A mis hermanas,
Mercedes y Sandra
que han sido
siempre mis
mejores amigas,
por todo esto y más
gracias.*

*A José Carlos †
que más que un
tío fuiste mi
hermano, nunca
te olvidaré
ya que siempre
estarás conmigo
en mi corazón.*

*A Lucía que siempre
me ha brindado
amor, apoyo y
comprensión,
porque este trabajo
es sólo el principio
de un futuro juntos.*

*A mis amigos Francisco,
Edgar, Rubén, Daniel,
Rodolfo y Gerardo los
cuales son y serán
siempre mis hermanos.*

*A mi primo Carlos,
demás familiares y
amigos.*

*A Ricardo Dorantes
por apoyarme en la
realización de este
trabajo.*

*A la Universidad
Panamericana,
a mis maestros y
compañeros que
han sido parte
fundamental para
mi desarrollo
profesional.*

ÍNDICE

Introducción	1
1. Administración de los Recursos Humanos	4
1.1 ¿ Qué es Administración ?	4
1.2 ¿ Qué es un Recurso y Tipos de Recursos ?	5
1.3 Características de los Recursos Humanos	6
1.4 Definición de Administración de Recursos Humanos	7
1.5 Origen de la Administración de Recursos Humanos	8
1.6 Contribución de otras ciencias	9
1.7 La función de la Administración de los Recursos Humanos	12
1.7.1 * Denominación del Departamento encargado de la función	12
1.7.2 * Tipo de autoridad	13
1.7.3 * Jerarquía	13
1.7.4 * Objetivos	14
1.7.5 * Políticas	15
1.7.6 * Planeación de Recursos Humanos	16
1.7.7 * Funciones	17
1.8 Organización del departamento de Administración de Personal	18
1.9 Dificultades básicas de la Administración de Recursos Humanos	20
2. Relaciones Laborales	23
2.1 ¿ Qué es una Relación Laboral ?	23
2.2 Su ámbito	24
2.2.1 * La contratación de trabajo, colectiva e individual	24
2.2.2 * La tramitación de quejas	25
2.2.3 * Ajuste Individual a las relaciones contractuales	26

2.2.4	* El Reglamento Interior de trabajo	27
2.3	Origen de las Relaciones Laborales en México	29
2.4	Sindicalismo mexicano	32
2.5	Diagnóstico de las Relaciones Laborales	35
2.5.1	* Dirección de las Relaciones Laborales	35
2.5.2	* El diagnóstico: Inicio del proceso	36
2.5.3	* Modelos clásicos de las Relaciones Laborales	39
2.6	Planeación de las Relaciones Laborales	44
2.7	Organización de las Relaciones Laborales	45
3.	La Empresa Familiar	53
3.1	Definición	53
3.1.1	* Empresa	53
3.1.2	* Familia	54
3.1.3	* Empresa familiar	56
3.2	Origen de la Empresa Familiar	58
3.2.1	* Los protagonistas	58
3.2.2	* Ventajas y Desventajas	60
3.2.3	* Ciclo de vida	62
3.3	Las sociedades	63
3.4	La sucesión	65
3.5	La participación de los familiares en la empresa	66
3.6	Padres e hijos	68
3.7	La Pareja en el negocio	71
3.8	Estilo de mando	73
3.9	Estructura	76
3.10	La división de la empresa	79
3.11	Objetivos y Políticas	80
3.12	La acción directiva	83
3.13	El Modelo de Greiner	85
3.14	¿ Cómo ayudar a las empresas familiares ?	92

4. La empresa micro, pequeña y mediana	94
4.1 Aspectos Generales	94
4.1.1 * Distribución Geográfica	95
4.1.2 * Clasificación Industrial	96
4.1.3 * Categoría Jurídica	96
4.1.4 * Formas de Agrupación	97
4.1.5 * Características Económicas	98
4.1.6 * Empleo Generado	98
4.2 Aspectos de Financiamiento	99
4.3 Aspectos Técnicos	100
4.4 Estructura Organizacional	102
5. Caso Práctico	
"Agencia de Publicidad Carrión, S.A. de C.V."	103
5.1 Antecedentes y Situación actual	103
5.2 Problemas	108
5.3 Posibles Soluciones	111
Conclusiones	117
Bibliografía	121

INTRODUCCIÓN

El objetivo primordial para la realización de esta investigación, es mostrar ciertos puntos de cómo es la vida laboral dentro de una empresa familiar micro, pequeña y mediana. Esta inquietud surgió porque la mayor parte de mi vida laboral, he trabajado en este tipo de empresas y pienso que la mayoría de la gente se ve involucrada con las mismas.

Muchas personas creen que esta clase de empresas son pequeñas y que no tienen influencia dentro de la economía de un país, pero si vemos la realidad, gran parte de las empresas que existen en el mundo son, o fueron familiares y representan un porcentaje de entre un 70 a 90% dentro del mercado. No debemos menospreciarlas porque gracias a ellas se fundan las bases de una economía estable y de crecimiento. Lo anterior es una realidad y de ello se desprende de manera obvia la importancia que tienen este tipo de organizaciones dentro de la vida socioeconómica del país, de ahí que muchos países vengamos desarrollando planes y programas a nivel Nacional, destinando grandes recursos en apoyo a este tipo de empresas y buscando que en un futuro se conviertan en los pilares que contribuyan al desarrollo económico del país y por ende de las personas que en él habitan.

México no es la excepción, ya que muchas de las empresas que existen son familiares y caen dentro del rango de las micro, pequeñas o medianas, pero al no darles la importancia que tienen, ni el apoyo que necesitan es muy difícil que estabilicen los problemas económicos del país, por eso es importante crear conciencia a los gobernantes, que no olviden que el no apoyar a estas empresas puede traer como consecuencia más pronta la agudización de la crisis por la que se está atravesando.

Es por eso que para poder entender mejor esta investigación la he dividido en cinco capítulos. En el primer capítulo pretendo explicar que es y como se Administran los Recursos Humanos, delimitando funciones, objetivos, políticas, su organización, además de las dificultades que se presentan, con la finalidad de entender la importancia dentro de una empresa lo que son los Recursos Humanos. En el segundo capítulo pretende aclarar lo que es la Relación Laboral dentro de cualquier

empresa, el ámbito que la rodea, su origen, diagnóstico, planeación y organización, todo esto buscando el conocer la importancia de mantener una relación sana laboral dentro del negocio para el buen desarrollo del mismo y de sus integrantes. En el tercero entraremos de lleno a ver que es la empresa familiar, el origen, sus miembros, las ventajas y desventajas que esto conlleva, el estilo de mando y su estructura, además de otros puntos los cuales nos permitira entender como es la vida laboral de sus integrantes dentro de este tipo de empresas y el porque de su manera de actuar ante ciertas circunstancias. En el capítulo cuarto delimitaremos a esas empresas familiares dentro de las micro, pequeñas y medianas, mencionando sus aspectos generales, comerciales, financieros, técnicos y estructurales, con el propósito de delimitar nuestra área de estudio en estas tres clases de empresa.

Así mismo dentro del capítulo quinto pretendo exponer un caso práctico en el que se observen algunas de las dificultades que se presentan para los familiares en la empresa así como posibles soluciones a estos conflictos.

Mencionando algunos de ellos podemos empezar con la convivencia diaria de trabajo, ya que a pesar de contar con ciertas ventajas y privilegios, también se tienen desventajas muy claras que si no son bien manejadas pueden convertirse en serias dificultades, que con el pasar del tiempo son problemas más graves que desembocan en la desintegración de la empresa y en muchos casos de la familia.

Al no saber resolver los conflictos laborales que se presentan dentro de la empresa estos trascienden a niveles mayores dentro del hogar lo cual acaba en pleitos, discusiones y separación de la familia, de manera que esto no cumple con el objetivo para lo que se trató de formar una empresa, el de crear una sociedad que les rindiera frutos tanto económicos como afectivos.

Otra circunstancia que debe manejarse con mucho cuidado es el definir lo que es una relación jefe-empleado y lo que es una relación de padre-hijo(s), pareja, hermanos, etcétera; ya que en muchos casos se llega a abusar de esta relación y se lleva a una situación constante de fricción que no permite el buen desarrollo de la empresa ni del hogar.

El fundador o fundadores de la empresa al pensar en el posible

sustituto de él dentro de la empresa lo convierten en situación real de conflicto que da lugar a pleitos y discusiones entre los posibles aspirantes a manejar el negocio, es por eso que en este trabajo hemos analizado algunos de los caminos que deben seguir para evitar situaciones futuras de conflicto.

Cabe mencionar la importancia de que los familiares realmente estén involucrados con el entorno de la empresa, que conozcan el giro del negocio, la manera en la que se ha manejado, el porqué de las funciones y la importancia de su cumplimiento, que el fundador los haga partícipes del desarrollo del negocio buscando el conocimiento y experiencia, al que yo añadiría el sentido de propiedad ya que sin esto es difícil poder hacer modificaciones futuras que resulten positivas.

Otro punto que se menciona es la rivalidad que llega a existir no sólo entre los hermanos, primos, tíos o sobrinos dentro de la empresa, sino también del pádre o fundador con todos los anteriormente mencionados, lo que da como resultado un conflicto latente y que en muchas de las ocasiones a lo único que se llega es a la no trascendencia del negocio, pues al no ver posibilidades de crecimiento, los familiares o buscan un futuro fuera de ésta o se encargan de destruir lo que ya se había alcanzado.

En este trabajo se presenta la importancia de la resolución de problemas laborales dentro de la empresa familiar micro, pequeña y mediana, tanto para la salud de la empresa, como la misma salud de la familia involucrada pues en la mayoría de los casos la empresa es el único patrimonio que se tiene y de ahí la importancia de no descuidarlo.

CAPÍTULO I.

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.1 ¿QUE ES ADMINISTRACIÓN?

"La Administración es un proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan en grupo, logran eficientemente los objetivos seleccionados".¹

En la práctica, la administración se efectúa a través del Proceso Administrativo: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. Podríamos decir que si existe una palabra clave para describir la administración, esta es **coordinación**.

Al hablar de coordinación dentro de la administración, nos referimos a que las personas ven la forma como sus trabajos contribuyen a las metas de una empresa, no sin antes haber integrado al personal dentro de la empresa. Eso sólo puede suceder cuando conocen esas metas; por eso la meta dominante de la empresa debe definirse con claridad y comunicarse a todas las personas, y naturalmente, las metas de los departamentos subordinados deberán estar diseñadas para que contribuyan a las metas de la empresa.

La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de éstas y el desarrollo de una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades. También establece la brecha de dónde estamos y hasta dónde queremos llegar en un futuro, para realizarlo la toma de decisiones es fundamental ya que podemos escoger cursos de acción entre distintas alternativas.

La organización es la asignación de tareas, cómo se agrupan las tareas, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones. El fin es crear un ambiente propicio para la actividad humana, estableciendo una

¹ Koontz Harold, Weihrich Hein, *Administración*, Editorial McGraw Hill, 9a. Edición, 1990, México, D.F. pág. 741.

estructura intencional de papeles que las personas desempeñarán dentro de una empresa; es así en el sentido de que asegura que todas las tareas necesarias para lograr las metas estén asignadas y, en teoría, asignadas a quienes puedan realizarlas mejor.

Integración es ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización mediante la identificación de los requerimientos, de la fuerza de trabajo, inventario de las personas disponibles, reclutamiento, selección, colocación, ascensos, evaluación, planeación de carreras, compensaciones y capacitación, además de desarrollar tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos para que realicen sus tareas con eficacia y eficiencia. Se entiende por eficacia "Consecución de los objetivos; logro de los efectos deseados"² y por eficiencia "Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no buscadas"³

La dirección consiste en orientar las actividades de otros, determinar el canal de comunicación más adecuado, el cómo resolver los conflictos, buscar una solución cuando existe resistencia al cambio, realizar funciones de liderazgo.

Control, sirve para asegurar que las cosas se realicen bien, debe supervisarse el desempeño de la organización es decir, que las metas trazadas se cumplan en el momento por el cual este pasando la organización.

1.2 ¿QUÉ ES UN RECURSO Y TIPOS DE RECURSOS?

Los recursos son los bienes con los que cuenta una organización para lograr los objetivos trazados y que éstos, coordinados de una manera correcta, le permitan alcanzar los objetivos trazados.

Entre esas distintas clases de recursos que tenemos dentro de una organización están los siguientes:

MATERIALES: Comprende las instalaciones de la empresa, la maquinaria, los muebles, las materias primas y el dinero.

2 Koontz Harold, Wehrich, Op. Cit. pág 745.

3 Idem.

TÉCNICOS: Dentro de este recurso encontramos a los manuales, procedimientos, organigramas, instructivos, sistemas, la tecnología en general, entre otros.

HUMANOS: Se podría pensar que sólo la actividad o el esfuerzo humano está comprendida en este grupo, pero debemos considerar además otros factores importantes como: conocimientos, interés vocacional, aptitudes, habilidades, potenciales, motivación, etcétera. Esta clase de recursos pueden ser perfeccionados para la mejor aplicación de los otros dos recursos, aspecto que no puede ser llevado a la inversa.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

A) Los Recursos Humanos son escasos, ya que no todo el mundo posee los mismos conocimientos, habilidades, potencialidades, etcétera; Pero cada individuo tiene la oportunidad de desarrollarlos en función de su trabajo y su crecimiento como ser humano.

B) Los conocimientos, las experiencias y las habilidades se manifiestan solamente mediante el comportamiento de las personas en las organizaciones además, todos son intangibles y las personas reciben una remuneración por utilizarlos para una empresa.

C) Los recursos humanos no son propiedad de nadie, a diferencia de los otros dos. Y la persona que labora en una organización debe recibir la justa retribución por la labor que esté desempeñando. Además, nadie podrá impedirle que se dedique a las labores en las que mejor se desarrolle, siempre y cuando sean lícitos.

D) Las actividades del personal en la organización son voluntarias, y la única manera para que el objetivo de la empresa se cumpla, es que éste comulgue con el de los empleados que la forman.

E) Los Recursos Humanos de una empresa en cierto momento pueden incrementarse, básicamente con el mejoramiento y el descubrimiento.

Al referirnos al mejoramiento del Personal dentro de la empresa hablamos de brindarles una mayor experiencia, proporcionándoles

nuevas ideas, todo esto mediante la capacitación, entrenamiento, educación y desarrollo; con el fin de que desempeñen su trabajo de una manera eficaz y eficiente.

El descubrimiento se procura poniendo de manifiesto las habilidades, potencialidades, intereses desconocidos o poco conocidos por las personas sobre ellos mismos, para que sabiéndolas y entendiéndolas cada vez mejor logren aplicarlas dentro de su trabajo.

También estos Recursos Humanos pueden ser disminuidos debido a las enfermedades, la mala alimentación, los accidentes, la muerte u otro imprevisto.

1.4 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

"La administración de los Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general."⁴

"La administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo".⁵

"La administración de personal es el empleo de los recursos humanos por una empresa y dentro de ella".⁶

"La Administración de personal implica el manejo del recurso más preciado de la organización. La eminente dignidad de la persona humana debe guiar toda esta actividad. El sacrificio de los valores humanos a las

4 Arias Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas, 2a. Edición, 1979, México, D.F. pág. 27.

5 Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial McGraw Hill, 1994, México, D.F. pág. 123.

6 Sikula Anderw F., *Administración de Personal*, Editorial Limusa, 2a. Edición, 1979, México, D.F. pág. 54.

necesidades administrativas no sólo no es aceptable en términos éticos, sino profundamente extraño a la administración moderna".⁷

En mi punto de vista la administración de Recursos Humanos es la coordinación de los objetivos de la organización y del personal hacia un mismo fin en el que ambas partes alcancen el desarrollo esperado.

Para entender esto mejor debemos saber que es una Relación Humana, a la que conocemos como la interacción que existe entre dos o más personas. Y esta interacción no sólo se presenta en la empresa sino en todas partes.

1.5 EL ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los orígenes de la administración de los Recursos Humanos, provienen de lo que conocemos como la administración científica y el derecho laboral, así como de otras disciplinas.

Al hablar del derecho laboral como un origen de la administración de los Recursos Humanos nos referimos a su surgimiento como necesidad de la clase trabajadora para que se reglamentara el trabajo, además se originó la necesidad de establecer estudios para llevar de manera correcta estos mismos principios.

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, se empezó a tomar en cuenta una corriente de ideas que hacían hincapié en las tareas, luego en las **personas** y finalmente en la administración. Es por eso que con los padres de la administración se obtuvieron las bases para poder aprovechar los Recursos Humanos de mejor manera, lo que buscaban al principio era la perfección dentro del trabajo para así obtener los resultados deseados. Las organizaciones funcionales trajeron la aparición de especialistas en todas las áreas, como mercadotecnia, finanzas, producción y relaciones industriales, como consecuencia se supo en manos de expertos funciones tan importantes.

En México su llegada se dio con libros extranjeros, en los que se mencionaba un nuevo concepto, que formó la inquietud de los empresarios

⁷ Werther William B., JR. Keith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial McGraw Hill, 2a. Edición, 1987, México, D.F. pág. 21.

de realizarlos. Se comprendió que esta función no es sólo para darles un seguro y elaborar la nómina, sino requiere un conocimiento profundo del área para poder llevarla de la manera más eficiente. Como podemos ver día a día, es importante incrementar ese conocimiento, ya que la tarea del administrador o del contador con respecto a esta área debe ser multidisciplinaria, ya que requerimos de una fuente de recursos múltiples.

1.6 CONTRIBUCIÓN DE OTRAS DISCIPLINAS

La Administración de los Recursos Humanos es un área interdisciplinaria: cobija necesariamente conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, de Ingeniería Industrial, de Derecho, etétera; esto quiere decir que los asuntos normalmente tratados dentro de la Administración de Recursos Humanos se refieren a una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de aplicación e interpretación de tests psicológicos y entrevistas, de tecnología de aprendizaje individual y de cambio organizacional, de nutrición y alimentación, de medicina y enfermería, de servicio social, carreras, diseño de cargos y de organización, satisfacción en el trabajo, de ausentismo, de salarios y obligaciones sociales, de mercado, recreación, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, de interpretación de las leyes que amparan al trabajador, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, de responsabilidad al nivel de supervisión y de auditoría, en fin, de un sinnúmero de temas altamente diversificados.

Para abundar un poco en lo mencionado, a continuación explicaré cómo han influido otras ciencias a la Administración de Recursos Humanos, y un poco el por qué se considera que esta área es multidisciplinaria.

PSICOLOGÍA

La Psicología pretende entre otras cosas el adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y la necesidad que tiene el ser humano por señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona; es por eso que el trabajador necesita cumplir con esas necesidades personales, para poder sentirse

desarrollado y así poder conseguir los objetivos que se pretenden.

Las áreas en las que la Psicología contribuye a la Administración son: selección de personal, capacitación y entrenamiento, orientaciones profesionales, Tests psicológicos, concepto y modelos de actitudes y motivación, reducción de conflictos, entre otras.

INGENIERÍA INDUSTRIAL

Al inicio del siglo XX, en los Estados Unidos surgió un movimiento al que se conoció como la administración científica, encabezado por ingenieros, entre ellos, F. Taylor, que buscaban la eficiencia como un aspecto fundamental dentro de las empresas. Sus aportaciones son entre otras :

- Los estudios de tiempos.
- Los estudios de movimientos.
- Los sistemas de incentivos.
- La valoración de tareas.
- Las oficinas de selección.
- El adiestramiento de los trabajadores.

LA ECONOMÍA

Podemos decir que la Economía es la ciencia que se ocupa de las leyes de producción y distribución de bienes para satisfacer las necesidades humanas. Por ello la Administración de los Recursos Humanos se ha enriquecido con términos como capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo, etcétera; al igual que estudios sobre la demanda de mano de obra, el impacto de los salarios sobre la productividad, los costos, la inflación, entre otros.

LAS MATEMÁTICAS

Podemos considerar la influencia que han ejercido las Matemáticas sobre la Administración de los Recursos Humanos a través de ciertos

modelos, como el de estadística inferencial que ha aportado elementos para la toma de decisiones sobre los recursos humanos, el modelo de regresión a las curvas de salarios y a la valuación de los puestos, así como otros procedimientos estadísticos, sin embargo, todavía existen muchos problemas que podrían ser solucionados con el uso efectivo de las matemáticas.

EL DERECHO

El Derecho ha plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales, también debe ser la actualización constante con el objeto de que marche a la par del desarrollo de la Administración.

LA ANTROPOLOGÍA

Como sabemos la Antropología es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, etcétera; imperantes en diversos grupos sociales. La relación de esta ciencia con los Recursos Humanos se logra a través de los conceptos anteriores permitiendo entender mejor algunas formas de comportamiento.

LA SOCIOLOGÍA

La Sociología estudia las relaciones recíprocas de grupos y de individuos. Cuando esta ciencia se aplica a la organización, aparecen la Sociología de la empresa, la Sociología industrial o la Sociología de la administración. Las aportaciones más importantes de la Sociología a la administración de recursos humanos son:

- Análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etcétera.
- Los estudios que se refieren a los grupos formales e informales dentro de una empresa.
- Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo.

1.7 LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Como consecuencia de la revolución industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo. A principios del siglo Taylor propuso un modelo basado en principios de la división del trabajo, mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista. Las influencias de éste y sus recomendaciones por la especialización funcional, dieron en definitiva la idea de la existencia de un área específica dedicada a la Administración de los Recursos Humanos.

Estos departamentos fueron creados para coordinar las actividades de Administración de Recursos Humanos y auxiliar a los jefes de línea en la misma rama.

En México se podría decir que se empieza a cambiar la visión de los recursos humanos cuando en el año de 1917 se incluyó en la nueva constitución el artículo 123 y que posteriormente daría origen a la Ley Federal del Trabajo.

Posteriormente el rápido desarrollo de algunas empresas mexicanas, les hizo encontrarse repentinamente con que su estructura no correspondía a sus necesidades y fue entonces cuando surgió la idea de crear un nuevo departamento que se encargara de atender las funciones especializadas, integrando a un experto al frente de éste, que se encargara de evitar fracasos en la contratación de nuevos elementos, las negociaciones con los sindicatos, entre otras actividades.

1.7.1 DENOMINACIÓN DEL DEPARTAMENTO ENGARGADO DE LOS RECUROS HUMANOS.

La dependencia encargada de Recursos Humanos recibe distintos nombres como, Departamento de Relaciones Industriales o Internas, Personal, Recursos Humanos, etcétera.

El término de Administración de Recursos Humanos se empezó a difundir por el lado humanístico de la función, lo que busca es abandonar la manipulación, el ser paternalista, o explotador. Posteriormente varias Universidades, dependencias oficiales y empresas han adoptado este enfoque para sus departamentos o para su plan de estudios.

1.7.2 TIPO DE AUTORIDAD.

Al administrador de los Recursos Humanos se le considerara como asesor de la dirección de las dependencias en línea, es decir como un jefe de línea con respecto a sus subordinados. El departamento deberá proporcionar la información necesaria y los servicios especializados, tanto a los jefes como a la dirección. La autoridad no será lineal (excepto en su departamento), contando exclusivamente con la autoridad profesional o técnica; es decir, no podrá tener ingerencia en los demás departamentos, a menos que sustituyera a los jefes de línea. Es evidente que la autoridad y la forma consiguiente de operar es interviniendo en departamentos o secciones distintos de él, tales como producción, ventas, finanzas, compras, sólo puede ser o funcional o staff.

El Departamento de Recursos Humanos programa actividades y obtenida la aprobación de los jefes de línea, asesora y sirve a dicha línea para su adecuado cumplimiento. Al jefe del Departamento de Recursos Humanos sólo le corresponde reportar al jefe si existiese algún problema, discrepancia o alguna anomalía con respecto a la actuación de los jefes de línea o sus subordinados; los superiores decidirán lo que procede en estos casos.

1.7.3 JERARQUÍA

Los encargados de la Administración de los Recursos Humanos deben tener el mismo nivel de los otros departamentos; pues es el elemento humano es el factor más importante y valioso con que cuenta una organización. Pero también se considera que el Departamento de Recursos Humanos debe estar colocado en el primer nivel jerárquico, dependiendo directamente de la Gerencia General, Dirección General o Presidencia de la empresa, ya que la Administración de Personal en una de las funciones básicas, de importancia y nivel, al menos igual que la

de producción, ventas, finanzas, etcétera; pues si un Jefe de Personal se encuentra colocado en el tercero o cuarto nivel, ello conduce a que los trabajadores lo consideren de segunda.

La razón por la que suele colocarse en algunas empresas al Jefe de Personal en un nivel inferior, puede ser porque su actividad se ha reducido a cosas meramente rutinarias, tales como el control de asistencias con reloj marcador, formulación y pago de nóminas, etcétera. Un Gerente o Director General, consideran, con razón, que pierden tiempo en vigilar directamente actividades de esta naturaleza. Pero si la función de personal se lleva a un nivel superior, investigando, estableciendo y coordinando políticas, estructurando sistemas de valuación de puestos u otras técnicas similares que han de aplicarse en el total de la empresa, es obvio que la colocación debe ser la que hemos señalado.

Por supuesto, el hecho de que un funcionario de alta categoría en empresas de magnitud y complejidad considerables, reporte directamente a la Gerencia o Dirección General, no impide, que en los departamentos donde se concentra la mayor cantidad de trabajadores y problemas, se coloque un funcionario o varios, que directamente los atiendan, bajo la dirección del jefe principal de personal.

1.7.4 OBJETIVOS

La Administración de los Recursos Humanos junto con las relaciones públicas, trabajan especialmente para la consecución del objetivo social de la organización; es decir las metas de esta función deberán constituir la parte social de los objetivos generales por tanto deben ser afines y no contraponerse en ningún punto.

Los objetivos constituyen los ideales a donde pretendemos llegar y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos de la organización.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto, o de algún servicio.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos.

con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.

2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.

3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.

1.7.5 POLÍTICAS

Como sabemos las políticas son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados. Deben ser flexibles y orientadas a la acción para marcar un camino único. Las políticas dentro del departamento de Recursos Humanos deben estar basadas en la naturaleza humana.

Las políticas constituyen una orientación administrativa para impedir que empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el resultado de funciones específicas. Así, las políticas son guías para la acción. Sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que puedan ocurrir con cierta frecuencia, haciendo que los subordinados busquen, innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o solución.

Podemos clasificarlas en dos tipos:

A) En cuanto al nivel de la estructura organizacional en que son aplicadas, ya sean políticas generales de empresa, administrativas, operacionales o funcionales/asesoría.

B) En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, etcétera.

Las políticas sitúan el código de valores éticos de la organización, y a través de ellas gobierna sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etcétera. Podemos decir que a partir de las políticas podemos definir los procedimientos que deben ser implantados, que son cursos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

En el estricto sentido de la palabra, una política de recursos humanos debe involucrar lo que la organización pretende sobre los siguientes aspectos:

- Provisión de recursos humanos.
- Aplicación de recursos humanos.
- Mantenimiento de recursos humanos.
- Desarrollo de recursos humanos.
- Control de los recursos humanos.

Aunque en la mayoría de los casos en las organizaciones no se fijan políticas generales en la Administración de Recursos Humanos, dándose así lugar a que cada supervisor siga las suyas propias, lo cual en muchos de los casos crea inseguridad, descontento e incoordinación, entre otras cosas.

1.7.6 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de los recursos humanos es el proceso para determinar y satisfacer los requisitos de personal, con el fin de llevar a cabo los planes integrales de una organización. Este proceso incluye la determinación de las aptitudes y el número necesario de personal. También es importante la ubicación y el periodo adecuado a las necesidades de personal apto en el lugar correcto, en el momento oportuno, realizando el trabajo adecuado, lo que da como resultado un máximo beneficio individual y organizacional.

En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada mano de obra (personal directamente unido a la producción), es desarrollada a corto y mediano plazo por el órgano responsable de la planeación de control y de la producción.

De un modo general, el planeamiento de los recursos humanos debe considerar la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización, acompañado las entradas y salidas.

Todos los componentes y facetas del planeamiento de recursos humanos están interrelacionados de manera dinámica.

1.7.7 FUNCIONES

Las funciones realizadas del departamento son:

Reclutamiento: Atraer candidatos para los distintos puestos con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa.

Selección de personal: La elección de una persona para cubrir un puesto vacante o creado, es decir que cubra los requerimientos necesarios para poder desempeñar efectivamente su trabajo.

Aspectos disciplinarios: La observación que se cumplan con las políticas y los objetivos trazados por la empresa.

Prestaciones al personal: Son otra clase de retribuciones que recibirá el personal por su trabajo en la empresa, buscando que esto sea un incentivo que motive a su mejor desempeño dentro de sus labores.

Compensaciones suplementarias: Tratar de ser más justos e igualar los esfuerzos del empleado con un incentivo económico o de otra índole.

Servicio médico: Darle la atención médica necesaria a las personas que trabajen en la empresa, para que desarrollen su trabajo con eficiencia.

Inducción: Introducir al nuevo empleado a la empresa, con las personas que va a trabajar, con su jefe, entre otras.

Promociones y transferencias: Cubrir los puestos con gente de la empresa que en base a su desempeño y características puedan realizar eficientemente esa labor, buscando también incentivar a los empleados para que sean aspirantes a un mejor trabajo y una mejor remuneración.

Motivación al personal: Buscar medios que induzcan a los trabajadores a la mejor ejecución o acción de sus labores, mediante impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares que canalicen su conducta hacia los objetivos de la empresa, aunque no sólo es una función exclusiva del Departamento de Recursos Humanos, sino que la función de éste es de un staff.

Capacitación y desarrollo: Es detectar necesidades y crear programas y enfoques para mejorar los conocimientos y dominio que

tenga una persona en el trabajo que esté desempeñando.?

Seguridad e higiene industrial: Proporcionar los medios adecuados para que las personas desempeñen sus labores de un modo seguro, con el menor riesgo posible y de la manera más eficiente.

Relaciones con el Sindicato: Ser un mediador entre los intereses de la empresa y de los trabajadores de ésta.

Análisis de puestos: Definir los perfiles de los puestos, viendo sus funciones, limitantes, responsabilidades y autoridad.

Valuación de puestos: El objetivo es realmente que las labores que estén desempeñando las personas sean remuneradas justamente.

Calificación de méritos: Evaluar el trabajo de los empleados. en base a su productividad y a su desempeño dentro de la empresa.

Contratación colectiva: Negociar con el sindicato la forma en la que se contratarán a las personas que en la empresa sean sindicalizados.

Desarrollo de ejecutivos: Capacitar al personal para cubrir en un futuro los puestos de mediano y alto nivel, es decir que sean de esa empresa y no de afuera.

1.8 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Se ha visto que por pequeña que parezca la empresa, se requiere de una persona que como parte de su trabajo, se haga cargo de la función técnica de personal.

Evidentemente se requiere que un funcionario encargado de otras atribuciones, dedique parte de su tiempo a la función de personal, y se especialice en la misma. En muchos de los casos no es conveniente que el mismo Gerente sea el encargado de esta función, porque sus múltiples ocupaciones lo absorben normalmente, y hacen que se descuide el carácter técnico de este aspecto importante, lo que suele aconsejarse es que alguno de los funcionarios de mando inmediato inferior, como el jefe de producción, contador, encargado de ventas sea quien se encargue de los aspectos de personal. El problema que surge cuando este encargado empieza a tener ingerencia en los otros

departamentos, originando celos. En la mayoría de los casos en esta clase de empresas el que asume ese papel es el contador, la razón, es que mientras los otros dos departamentos ejercen una autoridad lineal, el contador tiene una función típicamente "Staff", que se armoniza mejor con las actividades propias de la Administración de Personal.

El encomendar la función de personal a un empleado inferior no parece aconsejable, pues no tendría el ascendiente necesario. Pero en otros casos de empresas en el que existen Sub-gerentes o administradores, quizás sean los más adecuados.

Analizando la composición de la empresa y disposición de un departamento de Personal dentro de una empresa, de acuerdo a su magnitud y la experiencia más frecuente en México y todo esto tomándolos como mínimos para poder desarrollar su trabajo:

A) En una empresa pequeña.

- 1) Personal: Un jefe de personal y una secretaria.
- 2) Local: Un privado y si es posible una salita.

En la mayoría de los casos son los Contadores los que desempeñan esta función.

B) En una empresa mediana.

- 1) Personal: Un Jefe de Personal, Encargado de Políticas, Investigación, Prestaciones.
Un auxiliar, encargado de Relaciones Laborales, Administración de Sueldos, Higiene y Seguridad, Servicios Médicos.
Un auxiliar, encargado de Selección y Adiestramiento.
Una secretaria, encargada además de avisos al Seguro Social.
- 2) Local: Sala de recibir.
Despacho del jefe.
Privado para entrevistas.
Enfermería para exámenes y primeros auxilios.

C) Una empresa grande:

1) Personal: Un director de Personal.

Un subdirector, encargado de Relaciones Laborales.

Un auxiliar, encargado de Contratación y Empleo.

Un auxiliar, encargado de la Administración de Sueldos y Salarios.

Un Jefe de Servicios Médicos. (con enfermera).

Un encargado de Higiene y Seguridad.

Un encargado de Seguro Social, con el personal necesario.

Un encargado de Prestaciones a los trabajadores.

2) Local: Lógicamente en este caso es variable.

Para determinar el tamaño de la empresa, debe atenderse no sólo al número de trabajadores, sino al número de niveles jerárquicos y complejidad del trabajo.

1.9 DIFICULTADES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Lo que distingue a la Administración de Recursos Humanos de otras funciones empresariales es su singular ambiente de operaciones.

Las dificultades básicas de la Administración de Recursos Humanos son:

a) Se entiende con medios, con recursos intermediarios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

b) Se entiende con recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas. Esos recursos son importados del ambiente para la organización; crecen, se desarrollan,

cambian de actividad, de posición y de valor.

c) Trabaja en ambientes y en condiciones que no determinó y sobre los cuales posee un grado de poder y control muy pequeño. De ahí que generalmente está destinada a la acomodación, adaptación y transigencia. Sólo con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia, el ejecutivo de Recursos Humanos podrá conseguir, si se lo propone, un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.

d) Uno de los aspectos más críticos de la Administración de los Recursos Humanos está en la dificultad de saber si está haciendo, o no, un buen trabajo. La Administración de los Recursos humanos está llena de desafíos y de riesgos no controlados o no controlables, no patronizados e imprevisibles.

e) Los patrones de desempeño y de calidad de los recursos humanos son en extremo complejos y diferenciados, variando de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende continuamente a lo largo del desempeño cotidiano.

f) Los recursos humanos no están solamente dentro de esta área, sino principalmente ubicados en los diversos órganos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. Es así como cada jefe o gerente es responsable directo de sus subordinados. La Administración de los Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff.

g) No trabaja directamente con fuentes de renta. Entre otras cosas, ocurre algún preconcepción de que tener personal forzosamente implica el tener gastos. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo y de personal improductivo, o personal directo y personal indirecto. La gran mayoría de las empresas todavía ubica sus recursos humanos en términos de centros de costos y no en términos de centros de lucros, como realmente deben considerarse.

h) Se preocupa fundamentalmente de la eficiencia. Sin embargo, el hecho más concreto de su existencia es que ella no puede controlar

fácilmente los eventos o las condiciones que la producen. Debido a que los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y comportamiento heterogéneo de los participantes.

Es un terreno de visión borrosa, donde se pueden cometer errores desastrosos con la seguridad de estar actuando correctamente.

Las estrategias y decisiones relacionadas con la Administración de Recursos humanos ya que trabajan con variables complejas y diferenciadas exigen más visión de las consecuencias, prudencia y juicio que un sencillo y un cuidadoso raciocinio deductivo o un minucioso análisis meramente cuantitativo. Muchas veces, la falta de experiencia en temas de Recursos Humanos puede llevar al presidente de la empresa a rechazar las recomendaciones dadas por los ejecutivos de Recursos Humanos y apoyar enfáticamente lo que no deberá apoyarse o, aún tomar decisiones equivocadas sobre cosas que poco entiende y frente a las cuales difícilmente admitiría su ignorancia o inseguridad.

CAPÍTULO II. LAS RELACIONES LABORALES

2.1 ¿QUÉ ES UNA RELACIÓN LABORAL Y EL PORQUÉ DEL NOMBRE DE ESTA FUNCIÓN?

En el Artículo 20, primer párrafo de la Ley Federal de Trabajo, se entiende "por relación de Trabajo cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario".

El título de esta función es un tanto impreciso, ya que toda clase de relaciones entre empresa y trabajadores pertenecen a **su labor**, término que lo podemos comparar con **su trabajo**, pero se comprende como una relación de trabajo "Cuando un hombre ejecuta una labor en provecho de otro y que éste a su vez paga una cantidad previa estipulada".¹

Las relaciones laborales y la contratación colectiva comprenden la elaboración de los términos y métodos de un contrato, acuerdo o entendimiento entre dos o más personas relacionado a lo que se va a hacer, y cómo se va a hacer. Las dos partes principales que incluyen son la fuerza laboral y la administración, cada una de las cuales representa un gran número de elementos. La negociación y la administración del contrato, juntas, forman los procesos de relaciones laborales-contratación colectiva.

Es indiscutible que los derechos y obligaciones de los trabajadores se fijan en el contrato colectivo, o en el individual. Pero también lo es que las normas de estos instrumentos jurídicos, jamás pueden prever todas las posibilidades de su aplicación, por lo que se hace necesaria la adaptación de dichas normas a los casos y circunstancias concretas en las que deben aplicarse. En muchas ocasiones, la mayor parte, los contratos colectivos de trabajo se celebran bajo presión de una huelga y con un plazo prefijado e inminente para que ésta estalle.

1 Guerrero Euquerio, *Relaciones Laborales*, Editorial Porrúa, S.A., 1971, pág. 21.

Es por eso que por perfecta que sea la redacción de un contrato de trabajo, ningún hombre es capaz de haber previsto todas sus posibilidades de aplicación.

2.2 SU ÁMBITO

Entre los aspectos fundamentales que comprende las relaciones laborales se encuentran:

2.2.1 LA CONTRATACIÓN DE TRABAJO, COLECTIVA E INDIVIDUAL

Si tratamos de buscar una definición de lo que es un contrato colectivo, podemos recurrir, en primer lugar, al criterio que nos da la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 386, en el cual se establece que "El contrato colectivo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos".

Tomando en cuenta esta definición, podríamos dar otra "Contrato colectivo de trabajo es el convenio que celebran las representaciones profesionales de los trabajadores y de los patrones, o éstos aisladamente, para fijar sus relaciones mutuas y crear el derecho que regula, durante cierto tiempo, las prestaciones individuales de servicios".²

Un contrato colectivo debe contener, como dice el Artículo 391:

- I. Los nombres y domicilios de los contratantes.
- II. Las empresa y establecimientos que abarque.
- III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- IV. Las jornadas de trabajo.
- V. Los días de descanso y vacaciones.
- VI. El monto de los salarios.

2 Guerrero Euquerio, Op. Cit. pág. 227.

- VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda.
- VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.
- IX. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo a la Ley.
- X. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Al respecto de las Comisiones mencionadas en el Artículo 391 fracción IX, el Artículo 392 de esta Ley establece, que "en los contratos colectivos podrá establecerse la organización de comisiones mixtas para el cumplimiento de determinadas funciones sociales y económicas. Sus resoluciones serán ejecutadas por las Juntas de Conciliación y Arbitraje, en los casos en que las partes las declaren obligatorias".

En el Artículo 20 de la Ley Federal de Trabajo, se habla del contrato individual, y nos dice que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. Si bien no existe la necesidad de celebrar contratos individuales cuando existe el colectivo, sí puede darse, y aun ser muy conveniente, la formulación de nuevos instrumentos jurídicos, para el solo efecto de precisar en ellos condiciones o características específicas del trabajo de determinados puestos u ocupaciones. Pero estos contratos no pueden establecer condiciones más onerosas, para el trabajador, que las fijadas en el contrato colectivo, pero sí pueden determinar con mayor detalle ciertas relaciones, que no es posible especificar en el contrato colectivo, y que sin oponerse a éste, son necesarias.

2.2.2 LA TRAMITACIÓN DE QUEJAS

Las quejas pueden ser subjetivas u objetivas, según se basen en documentos o hechos comprobables, o bien en la mera apreciación personal del quejoso.

A) Inconformidad: la cual se da siempre que un trabajador, empleado o jefe, consideran una situación, acción, pago, entre otros, como

inadecuados.

B) Queja: que es la manifestación que ante un funcionario de la empresa hace un trabajador de su inconformidad, lo cual implica que ésta ha llegado normalmente a cierto nivel superior, que le ha decidido ya a presentarla.

C) Agravio: el cual se produce cuando un trabajador considera injustamente resuelta su queja, o cuando sabe que ésta no será oída o tomada en cuenta.

El departamento de personal debe intervenir en la formulación de sistemas para recibir, manejar y resolver quejas, ya que se trata de uno de los problemas más humanos que se dan en la empresa. Este departamento debe actuar como asesor y en su misión de servicio, en un procedimiento de quejas, esto es, con el carácter de staff. De no actuar así se convertirá en un juzgador de los demás jefes que no dependen directamente de él, debilitando posiblemente la autoridad y propiciando resoluciones cuyos efectos van a recibir los jefes de línea. El Departamento de Personal debe hacer todo lo que realice con carácter staff, como ocurre en el caso de las quejas.

Las quejas deben presentarse ante el inmediato superior del quejoso, a menos de que sea en contra de éste, en esos casos acudir al Departamento de Personal para asesoría, además cada nivel de jefes debe tener bien precisas sus facultades para resolver quejas.

2.2.3 AJUSTE INDIVIDUAL DE LAS RELACIONES CONTRACTUALES.

Sabemos que una de las funciones del Departamento de Personal es el ajuste permanente de las relaciones de trabajo, lo cual se lleva a cabo en la contratación, en el reglamento de trabajo y en las quejas, aquí habremos de referirnos específicamente a ese ajuste cuando se realiza con cada trabajador concreto, sin que precisamente involucre una queja formal. Esto podría ser como problemas de concesión o negación de aumentos de sueldos, préstamos, transferencias, asignación de trabajos, prestaciones, etc.

Lo importante es la forma en que el Jefe de Personal o Departamento

de Personal debe intervenir, esto depende del sistema de organización con que cuenta la empresa. Pero es evidente que el Departamento de Personal no puede quedar investido con Autoridad lineal, salvo, por supuesto, respecto a los empleados y jefes del propio departamento.

2.2.4 EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

El Departamento de Personal tiene un roll principal, dentro del Reglamento Interior de Trabajo, no sólo en lo que se refiere a su redacción y aprobación, sino también en la aplicación cotidiana del mismo.

Este Reglamento tiene la disposición de lograr el orden, la armonía, la coordinación y la regularidad en el trabajo, es por eso que tiene que referirse a todos los aspectos en los que la coordinación es, no sólo conveniente, sino necesaria.

Es preferible fijar bases de común acuerdo con sus trabajadores, que tomar decisiones que más tarde puedan parecer injustas, o al menos unilaterales, y que entonces no contará con la aceptación de los trabajadores. En cuanto a la formulación y aplicación del Reglamento debe pertenecer a los jefes o Departamentos de Personal, pues no se trata de lo que habrá de regir en un puesto, en una sección o en un departamento de la empresa, sino de políticas o reglas generales aplicables en toda ella.

La Ley Federal de Trabajo en su Artículo 422 habla acerca del Reglamento Interior de Trabajo, que es "el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento".

El Artículo 423 de esta Ley nos dice que contendrá:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para comida y períodos de reposo durante la jornada.
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
- III. Días y horas fijados para hacer limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.

- IV. Días y lugares de pago.
- V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132, fracción V.
- VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar primeros auxilios.
- VII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos a periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.
- IX. Permisos y licencias.
- X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción.
- XI. Las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

Para saber cómo debe ser la formación del Reglamento se observarán las normas que están en el Artículo 424 de la Ley Federal de Trabajo:

- I. Se formulará por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón.
- II. Si las partes se ponen de acuerdo, cualquiera de ellas, dentro de los ocho días siguientes a su firma, lo depositará ante la Junta de Conciliación y Arbitraje,
- III. No producirán ningún efecto legal las disposiciones contrarias a esta Ley, a sus reglamentos, y a los contratos colectivos y contratos-ley.
- IV. Los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo, podrán solicitar de la Junta se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones contrarias a esta Ley y demás normas de trabajo.

"Este Reglamento debiera surtir efecto a partir de la fecha de su depósito, además deberá imprimirse y repartirse entre los trabajadores y se fijará en los lugares más visibles del establecimiento", esto se

contempla en el Artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo.

2.3 ORIGEN DE LAS RELACIONES LABORALES EN MÉXICO

Para poder tener una visión panorámica de las Relaciones Laborales analizaremos brevemente el desarrollo de éstas en la Historia del trabajo en México.

EPOCA PREHISPÁNICA

Los nahuas consideraban al trabajo como algo valioso, era algo que daba categoría de ser humano a quien lo practicaba. Al igual que en Asia y Europa en México existía la esclavitud pero la diferencia es que aquí era mucho más benigna, ya que el dueño del esclavo solamente lo era de parte de su trabajo y este no podía ser vendido sin el consentimiento del dueño. Los hijos de los esclavos nacían libres y no en esclavitud.

Un hombre cargado de deudas podía venderse a sí mismo y después trabajar para recuperar su libertad. Había artesanos, pero no estaban congregados en gremios, no había monopolio en este sentido. Los hombres libres debían trabajar en tierras cuyos productos servían para sostener a los templos y a las autoridades.

ÉPOCA COLONIAL

Al llegar la conquista, los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud son importados. Se fundan "encomiendas", las cuales consistían en que una persona llamada encomendador, debería velar por la conversión al cristianismo de los indígenas y su aprendizaje de la lengua y las costumbres españolas. El indígena era considerado como un animal, se le marcaba con un hierro candente al igual que al ganado.

El trono trata de proteger al indio con leyes como la de Felipe I en la que pretende darle un trato más digno al indígena, además dispone que los salarios deberán ser más justos y el trabajo voluntario, pretendiendo proteger al indígena. Se instituye la jornada diaria de trabajo de 8 horas. (Después de tres siglos y medio de haber sido dictada esa ley, los obreros de Chicago luchaban por conquistar lo que ella garantizaba).

En 1582 se verificó la primera huelga del continente americano. El

cabildo de la ciudad de México resolvió reducir los sueldos de los cantores y músicos de la Catedral por considerarlos muy elevados. Ellos dejaron de asistir, por lo que el arzobispo se dirigió al cabildo para que reconsiderara su actitud. Los cantores y músicos regresaron después que se convino que sus sueldos siguieran iguales y que se les pagaría el tiempo que dejaron de trabajar.

Una de las mejores expresiones de la filosofía, sobre las relaciones de mando y subordinación imperantes en el siglo XVIII, sea lo declarado por el marqués de Croix: "De una vez, para lo venidero, deben saber los súbditos del gran Monarca que ocupa el trono de España, que nacieron para callar y obedecer, y no para discurrir ni opinar en los asuntos del gobierno".

ÉPOCA DE LA INDEPENDENCIA

En la época colonial existían monopolios y estancos; estaba prohibido fabricar ciertos artículos, con la finalidad de proteger al comercio español.

El 19 de octubre de 1810, Hidalgo promulga en la Ciudad de Morelia un bando prohibiendo la esclavitud y castigando con pena de muerte a quien conservara esclavos. En la Constitución de Apatzingán se habla ya de que cada persona puede dedicarse al trabajo que guste, sin más restricciones que las buenas costumbres.

ÉPOCA DE LA REFORMA

La industria es incipiente, y en esta época había cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón que ocupaban 11,000 obreros; además, existían innumerables talleres artesanales y también fábricas de papel, jabón, aceite, vasos de vidrio y destiladoras de licores de caña de azúcar. Las fuentes primarias de trabajo son la agricultura, la minería y las artesanías.

ÉPOCA DEL PORFIRIATO

Con la ayuda del ferrocarril, se ampliaron los mercados, lo cual dio pie para que Porfirio Díaz atrajese al capital extranjero a fin de fundar fábricas. Junto con ese capital vinieron técnicos y obreros, estableciéndose frecuentemente discriminaciones en contra de los mexicanos. Las jornadas de trabajo eran por lo general de 10 a 12 horas diarias.

En esa época existía un furioso liberalismo económico, nacido con la revolución industrial, especialmente en Europa y Estados Unidos. Este liberalismo proclamaba que las fuerzas del mercado regularían los salarios y la demanda de mano de obra. Con la entrada de técnicos extranjeros, especialmente norteamericanos, se agudizó el liberalismo.

ÉPOCA DE LA REVOLUCIÓN

En el año de 1906, estalló la huelga en Cananea que hizo tambalear al Porfirismo y a la cual siguió la de Río Blanco. En esta huelga no sólo se mencionaba las condiciones económicas, sino un mejor trato y un deseo de posibilidades de ascenso. Desde luego que la respuesta fue negativa. Los obreros desfilaban invitando a todo mundo a unírseles, lo único que se consiguió en ese momento fueron heridos y los líderes del movimiento fueron enviados a San Juan de Ulúa.

Se puede decir que la participación obrera y campesina en el movimiento armado de 1910 fue de vital importancia. En la Constitución de 1917 se plasma un paternalismo cuyas raíces tal vez haya que buscarlas en las leyes indias. Muchos de los participantes de estas huelgas, posteriormente fueron diputados, y cuando eran obreros sufrieron los excesos del porfirismo. Los sindicatos representaron instituciones legales a partir de 1917.

ÉPOCA POSREVOLUCIONARIA

La ideología de los sindicatos osciló entre el socialismo y el marxismo más furibundo. En el desarrollo de México, 1938, marca una nueva etapa, Los sindicatos petroleros reclaman salarios más altos. Las compañías se niegan a darlos. Interviene la Suprema Corte de Justicia. Después de un estudio exhaustivo de las finanzas de esas empresas decreta que sí están en posibilidades de conceder los aumentos solicitados y las condena a hacerlo. Las compañías se niegan a acatar el fallo de la Suprema Corte. Entonces, el presidente Cárdenas decreta la expropiación. Con esto surgen una serie de trastornos. Los capitales norteamericanos, ingleses y holandeses huyen de México y se origina así un cierto receso económico; sin embargo, la iniciación de la segunda Guerra Mundial favorece al país, pues las potencias mundiales se dedican a fabricar armamentos y otros países deben encargarse de manufacturar otros artículos. En esta época la industria textil mexicana alcanza un auge inigualado.

Finalizada la guerra, surge la demanda de artículos de consumo y bienestar. México, contando con su pago puntual de la deuda petrolera y su lucha al lado de las potencias aliadas, empieza nuevamente a atraer capitales norteamericanos. La creciente industrialización crea mayores fuentes de trabajo y amplía los mercados; por tanto las organizaciones se hacen más complejas y se pone de manifiesto la necesidad de ocuparse más del elemento humano.

2.4 SINDICALISMO MEXICANO

En el inciso anterior hablamos del origen de las Relaciones laborales desde la época prehispánica a la época postrevolucionaria, ahora nos toca hablar de una consecuencia de todo lo anterior, el Sindicalismo en México.

En 1818, se celebró el III Congreso Nacional Obrero, el que decidió aplicar el acuerdo del congreso de Tampico y dio nacimiento a la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM). Esta central tuvo una gran influencia en la vida sindical mexicana. Divergencias de los dirigentes de la CROM motivaron su debilitamiento, pues uno de ellos, años después en 1936, fundó la Confederación de Trabajadores de México, CTM, que hasta la fecha sigue siendo la central obrera más importante.

En 1931 se expidió la Ley Federal del Trabajo, con la cual quedaron unificadas las ideas en materia laboral y aunque se respetó la jurisdicción federal y la local, por la importancia de las materias que abarca la primera, se dio el natural auge a las centrales obreras de carácter nacional.

Algunos dicen que el origen de la CTM, fue el Congreso Nacional de Unificación convocado por la CGOCM (Confederación General Obrera y Campesina de México). En febrero de 1936 se constituyó la CTM y su fundador, el Licenciado Lombardo Toledano, trató de introducir principios marxistas adoptando como lema "Por una Sociedad sin Clases". La CTM fue apoyada abiertamente por el Gobierno Federal y para 1947 expulsó de su seno a su líder fundador y cambio su trayectoria y el lema "Por una Sociedad sin Clases" fue sustituido por el de "Por la Emancipación de México".

1954. La CTM manifestó que sin renunciar a ser una organización de

clase, reconocía la obligación de aportar su apoyo a los problemas nacionales. Por ello preconizó una mayor intervención del Estado en la vida económica, un aumento de la productividad condicionado por el aumento del salario, y la tecnificación del trabajo, así como la coordinación estatal de las actividades económicas. Al cabo de un año esa misma central unida a la CGT, a la CROM y a los sindicatos industriales, constituyó el Bloque Nacional de Trabajadores, declarando que los postulados de la Revolución Mexicana son y deben ser agregados para el proletariado del país y que con base en los avanzados principios de justicia social que éstos sustentan, los mexicanos no tienen por qué adoptar doctrinas importadas.

La burocracia también fue objeto de sindicalización desde que se expidió el Estatuto Jurídico de los Trabajadores al servicio del Estado en 1941, las disposiciones relativas a estos se encuentran en el artículo 123 de la Constitución.

En 1966, se constituyó el Congreso del Trabajo, que según su reglamento, se integra con los Comités Ejecutivos de todas las organizaciones y las que posteriormente se adhieran y tengan carácter nacional. Como función de este Congreso se le asignó conocer los problemas y doctrinas de orden general que afecten al proletariado mexicano, así como de las proposiciones e iniciativas planteadas por las organizaciones integrantes del Congreso del Trabajo.

Entre los años de 1962-1963, existían en toda la república 10,877 asociaciones profesionales de trabajadores con un total de 1,364,877 agremiados, según en el Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos.

Las principales confederaciones de trabajadores que operan en México: Confederación de Trabajadores de México (CTM), Confederación Regional de Obreros y Campesinos (CROC), Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM), Confederación General de Trabajadores (CGT), Confederación Nacional de Trabajadores (CNT), Confederación de Trabajadores al Servicio del Estado y Confederación de Trabajadores del Distrito Federal.

Los principales sindicatos de industria son: Sindicato de Trabajadores Ferrocarrileros de la República Mexicana, Sindicato Industrial de Mineros y Metalúrgicos de la República Mexicana; Sindicato Nacional de

Electricistas, Sindicato Mexicano de Electricistas; Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana; Sindicato de Autopartes; Sindicato de la Producción Cinematográfica de la República Mexicana; Sindicato de Trabajadores Petroleros; Sindicato de la Industria del Cemento; Sindicato de Estibadores; Sindicato de la Industria Hotelera; Sindicato de Trabajadores de la Producción; Sindicato de Terraceros; Sindicato de la Industria Textil y Similares; Sindicato Nacional de Trabajadores Marítimos; Sindicato de la Industria del Hierro; Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación; Sindicato de Trabajadores de la Industria Azucarera, y otros.

Podemos ver que el sindicalismo mexicano se ha ido desarrollando paulatinamente, aunque todavía existen muchas fallas que necesita corregir. Indudablemente existen dirigentes sindicales honestos y con limpias aspiraciones; pero entre los líderes de segundo y tercer nivel se ha extendido en algunos casos la inmoralidad, se comete una falta de probidad al recibir alguna cantidad de dinero por disimular violaciones patronales e impedir la defensa de derechos de los trabajadores y se comete una incalificable traición. No es desconocido que la corrupción se da con facilidad, ya que algunos patrones encuentran una solución para sus problemas obrero-patronales, mediante la entrega de igualas o sumas especiales de dinero al líder; y no es aceptable que, esto ocurra.

Lo que es urgente para cambiar esta actitud es una campaña de educación y de moralización, además podría sugerirse igualmente la adopción de sanciones públicas para los autores de tales actos indebidos.

Otro gran problema es que este movimiento sindical es tomado como plataforma política para ciertos partidos que tienen aspiraciones de llegar al poder, y que en el camino por conseguir ese poder pierden los valores reales, por los que se fue formado el partido, ya que este tipo de agrupaciones se les conoce como "Grupos de Poder".

2.5 DIAGNÓSTICO DE LAS RELACIONES LABORALES

2.5.1 DIRECCIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Hablando de la dirección de las relaciones laborales, en la actualidad, es una función importante y debido a su importancia la Dirección deberá fijarse un rumbo (objetivo), el formular normas de acción (políticas) y el de estructurar un programa que lleve a la empresa a la consecución de los objetivos que se hubiesen trazado.

En muchas compañías de México la Dirección ha presentado poca atención a esta función y sucede que un buen día se dan cuenta que se ha constituido un sindicato que no es afín con sus valores y que amenaza con cerrar la empresa. A cambio de no hacerlo se les pide que modifiquen sus valores fundamentales, que varíe sus objetivos primarios, o que le ceda gran parte de la Dirección de la empresa.

Existen empresas que no tienen sindicato, otras sólo tienen una representación no oficializada de los trabajadores, pero muchas de éstas no han analizado si esto es lo que realmente desean y si es así, que deberán hacer para conservar este modelo de no sindicato o cuál es la mejor forma de iniciar la formación de un sindicato, que no sea hostil contra la empresa.

Otras compañías tienen una buena relación con el sindicato, sin embargo, esto lo consideran como cosa de suerte y no hacen planes para madurar y fortalecer una relación que satisfaga a las dos partes involucradas.

En cualquiera de los casos anteriores la función de relaciones laborales, cualquiera que sea, debe ser parte de la estrategia de la Dirección la cual deberá analizarse, planearse, organizarse y controlarse como las otras áreas importantes de la empresa, si no se hace así, el riesgo que se corre es muy grande; y en muchos casos el precio que se paga es la pérdida total de la empresa, o su desintegración lenta.

La buena Dirección de las empresas, deberá contemplar entre sus funciones claves las relaciones laborales y a su vez, la planificación de

ésta deberá estar integrada a los objetivos generales de la empresa.

2.5.2 EL DIAGNÓSTICO: INICIO DEL PROCESO

Un buen diagnóstico de las relaciones laborales deberá contener, cuando menos, el análisis de los factores externos e internos de la empresa y del sindicato.

De ahí la necesidad de medir y resumir todos los factores en un perfil. Las medidas en el perfil no serán siempre todo lo objetivas que quisiéramos pero nos darán una buena idea de la situación de cada factor y de qué puntos deberíamos mejorar, sobre todo si estos factores son discutidos y aceptados por la Dirección. El proceso de diagnóstico puede ser refinado por medio de la búsqueda de medidas cada vez mejores, basadas en cuestionarios, estadísticas, etcétera, y factores más aplicables a la situación.

Los perfiles pueden ser analizados año tras año, ya que la Dirección puede comparar los resultados del periodo anterior contra los del año y fijarse en cada ciclo nuevos objetivos y planes de acción.

A efecto de que el perfil pueda ser mejor usado y comprendido he puesto algunas preguntas que podrían darnos a entender mejor cada factor y así elaborar un diagnóstico.

FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA

1) Entorno político nacional

- ¿Qué tipo de política sigue el gobierno en cuanto a los sindicatos?
- ¿Es de control?
- ¿Es de darles fuerza?
- ¿Qué tan favorable o desfavorable es esta política para la empresa?

2) Entorno político estatal

- ¿Qué política sindical sigue el gobierno del estado en donde se encuentra la empresa?
- ¿Es de control?
- ¿Es de darles apoyo?

¿Es favorable o desfavorable a la empresa?

3) Entorno sindical nacional

¿Qué tan fuerte es nuestro sindicato nacional?

¿Qué tanto apoyo político tiene?

¿Cuántos de sus representantes son senadores o diputados?

¿Esto es favorable o desfavorable a la empresa?

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA

1) Filosofía de la Dirección

¿Cuál es la guía de pensamiento de la Dirección sobre las relaciones laborales?

2) Objetivos de la Dirección

¿Esta claro y conciso lo que quiere la Dirección?

3) Organización de las relaciones laborales

¿Se tiene la organización adecuada para lograr los objetivos?

4) Gerencia

¿La gerencia media tiene la actitud adecuada y la preparación necesaria para llevar a cabo un programa de relaciones laborales?

5) Supervisión

¿La supervisión tiene la actitud adecuada y la preparación requerida para manejar e integrar a los trabajadores?

¿Todo esto es favorable o desfavorable para la empresa?

FACTORES INTERNOS DEL SINDICATO

1) Filosofía del sindicato

¿Cuál es ésta?

¿Es contraria a la empresa?

¿Qué tipo de influencia tiene?

2) Objetivos del sindicato

¿Cuáles son éstos, en relación con la empresa?

3) Organización del sindicato

¿Qué tipo de organización tiene el sindicato?

4) Líderes sindicales

¿Cómo son sus líderes: maduros, con experiencia, jóvenes o agresivos?

5) Delegados sindicales

¿Cómo son sus delegados sindicales?

¿Qué ascendiente ejercen sobre los trabajadores?

¿Cómo se comparan con los supervisores de la empresa?

¿Esto es favorable o desfavorable a la empresa?

MODELO DE RELACIONES ENTRE EL SINDICATO Y LA DIRECCIÓN

1) Integración de objetivos

¿Cuáles objetivos tienen en común las dos partes?

¿Cuáles objetivos tienen en conflicto?

2) Relación entre los líderes del sindicato y la Dirección

¿Qué clase de relación existe entre los líderes sindicales y la Dirección: muy débil, fuerte, muy fuerte?

3) Relación entre el sindicato y los trabajadores

¿Qué clase de relación existe entre el sindicato y los trabajadores: débil o fuerte?

4) Relación entre la Dirección y los trabajadores

¿Qué clase de relación existe entre la Dirección y los trabajadores: débil o fuerte?

2.5.3 MODELOS CLÁSICOS DE RELACIONES LABORALES

MODELO DE NO SINDICATO

Este modelo lo que pretende es que la Dirección de la empresa trate de atraer hacia sus propios objetivos a los trabajadores, con los cuales tiene una relación débil, lo que hace casi imposible tal desempeño.

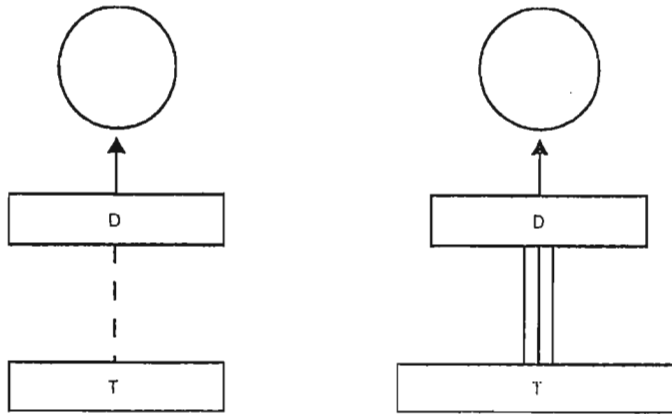
Esta relación débil puede deberse a abusos que se efectuaron a los trabajadores en un pasado, existe muy poca defensa de sus intereses y están protegidos sólo por la Ley. En muchas ocasiones la falta de interés por parte de la Dirección se muestra en que sólo otorga lo que marca la Ley y no más.

Este modelo es ideal para que se organice un sindicato que pueda ser afín con los intereses de la empresa, y que defienda o trate de defender los intereses del trabajador.

Si se cuenta con un modelo de este tipo, una posible solución sería reforzar la relación con los trabajadores, atendiendo a sus necesidades y, si fuera posible, proporcionar prestaciones un poco mayores que las establecidas en la ley.

En este modelo de no sindicato, la dirección puede atraer a los trabajadores hacia sus objetivos poniendo con ellos una fuerte relación entre los altos niveles y los empleados. Pero un modelo así sólo se construye a lo largo de varios años, en el cual se velen por las necesidades de los trabajadores y de introducir la filosofía que sustente la Dirección con respecto a las relaciones laborales a todos los niveles.

Pero un problema con este modelo es el de aumentar el número de trabajadores, ya que esta sólo funciona con empresas de pocos trabajadores, en los cuales se les puede prestar mucha atención.

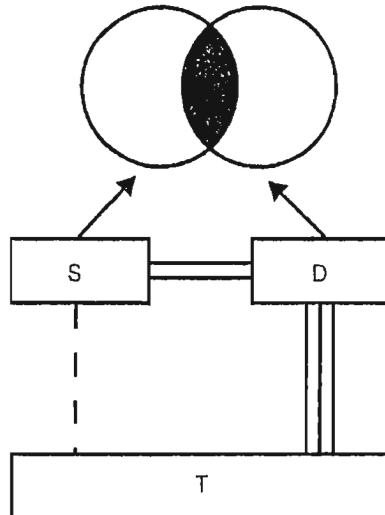


MODELO DE DIRECCIÓN FUERTE QUE CONTROLA AL SINDICATO.

Esta clase de modelo es muy común, ya que es cuando la empresa usa su influencia para introducir un sindicato que la Dirección puede controlar (conocido en México como sindicato blanco).

En este modelo los objetivos son afines y la relación entre el sindicato y la Dirección es fuerte. La Dirección atrae a los trabajadores hacia sus propios objetivos usando sus propios conductos (supervisores) y no necesita realmente del sindicato, tal vez sólo para crear un modelo mejor, más favorable para el crecimiento de la empresa a futuro, y para estar protegida en contra de otros sindicatos no afines a sus objetivos.

Si se planean bien sus relaciones, posiblemente permita que el sindicato aumente sus líneas de fuerza para poder también utilizarlas para sus fines, sin perder de vista los objetivos sindicales. En ocasiones, la Dirección como los líderes coinciden en algunos objetivos, como lo es el crecimiento de la empresa, así como la del personal que labora en esta. Pero no siempre los objetivos son comunes, inclusive pueden estar en conflicto, como son las cuestiones monetarias, el reparto de utilidades, etc., y lo cual es conflictivo con el objetivo del sindicato de aspirar a mejores sueldos para los trabajadores, esto es perfectamente legítimo y los objetivos entonces deben ser negociados.

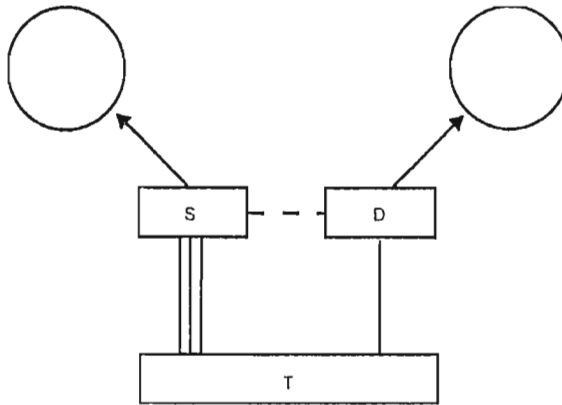


MODELO DE SINDICATO CON OBJETIVOS OPUESTOS

Este modelo es cuando los sindicatos pueden estar en contra de que la empresa logre sus objetivos de crecimiento, o de alcanzar mayores utilidades, el de hacer consignas políticas, o ideológicas perturbadoras.

En el caso la Dirección de la empresa puede oponerse a que el sindicato logre sus metas como podrían ser el aumentar el número de sus agremiados y su poder ante ellos, el mejorar sueldos, o prestaciones, etcétera.

La Dirección en este modelo lleva las de perder, ya que carece de fuerza ante sus trabajadores y ninguna influencia sobre el sindicato para lograr sus metas. Un modelo de este tipo en un futuro, haría que la empresa fuera controlada por el sindicato, o convertirse en una cooperativa dirigida por los líderes sindicales.



MODELO DE SINDICATO FUERTE CON OBJETIVOS AFINES

En este modelo, el sindicato es también muy fuerte ante sus trabajadores, pero tiene ciertos objetivos en común con la Dirección. Lo que podemos ver es que la Dirección es débil ante sus trabajadores, pero utiliza la fuerza de su sindicato a través de una buena relación con sus líderes, para lograr objetivos y metas juntos y un ejemplo muy común es en el sector público.

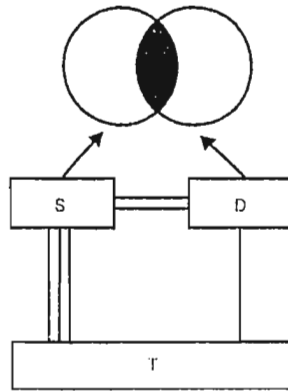
En este modelo los líderes normalmente tienen más fuerza y ascendiente sobre los trabajadores que los medios y altos niveles de la empresa, además que éstos son designados en la mayoría de los casos por razones políticas, y quienes no tienen más remedio que negociar con los líderes en posición de desigualdad de fuerzas con respecto a los trabajadores. Pero sin embargo este tiene una fuerza ante el líder, mediante el premio o la recompensa con un puesto de mayor trascendencia política.

Este constante intercambio de fuerzas es muy efectivo, pero lo que comúnmente sucede al transcurrir del tiempo es que los administradores se van, pero los líderes sindicales se quedan, con tiempo indefinido, quedando en situación privilegiada ante los trabajadores.

En esta clase de modelo, se paga por la fuerza que ha adquirido el

sindicato, lograndose muchas veces más los objetivos de los trabajadores que los de la empresa misma. El control del sindicato tiene por objeto alcanzar altos puestos políticos.

Cuando la empresa quiere mejorar equilibrio de fuerzas, más le convendría integrar rápidamente sus fuerzas con sus trabajadores, entrenando mejor a sus supervisores para que manejen más hábil y rápidamente los problemas laborales y las prestaciones por otorgarse.

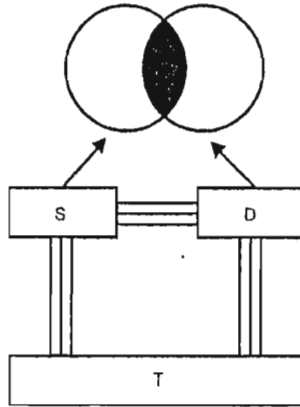


¿EXISTE UN MODELO IDEAL?

Un modelo ideal sería aquél en que ambas partes logran sus objetivos más importantes, ya que nunca podrían coincidir en un 100% en sus objetivos, pues existen objetivos no comunes y conflictivos.

Esos conflictos surgen cuando la Dirección se niega a compartir la riqueza generada o cuando el líder sindical exige, para el trabajador, más de lo que le corresponde legítimamente. Para esto debe existir un equilibrio, entre los elementos, en el que exista armonía y una doble lealtad de los trabajadores hacia su sindicato y hacia su empresa, cuando los objetivos son afines.

La negociación de los objetivos en conflicto no será difícil si las partes tienen este tipo de modelo, en el cual existe una buena relación y confianza. Es decir la empresa y el sindicato se deben apoyar recíprocamente para lograr sus objetivos en una relación de adultos; ambas partes reconocen que la fuerza de uno y otro son conflictivas, pero si quieren alcanzar un crecimiento y prosperidad deben trabajar juntos.



Los Modelos fueron sacados del libro "DIRECCION DE RELACIONES LABORALES" de Enrique Müller de la Lama, Editorial Trillas, 2ª Edición, 1986, México, D.F.

2.6 PLANEACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

El hacer la planeación de una empresa, es hacer que las cosas sucedan según nuestros deseos, y uno de los aspectos más importantes de la planeación son los objetivos. Este aspecto es algo fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.

Las Relaciones Laborales, a largo plazo debería ser impulsar, fomentar y consolidar, cada vez más, la integración entre el sindicato y la empresa, que se fundamente con objetivos afines; el de crear conciencia entre ambas partes de sus necesidades; comunicarse y apoyarse para lograr sus fines. Mejorar cada vez más las relaciones entre la Dirección y el sindicato; y éste con los trabajadores, así como el de estrechar y mejorar la relación entre líderes y la Dirección para, a su vez aumentar la productividad y la satisfacción de las partes.

USO DE MODELOS PARA LA PLANEACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Actualmente la situación de muchas empresa es que los objetivos de los sindicatos y de la Dirección no son paralelos, no hay comunicación, la relación Dirección-trabajador está muy débil y podría parecer que no

le interesa lo que le pase al personal y eso porque cada parte quiere lograr lo suyo.

Pero el modelo que se pretende es que exista comunión entre los distintos objetivos, en la cual el sindicato tenga una relación fuerte con los trabajadores y los atraiga hacia sus propias metas, mientras que la Dirección decide planear sus Relaciones Laborales y fijarse un mejor modelo de objetivos para años futuros, es decir, en buscar metas iguales, aumentar sus relaciones y el de reforzar sus relaciones con sus trabajadores.

Todos estos objetivos serán logrados en base en un programa de actividad, con fijación de fechas y designación de las personas responsables, que conduzcan al fin propuesto.

2.7 ORGANIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Ya tratados los temas de diagnóstico y planeación de las relaciones laborales surgen algunas preguntas, como: ¿quién es el responsable de la función?, ¿es una función staff o de línea?, ¿cuál es el papel del abogado laboral y qué deben hacer los gerentes y supervisores que tienen a su cargo personal sindicalizado?.

Para saber la respuesta a estas preguntas depende del número de personas involucradas y de acuerdo a la etapa de organización en que la empresa se encuentre.

En una empresa en fase inicial, en la que laboran de 20 a 100 personas, el gerente se encarga de las funciones relevantes y posiblemente asuma el cargo de las relaciones laborales como es el negociar con el sindicato, si existe, También se encarga de tomar las decisiones importantes; en muchas de las ocasiones se pueden complicar las relaciones por el número de personas con que se cuenta y en esos casos el gerente pide ayuda externa a un despacho de abogados, el cual a cambio de un honorario, atiende los asuntos referentes al manejo de las relaciones laborales como son consultas, despidos, demandas, contratos colectivos, etcétera.

Cuando los problemas de relaciones no se resuelven día a día, esto

explota durante la revisión de contrato colectivo en donde el sindicato debe ser escuchado, pues tiene a la empresa bajo amenaza.

Ahora veamos a las empresas ubicadas en la etapa 2, que tienen entre 100 y 300 personas, el tamaño y el volumen de la empresa obliga al gerente general a invertir en técnicos, en un jefe de ventas, en un contador que tome la administración y un jefe de producción, todo esto con sus variantes dependiendo de la empresa, pero lo que se ve es como se complica el controlar la empresa y al personal que en ella labora, ya que los problemas de personal han crecido y ahora existe la necesidad de tomar a un encargado de personal, bajo cuya responsabilidad se coloca lo referente al personal y a las relaciones laborales.

Pero, normalmente se conserva la asesoría del despacho laboral, para que afronte los problemas serios, en tanto que día con día, el encargado de personal resuelva las quejas.

En lo que se refiere a la revisión del contrato colectivo intervienen por parte de la empresa, el gerente general, el abogado laboral, el contador y el encargado de personal, que negocian con la mesa directiva del sindicato.

En este tipo de organización todavía no se delega al departamento de personal la función directiva de relaciones laborales, por no considerarle preparado para que asuma esta responsabilidad. En esta etapa de la organización es conveniente tener una planeación incipiente, con pocos objetivos, pero claros y con una visión a futuro de las relaciones laborales, y del modelo que desee adoptar.

En la etapa tres, en la que se considera un manejo de personal entre 300 a 1,000 personas, los problemas ahora tienen más importancia y se ha nombrado a un gerente de relaciones industriales, éste a su vez trabaja con un gerente de relaciones laborales, quien se encarga de todo lo referente al sindicato, al contrato colectivo en vigor y todos los demás problemas inherentes. A él se le deberá hacer responsable de el diagnóstico, la planeación, la organización, la ejecución y el control de esta función; que se hace necesaria cuando el número de trabajadores es muy grande o cuando se manejan varios contratos simultáneamente. Este gerente se hará cargo de los problemas más serios como son: quejas, demandas, administración y negociación del contrato colectivo, con el apoyo de un despacho o abogado laboral.

Los problemas son tantos que, para un mejor cometido deberá delegar directamente a la línea (gerentes y supervisores) la solución de problemas menores: con ese fin deberá entrenar al personal para que logre el manejo apropiado y la estructura de los delegados sindicales.

La organización del sindicato al crecer se complica, y tiene que crear una estructura que pueda resolver los problemas cada vez mayores, tanto de cantidad como de calidad.

El peso de la relación se encuentra en el gerente de relaciones industriales y gerente de relaciones laborales.

El director general sólo interviene en decisiones de alto nivel como se el contrato colectivo, los problemas de políticas, etcétera.

El gerente de relaciones industriales tiene muchas responsabilidades, entre ellas: la buena marcha del aspecto laboral y contractual; una buena política es integrar cada vez más a la empresa, el sindicato y sus trabajadores, mejorando la productividad y la satisfacción de las partes.

Áreas claves en los resultados	Descripción de la responsabilidad
A) Diagnóstico de relaciones laborales.	Mantener un diagnóstico periódico externo e interno, y estar al tanto de los cambios que afectan a la empresa y al sindicato.
B) Planeación de relaciones laborales.	Planear la función, fijarse objetivos y programas de acción, los modelos de relación, etcétera, que lleven a más integración, más productividad y más satisfacción tanto al sindicato y la empresa como a los trabajadores.
C) Organización de relaciones laborales y asesor laboral.	Dividir el trabajo en el área con delimitación de lo que es del staff, lo que es de línea y lo que es del asesor laboral; y controlar estas actividades.

- | | |
|--|--|
| D) Ejecución y control de relaciones industriales. | Lograr que los programas de acción se lleven a cabo en el tiempo y dentro de los costos fijados.
Controlar los objetivos y programas de acción, detectando desviaciones y corrigiendo éstas. |
| E) Contrato colectivo y políticas. | Administrar el contrato colectivo en vigor y negociar el siguiente, con la fijación de los objetivos, rangos de negociación, costos, etcétera, de manera que las partes queden satisfechas. Recomendar, emitir y controlar las políticas necesarias de la función. |
| F) Quejas y demandas. | Manejar un sistema de quejas, agravios y demandas, que permita corregir y minimizar a éstas. |
| G) Costos de relaciones laborales. | Administrar los costos relativos a la función y al contrato colectivo, dentro del presupuesto. |
| H) Entrenamiento y asesoramiento de relaciones laborales a la línea. | Entrenar y asesorar a la línea en todos los aspectos de relación laboral de los que son responsables. |
| I) Personal de la función. | Administrar y desarrollar al personal que se reporta al gerente de la función. |
| J) Desarrollo de personal. | Mantener al día y a la vanguardia la función, para lo que deberá asistir a cursos, congresos, etcétera. |

La función del abogado laboral en las diferentes etapas de la empresa son:

Organización en la etapa 1	Organización en las etapas 2 y 3
No existe la función de relaciones laborales.	Existe función de relaciones laborales.
<i>Asesoría legal</i>	
Leyes, cambios del reglamento, etcétera.	Leyes, cambios del reglamento, participación en proyectos de ley.
<i>Asesoría contrato colectivo</i>	
El abogado prácticamente dicta el contrato colectivo.	La función interna prepara proposición de las cláusulas administrativas y económicas, para que el asesor revise el aspecto legal.
<i>Negociación contrato colectivo</i>	
El asesor lleva a cabo la negociación de acuerdo con el gerente.	Se forma un equipo en el cual el abogado es uno de los miembros y el gerente de relaciones laborales la cabeza del equipo.
<i>Demandas de trabajo</i>	
Las maneja el asesor legal con informe al gerente, del desarrollo de éstas.	Hay un sistema de quejas que filtra los problemas; si hay demandas se pasan al asesor, con puntos de vista de negociación.

*Planeación de relaciones
laborales*

Planeación incipiente, consejos generales, llamadas telefónicas de consulta.

Se hace toda una planeación por el responsable de la función, buscándose el apoyo del asesor legal.

Integración del sindicato

Lo hace el abogado con el líder, en citas periódicas.

Lo hace el gerente de relaciones laborales, día con día, tratándose personalmente con los líderes y delegados, y con sus supervisores.

Integración de los trabajadores.

No interviene el asesor, lo debe hacer el propio gerente.

Se hace, día tras día, con programas bien estructurados y a través de los gerentes y supervisores.

La función de línea: responsabilidad del gerente y los supervisores.

La responsabilidad de estos ejecutivos cambia dentro de la organización conforme ésta crece.

Funciones	En primeras etapas de la organización.	En una organización en la cual existe un responsable de las relaciones laborales.
Aplicación de cláusulas del contrato colectivo.	Las realiza sólo el gerente, consultando a su asesor.	Gerentes y supervisores ya han sido entrenados y pueden aplicar las cláusulas de uso común; únicamente piden asesoría en los casos de cláusulas de poco uso o muy importantes.
Castigo	Los impone sólo el gerente y a veces gerentes y supervisores, lo cual genera constantes problemas.	Son aplicados por gerentes y supervisores con apego a las normas establecidas. Si no hay norma se pide asesoría a relaciones laborales.
Despidos.	Los efectúa sólo el gerente, quien consulta con el abogado laboral externo.	Los pueden hacer el gerente y los supervisores con apego a las normas y consulta previa a los responsables de relaciones laborales que maneja el aspecto legal del despido.
Negociación del contrato colectivo.	Lo hace el gerente y el abogado laboral.	Se consulta a gerentes y supervisores sobre cláusulas conflictivas. Algunos de ellos forman parte del comité de negociación. La negociación es dirigida por el gerente de relaciones laborales apoyado por el

		abogado externo, si es necesario.
Integración de los trabajadores.	La deben hacer los gerentes y supervisores, quienes, generalmente no cuentan con un guía adecuado.	Lo hacen los gerentes y supervisores con objetivos y programas concretos, para lo cual han sido entrenados por la función de relaciones laborales.

El papel de los gerentes y supervisores se va haciendo más importante en la función de relaciones laborales a medida que crece el número de trabajadores sindicalizados.

La etapa 4 de estructura de organización se da en empresas muy grandes, donde existen más de 1,000 trabajadores o varias empresas con varios contratos colectivos.

Puede aparecer una organización matriz en la que el staff corporativo emita las políticas de las diversas funciones, las controle y apoye cuando sea necesario.

Si se cuenta con 5,6 o más empresas, puede resultar económico tener además de un gerente de relaciones laborales que asesore en esta área, a un abogado laboral que tome a su cargo todo el aspecto legal de la empresa, función que antes fue delegada a un despacho.

Al director de cada empresa se le hace directamente responsable de las buenas relaciones laborales, pero cuenta con su propio gerente de relaciones y con un grupo de staff, que lo debe apoyar para la buena marcha de la función.

CAPÍTULO III

LA EMPRESA FAMILIAR

3.1 DEFINICIÓN

3.1.1 EMPRESA

Antes de ver lo que se entiende por empresa familiar debemos conocer el significado de estas dos palabras, para posteriormente entender mejor el concepto de "EMPRESA FAMILIAR":

Una empresa "Es la unidad económica y social que consta de recursos materiales, humanos y sistemas donde bajo una dirección, se coordinan para lograr un servicio socialmente útil de acuerdo a las exigencias del bien común de la sociedad y de la propia empresa".

Otra definición de empresa es "La unidad económica en la que se desenvuelve el proceso productivo. En este se combinan los factores productivos para conseguir un producto que obtenga el máximo beneficio; económico o social, según sea el caso."²

Como vimos dentro de lo que es la empresa existen tres clases de elementos:

a) Recursos Materiales: Aquí lo que identificamos son los edificios, las instalaciones, la maquinaria, los equipos y las herramientas. Además las materias primas, el producto en proceso, el producto terminado y los recursos monetarios (dinero, papel de deuda, valores).

b) Recursos Humanos: Son el elemento activo dentro de la empresa y los podemos clasificar en obreros, empleados, supervisores, técnicos, ejecutivos y directores.

c) Sistema: "Que es el conjunto de unidades u objetos entre los cuales existen relaciones"³. Existen, entre otros, los sistemas de producción, de finanzas, organización, administración y de mercadotecnia.

1 Bolio Barajas, Ernesto, *La Institucionalización de la empresa Familiar*, Tesis. México, D.F. 1992 pág. 4.

2 Enciclopedia Salvat, Salvat Editores, S.A., Barcelona, España, 1971. Tomo 5 pág. 1173.

3 Bolio Barajas, Ernesto. Op. Cit. pág. 5.

Los tres elementos anteriormente mencionados pueden ser analizados desde 5 aspectos distintos:

1) El Jurídico: Es cuando jurídicamente existe una persona moral propietaria de unidades económicas, y esa propiedad se tiene o considera algo indiviso, al menos para los efectos jurídicos debe considerarse una sola empresa. Para esto el fundamento legal de la empresa está basado en disposiciones constitucionales reglamentadas en leyes que la definen como la Ley Federal del Trabajo, o también la ley de las sociedades mercantiles.

2) El Sociológico: Implica una solidaridad entre los miembros de la empresa y que tienen además de intereses muy particulares, intereses comunes tales como la subsistencia de su fuente de trabajo, el progreso o un desarrollo sano.

3) El Económico: Al mencionar este aspecto es por que la empresa como la unidad de producción de bienes y servicios tiene que satisfacer un mercado, para esto se destaca que sus elementos tienen un objetivo común, que hace que se coordinen tomando en cuenta la intención de quien la crea, es decir del empresario.

4) El del Conjunto: Implica la finalidad de la empresa, que en pocas palabras es el servir a los hombres, tanto a trabajadores, empleados, jefes, directivos y accionistas como a los proveedores, a la comunidad y al mismo estado.

5) El Administrativo: Atiende, a que la unidad en la empresa se basa en la toma de decisiones finales, que coordinan las actividades, con el fin de llegar y lograr el objetivo anteriormente trazado.

3.1.2 FAMILIA

Ahora analizaremos el concepto de familia:

"La familia es la célula de la sociedad, en la que el hombre aprende aquellas virtudes con las cuales la sociedad podrá alcanzar un fin: como el amar a tu prójimo, la consideración, la solidaridad, la justicia, la transigencia, la piedad, así como la facultad de mandar y obedecer."⁴

4 Bolio Barajas, Ernesto. Op. Cit. pág. 7.

Otra definición es "Un sistema social, cuyos miembros están relacionados por vínculos humanos tales como: consanguinidad, convivencia, amor, sentimientos, maneras de pensar, etc."⁵

Cuando estos vínculos humanos se basan en la comunidad de sangre y amor, aparece lo que ordinariamente se llama "familia". Restringida ésta a padres e hijos que conviven en una vivienda, obtenemos el grupo familiar elemental que constituye la institución social básica.

Entre las funciones básicas de cualquier grupo familiar podemos encontrar, al menos alguna de las siguientes:

- Engendrar seres humanos.
- Formar seres humanos.
- Desarrollar seres humanos.
- Madurar seres humanos.

Hemos visto que durante el desarrollo de la humanidad, la familia ha jugado en relación al trabajo un papel preponderante, ya que en la historia, la familia era como una fortaleza económica, moral y religiosa, en la que los individuos vivían y se ganaban la vida, rezaban y trabajaban, y, en caso de enfermedad o vejez, encontraban cuidados y sustento.

En la era Industrial, la familia, es el valor fundamental en la sociedad, pero su significado económico se volvió inestable. La familia no es en su hogar ni fuera de él una unidad económica, es más bien consumidor o en otros momentos integrante de un medio de producción.

Ya en México la empresa familiar era el eje donde se hacía girar toda la actividad comercial. Las relaciones entre el trabajo agrícola y la familia siguieron su cauce al llegar al trabajo artesanal, origen de la industria primitiva.

La familia busca la propia convivencia y su resultado es el desarrollo adecuado de sus miembros en todo los ámbitos de la naturaleza humana. Lo que debemos aclarar es que la familia es un bien superior, nunca debe subordinarse sus intereses a los de la empresa, ya que si lo hace se pierde su esencia de "célula de la sociedad" y por lo tanto se

5 De Arquer, Joaquín, *La Empresa Familiar*, Ediciones Universidad de Navarra, S.A. España, Pamplona. pág. 34.

pierde la sociedad y las instituciones que la componen.

Debemos mencionar que existen profundas diferencias entre México y los demás países, sobre todo las potencias comerciales, como los Estados Unidos, Japón, Canadá y los países Europeos ya que en cuanto a la vida y relaciones dentro del seno familiar, los elementos deben tomarse con seriedad ante la corriente actual de la globalización de los mercados del mundo.

3.1.3 EMPRESA FAMILIAR

"Entendemos que es aquella empresa de negocios, en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o dirección, se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación de familia".⁶

"Es aquella que hace girar sobre el eje de la familia toda la actividad comercial, al punto que la inversión, la producción y el consumo no tiene una necesidad interna de circulante".⁷

En la Empresa Familiar deben cumplir con la función socio-económica que le corresponde; pero para ello es preciso que sus objetivos y los de sus dirigentes sean al menos, compatibles con dicha función.

La Empresa Familiar es una realidad en toda Latinoamérica, que debe entenderse desde sus raíces culturales. Pero por otra parte aquellos que piensan que la empresa es familiar únicamente cuando la mayoría accionaria recae en un mismo familiar, puede ser una conclusión errónea, ya que muchas veces los accionistas son realmente ajenos a la cultura de la empresa, y aunque algunos de ellos tienen el control accionario, la dirección y operación de la misma es llevada a cabo por gente ajena a la situación de dicha familia, siendo que en muchas ocasiones ni se conocen. Pero, es claro que no podemos entender una empresa familiar sin que su control accionario esté en manos de la familia, por tanto es un elemento más que conforma a la empresa familiar.

Otro elemento que nos deja ver como es este tipo de organización es la proporción del patrimonio familiar comprometido en ella. No debe

6 De Arquer, Joaquín. Op. Cit. pág. 35.

7 Bolio Barajas, Ernesto. Op. Cit. pág. 11.

olvidarse este concepto, ya que encierra en sí mismo la idea de posible falta de permanencia en la empresa, así como el nivel de compromiso de los miembros de la familia con ella, clave para la posible existencia de la influencia del seno familiar en la vida de la empresa.

Para comprender mejor los riesgos que amenazan la funcionalidad de la Empresa Familiar, cabe hacer algunas consideraciones sobre su gestión. Su nacimiento suele ser consecuencia de las necesidades vitales de una familia. Esta necesita allegar bienes para el cumplimiento de su función específica de generación y desarrollo de seres humanos. El trabajo de sus miembros, es el medio ordinario para ello. Principalmente, el jefe de familia se siente urgido a trabajar a fin de que el fuego de la vida que ha encendido no languidezca ni se extinga.

El rol que la familia juega en la empresa familiar debe ser entendido en todo momento para desarrollar al máximo sus cualidades y controlar o eliminar sus puntos débiles. Esa interdependencia entre empresa y familia puede asumir diversos aspectos:

- 1) La relación familiar es un factor determinante en la sucesión de la presidencia.
- 2) Los hijos y/o parientes del presidente actual o del anterior son miembros del consejo de administración.
- 3) Importantes valores institucionales de la firma están identificados con la familia, ya sea a través de publicaciones o de tradiciones informales en la empresa.
- 4) Los actos de un miembro de la familia se reflejan en la reputación de la empresa.
- 5) Los parientes se sienten obligados a mantenerse cerca de la empresa la mayoría de las veces por motivos financieros.
- 6) La posición de un miembro de la familia dentro de la empresa influye en su "estatus" dentro de la familia.
- 7) El miembro de la familia debe definir su relación con la empresa para determinar su carrera profesional.

La empresa familiar es como cualquier otra empresa; ya que crea riqueza a través de la producción de bienes y/o prestación de servicios.

Para lograr esto, necesita de personas que mediante sus habilidades, experiencias y objetivos coordinadamente sirven para alcanzar sus metas, tratando de operar de la manera más eficiente posible.

Dentro de la empresa familiar, esas personas que ayudan a conseguir los objetivos son miembros de una misma familia, los efectos que las relaciones familiares puedan tener en la empresa, como los conflictos emocionales que se tienen en el seno familiar y las reglas propias de la dirección de la empresa.

Tenemos un sistema familiar, el cual tiene como base el sentimiento que existe entre sus miembros, ya que están moralmente obligados entre ellos tanto a ayudarse, como a apoyarse, en cierto momento. Ahora que dependiendo de la educación y de los valores recibidos, el aspecto emocional entre los miembros de la familia es controlado en mayor o menor grado por la inteligencia. Otro elemento a considerar es el respeto, la admiración, y la obediencia, que existe en una familia, en los primeros años esto llega a ser de manera inconciente, y después es poco a poco menos inconciente. Debemos además mencionar la lealtad, caridad, honestidad, generosidad que existe como lazo de unión dentro de la familia.

Pero del otro lado del sistema familiar esta el de la empresa, el cual se basa en la exigencia desde el primer minuto que empieza con la relación laboral de los subordinados, con sus jefes. La persona tiene que realizar ciertas tareas encomendadas a cambio de una remuneración. Además el hecho de estar inmerso en un mercado con competencia, un entorno con consumidores que buscan cada vez más de forma exigente satisfacer sus necesidades lleva a los miembros de la empresa a adquirir una visión hacia afuera de la misma empresa, aunque sus respuestas algunas veces se encuentran dentro de la misma.

3.2 ORIGEN DE LA EMPRESA FAMILIAR

3.2.1 LOS PROTAGONISTAS

El Dr. Peter Davis de la Escuela de Negocios de Wharton dice que "Aunque todos los fundadores de una empresa familiar son empresarios se convierten en fundadores. Los fundadores son comúnmente gente intuitiva y emocional. Ellos obviamente tienen la dirección y la ambición

de crear un gran negocio, pero además tienen el sentimiento sobre el lugar y un amor sobre lo que ellos crearon que les lleva a querer perpetuar su obra por generaciones".⁸

El mismo dice que existen tres tipos de fundadores dentro de la empresa que son propietarios, conductores y técnicos.

Sus características son:

PROPIETARIOS

- La propiedad es la llave.
- "Yo soy la empresa, la empresa soy yo".
- La empresa nunca debe institucionalizarse.

CONDUCTORES

- El control es la llave.
- Hay que centralizar la mayor parte de las decisiones, pero es bueno delegar.
- Hay que encauzar y orquestar el involucramiento de los hijos.
- Orgulloso de la familia y de la empresa.
- Evita decisiones que puedan amenazar el rol paterno, especialmente sobre la sucesión.

TÉCNICOS

- Crean la empresa basándose en habilidades creativas o técnicas.
- Aborrecen detalles directivos.
- Delegan la administración como clave en directivos no-familiares.
- Los hijos algunas veces son alentados a participar.
- Existe conflicto entre los hijos y directores no-familiares.
- Encuentran dificultad para dejar ir a sus hijos y para transmitirles sus habilidades.

Podríamos decir también que se puede dar un perfil de fundadores mezclándose las características de las tres divisiones anteriores.

⁸ Bolío Barajas, Ernesto, Op. Cit. pág. 21

3.2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Para poder hablar de las ventajas de la empresa familiar es importante saber que ésta parte se basa en que su establecimiento se encuentra unido por un profundo sentimiento de pertenencia a la vez que un objetivo común.

Las ventajas que presenta esta clase de empresa son:

1) El conocimiento mutuo. Se presenta cuando los hijos participan en la vida de la empresa, ya que crecieron en el negocio, vieron cómo lo manejaba su padre y cuando les toca encargarse de él lo conocen a la perfección. Además la comunicación que se da es con muy poco material informativo, pues el conocimiento que se tiene es recíproco.

2) El compromiso. Cuando las personas que empiezan un negocio se vuelcan sobre ella, llegan a apasionarse de él y convertirlo en parte de su vida. Y en muchas ocasiones los empleados que trabajan ahí también se contagian de ese propósito común.

3) Autoridad reconocida y respetada. La autoridad del fundador tiene un peso grande sobre los miembros de la empresa y su familia. Además, esta autoridad permanece inamovible siempre y cuando la sucesión se haya llevado de buena forma. Es así como se obtiene un control directivo y se tenderá a ser más eficiente.

4) La cultura estable. Las relaciones dentro de la empresa al correr del tiempo se desarrollan y se estabilizan, así como los sentimientos y los valores dentro de ella. Las decisiones se toman con base en parámetros que la práctica ha definido como reglas y en las cuales los empleados saben qué es lo importante y qué lo accesorio.

5) La facilidad de comunicación. Dentro de las empresas familiares la comunicación es entre una o dos personas que son quienes tienen la última palabra sobre las decisiones importantes, aunque se toma en cuenta la opinión de alguien externo, pero los canales de comunicación son generalmente más flexibles, al estar los empleados cerca de la familia.

6) Flexibilidad monetaria. Al considerarse como patrimonio familiar a la empresa, se sabe que responderán y que tratarán de no dejar caer lo

suyo.

7) Visión a largo plazo. Esto se debe básicamente a que las familias siempre son vistas a largo plazo; los nietos, sus hijos, etc., los cuales son muchas veces alcanzados por la visión del fundador que busca sin lugar a dudas la continuidad de lo que empezó.

8) Compenetración. Cuando se cuenta con cierto número de empresas ligadas a una sola familia, existe entre ellas un fuerte apoyo en todo tipo de cuestiones.

9) Orgullo y estabilidad. En la mayoría de los casos quienes iniciaron la empresa familiar están orgullosos de su obra, su familia de ellos y los empleados también. Esto hace que la empresa se pueda hacer fuerte en un futuro.

Las desventajas de la Empresa Familiar:

1) El nepotismo. Consiste en favorecer a los parientes en lugar de elegir a lo que sería objetivamente la mejor elección para la empresa.

2) Minimización del flujo trabajo-salario. Confusión que se presenta cuando la empresa familiar paga a los parientes un salario simbólico bajo el argumento de que la empresa es suya, o lo opuesto, que se les pague desproporcionadamente sólo por ser parte de la familia.

3) Paternalismo. Es cuando el padre-director-fundador busca imponer a los demás el modo de ser felices, además de ser condescendiente con las actitudes que toman, es decir, es benévolo con sus familiares y en algunos casos con los empleados.

4) Resistencia a la participación externa. Este problema se presenta cuando no se acepta que personas ajenas a la familia intervengan en cuestiones de trabajo o aportación de recursos por miedo a perder el poder y el control de la compañía.

5) La rigidez. Se presenta cuando existe una resistencia al cambio por parte de los miembros de la familia, ya que se venía trabajando de una forma y cambiar implica modificar patrones ya establecidos por el fundador y sus siguientes generaciones.

6) La posible falta de liderazgo. Esto sucede en situaciones en las cuales el paso de una generación a otra ha traído como consecuencia

el que las cabezas tengan la misma autoridad y por tanto no haya quien tenga la última palabra.

7) La sucesión mal realizada. El cambio en una empresa familiar de una generación a otra es un proceso delicado y de no llevarse a cabo con éxito, puede presentar serias dificultades en el futuro. En la empresa familiar se agudiza porque se involucran intereses familiares que pueden hacer más difícil la situación. De no llevarse con éxito esta sucesión puede traer como consecuencia la desaparición o desintegración de la empresa.

8) La herencia de problemas. Es típico que situaciones no resueltas se vayan acarreado por generaciones y que se demore tanto su solución puesto que no se quiere herir los sentimientos de alguien.

3.2.3 CICLO DE VIDA

Para explicar el ciclo de vida de las empresas, debemos tomar el modelo de las empresas privadas que es el del nacimiento, crecimiento, madurez, declinación, liquidación o fusión.

ETAPA DEL NACIMIENTO

Se caracteriza por ser los períodos "duros" y de mayor sacrificio personal para el fundador y los miembros de su familia. La empresa es en cierta medida el bebé que acaba de nacer y que debe desarrollarse y necesita todo el cuidado y protección posibles. La mayoría de los ahorros familiares se canalizan a la empresa.

ETAPA DEL CRECIMIENTO

La empresa incrementa su volumen de operaciones y cada vez requiere de una mayor dedicación, entonces el fundador requiere ayuda de los miembros de la familia para que desempeñen los puestos claves que se van creando. Aquí es importante que el fundador empiece a separar los intereses familiares de los de la empresa para asegurar un mayor desarrollo a largo plazo.

ETAPA DE LA MADUREZ

Aquí la empresa ha llegado a ocupar una posición estable en el mercado. Se vuelve cada vez más inevitable la delegación de autoridad

a los miembros de la familia que ocupan lugares importantes en la empresa y a los demás restantes funcionarios y ejecutivos extrafamiliares.

ETAPA DE LA DECLINACIÓN

Se caracteriza porque la empresa familiar no puede superar las contradicciones internas que se agravan al no tomar en cuenta la división de intereses y de la empresa. Se puede acentuar más si en medio de esa crisis muere el fundador, ya que como veíamos en las debilidades de la empresa familiar, puede venir una avalancha de falta de liderazgo.

ETAPA DE LA LIQUIDACIÓN O FUSIÓN

Cuando se llega a esta etapa, la situación es realmente irremediable, ya que el producto ha sido cada vez más afectado por la situación interna, hay cada vez mayor desgaste entre los miembros de la familia y se toma la decisión de cerrar el negocio, venderlo o dividir la compañía entre los familiares que tengan una participación en ella.

En el ciclo de vida que tiene la compañía, se ve con mayor frecuencia que las primeras dos etapas y algunas veces la tercera es manejada por la primera generación, la segunda generación se inicia en la segunda etapa y se nota con mayor claridad en la tercera etapa, y en ciertas ocasiones la cuarta etapa, la tercera generación empieza a aparecer en la tercera etapa, y es como la segunda, en la que juega un papel decisivo en la determinación de la suerte de la empresa.

3.3 LAS SOCIEDADES

El acto de crear una sociedad y ponerla a trabajar consiste en "que dos o más personas van a dedicarle muchas horas de trabajo, unir recursos y arriesgarse para lograr poner un negocio"⁹.

El crear una sociedad tiene muy pocas partes agragables y si generalmente las inconveniencias de la vida común, ya que los socios pasan más tiempo juntos que con sus respectivas familias.

Para el buen funcionamiento de la sociedad, los socios deben jalar parejo, tomar decisiones en base a un consenso, el que exista una razón muy importante para asociarse, que los objetivos sean iguales para todos, con el transcurso del tiempo los socios deben evolucionar en

⁹ Salo Grabinsky, *La empresa familiar*. Del Verbo Emprender, S.A. México D.F. pág. 63.

forma semejante y que las familias de los socios van a aceptar las decisiones de éstos.

Existen algunas razones para asociarse, de entre las cuales se destacan la amistad, la falta de recursos, la complementariedad de actividades, entre otras más.

Se cuenta con ciertos pasos para que los socios en potencia se conozcan mejor antes de convivir:

a) La sociedad es como un noviazgo, en el cual primero hay que tratarse, en la cual exista una constante comunicación, honesta y de los más completa, para ver si realmente se puede compartir ese proyecto de negocio.

b) Se debe dar un tiempo adecuado a esa relación, ya que los actos impulsivos generan fracasos en la relación o alargarlos por tiempo indefinido solo resulta un fracaso.

c) En el momento que se percibe que existe una buena relación y comunicación es el momento de crear el convenio que da origen a la sociedad.

Ese convenio debe hacerse de manera cuidadosa, dándole el tiempo necesario y debe llegar entre otras cosas a:

- Objetivos del negocio y personal de los socios.
- ¿ Qué esperan obtener del negocio ?.
- ¿ Cuánto van a aportar a la sociedad.Cuál es el máximo a que se comprometen y cuánto tiempo ?.
- El acuerdo de horas que le van a dedicar al negocio cada uno.
- Un plan de sueldos, prestaciones, dividendos, así como los posibles empleados y ejecutivos.
- La decisión conjunta acerca de la entrada de parientes o familiares del negocio.
- Planes de contingencia respecto a:
 - Crecimiento acelerado del negocio.
 - Inversión no planeada. Productos y mercados.
 - Problemas con otros socios, proveedores, etc..
- Un acuerdo de como valuar el negocio en forma equitativa en casos del término de la sociedad.

- El que hacer con la sucesión a la muerte de un socio.

Como se ve, él crear una sociedad es un acto complejo y que lleva su tiempo para su buen funcionamiento, es por eso que se debe pensar y analizar la posibles vías que se tiene antes de crear una sociedad.

3.4 LA SUCESIÓN

El hablar sobre la sucesión es un tema delicado, que debe ser planeado correctamente y con mucho tiempo, la sucesión no debe ser un hecho traumático, sino algo natural, en la que el fundador-dueño del negocio deje a sus herederos más capacitados o a gente de su confianza para que se maneje la empresa que el creo.

Cuando la empresa es joven, en crecimiento, trata antes que nada el de crear una estabilidad financiera y un mercado constante. En ese camino va creando una infraestructura de control, una organización adecuada y un patrimonio. En ese momento también los fundadores-dueños y sus socios si es que los hay, estarán al mismo tiempo creando y haciendo crecer a us respectivas familias. Estos desarrollos paralelos pueden ser coordinados y finalmente deben prepararse planes similares. Los socios deberán empezar a pensar en qué se espera hacer en un futuro ya que nunca es demasiado temprano para poner a trabajar en el sano desarrollo de una empresa. Con mucha frecuencia no se hace nada hasta que es demasiado tarde, con resultados negativos.

Se debe saber cuándo y en que condiciones van a entrar a la empresa sus familiares, tanto hijos como su esposa, así como otros parientes. Así también cuando existen socios, la idea de qué hacer con los hijos de cada uno en un futuro, ya que el objetivo del fundador-dueño es la perpetuación de su empresa por lo cual debiera:

- Analizar a cada uno de los miembros de su familia, especialmente los hijos y a los cuales tratar de invitar a que participen en el negocio.
- Entrenarlos por el tiempo que sea necesario, empezando cuando son jóvenes en las vacaciones y que por ese tiempo en el que laboren perciban un dinero.
- Puede suceder que el fundador-dueño no tenga descendencia, por lo tanto tendrá que ir buscando a alguien joven, de su confianza, al que

pueda entrenar.

- Si no hay interés o alternativas, de todas maneras el emprendedor debe pensar que hará cuando quiera retirarse.

Cuando ya se cuenta con un grupo potencial de sucesores dentro de la empresa, generalmente gente de la familia, el dueño debe preparar una serie de planes para cada uno de estos, para que se reciba un entrenamiento profundo en todas las áreas del negocio ya que mientras mejor preparados estén, mayores posibilidades se tienen de hacer crecer el negocio actual o nuevos proyectos, además que la vida es complicada y cambiante por lo cual es necesario conocer muchos de los aspectos del negocio antes de especializarse en un área, para que finalmente al haber igualdad de condiciones, cada sucesor no podrá sentirse defraudado o resentido, de porqué no se le dió la misma oportunidad que a los demás.

Ya que hemos visto que el fundador-dueño ha monitoreado el progreso de sus hijos a través de los años. Los capacito, sin forzarlos a tomar una decisión, en los aspectos clave del negocio y ellos se han decidido por entrar a trabajar al negocio o hacer su vida totalmente independiente de la empresa y con esto va a ser que la sucesión sea menos difícil u caótica.

El tiempo pasa y al fin llega el día de retirarse del negocio y de dejar a un sucesor, el cual como hemos Dicho es un paso muy difícil porque el fundador va a dejar a su empresa en manos de otra persona que puede ser o no de su familia. Pero si se quiere trascender con una obra productiva creada en base a mucho esfuerzo y sacrificio, es necesario el ir buscando con anticipación a ese sucesor del negocio.

3.5 LA PARTICIPACIÓN DE LOS FAMILIARES EN LA EMPRESA

La esposa del dueño, en la mayoría de las ocasiones acepta la tendencia de que los problemas o situaciones que se están presentando en su empresa invadan la vida cotidiana del hogar, en muchos de los casos, no conocen el negocio, ya que su función o es el hogar y educar a sus hijos, o bien el de tener otro negocio por su lado. Se llegan a involucrar en él cuando la situación del negocio ya no es favorable y se

requiere que no sólo se sepa de la empresa, sino se trabaje en ella.

En el rol de la esposa, pero como madre, su labor podría llegar a ser de mediadora entre los intereses de sus hijos y de su esposo, buscando siempre la preservación de la unidad familiar. La comunicación que debe existir entre ella y su esposo es fundamental, ya que de ese diálogo se trazan los planes, los objetivos y las metas que se desean alcanzar.

Los hijos hombres en el ámbito de la empresa familiar es más común. Muchos de ellos llevan una muy buena convivencia tanto en el hogar como en la empresa. Cuando esa relación es buena, es difícil imaginarse un equipo que trabaje con mayor eficacia, pero el problema se presenta cuando esta situación no se presenta en todos los casos. La rivalidad entre padres e hijos puede ser una situación de conflicto que no sólo afectará la empresa, sino a la familia.

Las hijas en la actualidad, son fieles candidatos a la sucesión, en aquellos casos en las que los hijos varones no se interesan por el negocio, o no hay varones, o bien las mujeres son mayores y éstas asumen el mando de la empresa familiar. Pero en muchos de los casos pasa por la cabeza del padre que si le deja la empresa a su hija, deja en una situación muy ventajosa a su yerno.

La relación que mantiene la empresa con el familiar político, tiene claros beneficios, pero a su vez serias dificultades que deben ser manejadas con mucho cuidado. Por una parte, la familia puede ser amable, abierta, unida y que los yernos y las nueras tengan buenas oportunidades de desarrollo, pudiendo ser hasta socios en un futuro.

Pero a la inversa se presentan otros problemas como el de ser una gente extraña dentro del núcleo de la empresa y no poder participar de la toma de decisiones, acuerdos o discusiones. También se puede sentir abrumado por la presión familiar, puesto que en muchos de los casos existe pasión de los miembros de la familia hacia ella, lo cual provoca arranques de ira o apasionamientos por parte de ellos. Esto es porque los nuevos integrantes de la familia no están acostumbrados a ello. O ser tratados con cautela, ya que se les ve de una manera muy sospechosa, están en la mira de todos, y los analizan con el objeto de saber si sirven o no a la empresa.

Otra situación que se tiene en la empresa familiar es la posición que

guardan los hijos hacia el padrastro o madrastra, ya que su padre o madre ha sido sustituida o desplazada, sea la razón que fuese. Esto, en la vida de los negocios puede significar conflictos entre los hijos y los padres, los hijos del primer matrimonio con los del segundo, y muchos otros problemas.

3.6 PADRES E HIJOS

En este aspecto vamos a evaluar la relación que existe dentro de la empresa familiar, la relación de padre e hijo(s). Obviamente, la situación y unidad dentro del seno familiar es clave para que se dé o no un lazo estrecho posterior.

La relación entre padre y su hijo no menos capaz estuvo planteada por múltiples conflictos, polémicas y discusiones a gritos y como sucede frecuentemente: el amor = odio mutuo.

Un punto clave es el poder, aquí denotamos una constante fricción y podemos observar que existe una sumisión al poder del dueño-padre por todos los subordinados, el deseo obsesivo de adquirir poder por el hijo, la lucha y el cambio de estafeta o traspaso efectivo de las riendas del poder al triunfo del hijo, el uso o abuso de ese poder por el sucesor y finalmente, el tener que cederlo a otra generación, con lo que se cierra el ciclo, abriéndose otro.

Se puede ver, que estamos frente a una pugna monumental en las empresas familiares ya que entre el padre y el sucesor(es) existe una lucha constante y llena de características que no siempre salen a la luz. Como en una empresa familiar no existe democracia, entonces el poder del dueño es absoluto. Y de acuerdo a las personalidades del padre y sus hijos se puede dar desde un proceso muy positivo de manejo del negocio y el de compartir el poder hasta una guerra mortal de consecuencias imprevisibles.

Una de las cosas más comunes en las empresas familiares, es cuando el fundador se transforma en un hombre o mujer despótico y arrogante que no tiene deseo de planear el futuro y la sucesión en la empresa. Se cree que es el poseedor de todas las opiniones y respuestas.

Este problema de por sí es serio y se agudiza notablemente en el caso

de la relación con sus hijos dentro y fuera de la empresa, ya que los hijos se sienten merecedores y capacitados para suceder al padre en el negocio familiar se encuentran ante una situación muy incómoda, ya que por un lado quieren y admiran al padre, que con su ejemplo, logró forjar un patrimonio que les ha dado un buen nivel de vida y de educación. Pero por el otro lado simplemente no aguantan el carácter del padre, se sienten apabullados y el rebelarse puede traer como consecuencia el ser despedidos y hasta ser desheredados.

Ya hablamos de los padres déspotas, pero que pasa con los hijos que toman la actitud de un Junior, es decir "es aquel que espera todo gratis y sin un mínimo esfuerzo". Por razones hereditarias dentro de su mente cree que le corresponden todas las riquezas de su familia sin ninguna obligación. Algunos de estos Juniors no sólo no conocen el negocio sino que hasta lo detestan o ven con desprecio al padre que trabajó muchos años para mantenerlos a ellos.

Los Juniors son gente con problemas. Les falta interés en el trabajo de cualquier tipo y gustan de esperar que todo les caiga del cielo, es por eso que él o ella son sujetos muy fáciles de engañar.,

Tal vez lo más recomendable para ese fundador que detecta que su hijo posee esas características antes mencionadas, es que primero debe proteger el patrimonio familiar cuando fallezca, decidir si el Junior puede continuar con el negocio y el de delinear un plan en el que se tome en cuenta factores prácticos y personales a la vez y presentárselo al heredero ya implementado.

Si un Junior no es una enfermedad incurable. Una mano firme a tiempo, además de motivación a ser gente de bien pueden hacer maravillas.

Otra situación que llega a presentarse es cuando el padre déspota provoca que entre la relación que existe con su hijo se torne difícil y que estos se rebelen, lo que resulta en otro conflicto. Esto se da porque en muchas ocasiones algún hijo no pueda o quiera obedecer las órdenes o seguir con planes trazados sino los propios de él. En estos casos es cuando surgen pugnas, peleas y conflictos de todo tipo hasta verdaderamente dividir a la familia.

La rebelión de los hijos en un negocio es un hecho muy doloroso y no

ha manera de evitar que se involucre en la vida familiar, por eso más vale prevenir antes de llegar a estas situaciones.

Primeramente se debe detectar cuando las relaciones entre padre e hijos dentro y fuera del negocio no son buenas con esto va a ser fácil predecir la crisis. Una de las personas que puede llegar a detectar esto es la madre y la cual trata de buscar la forma en que las circunstancias no pasen a mayores. Por eso la importancia que la esposa y madre esté involucrada en las grandes decisiones de la empresa familiar y trate, por las buenas, de arreglar los pequeños problemas que se presentan.

Otra forma de evitar la rebelión es la comunicación, ya que antes de una situación explote, es mejor solucionar las cosas de la mejor manera, que es hablandolas. En la cual se pongan en claro el objetivo de la plática y las posibles soluciones para mejorar el conflicto.

Por último creo que otro punto importante para prevenir la rebelión, es la de tomar decisión, ya que una de las peores cosas es la de crear incertidumbre. Si ya se trataron todas las instancias para evitar la rebelión, ya se buscó mediadores y se dieron las pláticas, no queda más que tomar decisiones bien pensadas y concretas.

Nuestro principal enemigo para poder tomar una decisión sensata es, precisamente lo emocional, el pelearse con un ser querido. Pero la obsecación y el rencor son pésimos consejeros. Más vale cortar por lo sano, con cierta flexibilidad, que dejar que esto se deteriore.

Ya se hablo de las difíciles relaciones de los padres y sus hijos dentro del negocio familiar. Desde el padre déspota, hasta el hijo irresponsable, pero ahora debemos hablar de las relaciones amorosas, las cuales son un don y que como objetivo primordial es el de cuidar que la unidad y cariño que se tienen sebe imperar ante todo y que esto sea palpable dentro del negocio.

Para esto existen ingredientes básicos de una relación sana padre-hijo en la empresa:

- Cariño- Ya que el verdadero cariño es mucho más amplio y profundo que la relación de sangre. Esto implica que exista paciencia, comprensión mutua y el deseo de dejar en los familiares un buen ejemplo. Normalmente a mayor edad, las decisiones paternas tienden a mantener el status, m

mientras que los hijos son más agresivos. Pero siempre debe imperar el cariño como elemento base.

- Comunicación- Que se trate de decir lo que se siente y que no se guarde, ya que existe una gran diferencia entre el respeto y la comunicación formal e informal. El comunicarse no implica faltarse al respeto y el tener demasado respeto no ayuda en épocas difíciles.

- Respeto- Ya hablamos de la comunicación y dijimos que el tener un exceso de respeto provoca dificultades, pero la carencia de este tampoco es sano, ya que el respetarse mutuamente, entre los padres y los hijos ayuda mucho a la auto-estima de todos y contribuye a la armonía.

- Plan- Este debe ser en tiempo y detalle que sirvan para definir las operaciones del negocio y sus objetivos, tratando de llegar a un consenso. También ayuda para hacer explícito algún proyecto de sucesión y la forma en que debe efectuarse.

3.7 LA PAREJA EN EL NEGOCIO

Es frecuente escuchar que empresas familiares son manejadas por matrimonios. Esto se da por problemas económicos de la familia, y para poder mantener un nivel de vida adecuado y creciente la participación de la pareja es importante.

Pero también esta situación se puede dilucidar como conflictiva pues el llevar una vida de pareja y de compañeros de trabajo o socios es realmente difícil.

Una clase de pareja de negocio son los recién casados, sin hijos, que tienen como meta el tener un negocio de ambos. Observamos ciertas ventajas como son:

- Al no tener hijos la situación es más sencilla, pues el tiempo que se tiene es de los dos y se puede aprovechar para el negocio.

- El entusiasmo que le pone a la relación matrimonial puede ser clave para el éxito de la empresa.

- Tampoco existen grandes necesidades económicas y algunas de las privaciones que tienen las cubren con amor.

- La experiencia juntos que si se maneja de manera inteligente afianza la relación matrimonial, así como el negocio.

Por otro lado contamos con ciertas desventajas:

- El que se presenten los celos profesionales, intrigas y otros.
- Que al tener problemas económicos, los mismos lleguen a la casa.
- Las diferencias a nivel de motivación y perseverancia que se reflejen en un trabajo desigual.
- Que la continua convivencia entre los esposos tenga consecuencias nocivas en el cariño y los planes de la pareja.
- Las diferentes capacidades de cada cónyuge que puede, a pesar de la buena fe, llevar a malas decisiones en la empresa.

Se debe trazar un plan bien definido considerado como pacto que deberá contener, sueldo, prestaciones, beneficios de cada uno, horarios, vacaciones y el tiempo libre; definir las funciones primordiales de cada uno, y delimitando la autoridad para saber quién tomará las decisiones de los puntos claves, consultando siempre a la otra parte.

Dentro del plan a trazar también tomaría en cuenta el proyecto de familia que tengan, si quieren o no tener hijos y cuándo, siempre tratando de ver cuál será su función dentro de la familia y de la empresa. Esto incluye el período de embarazo y los meses posteriores, el esposo debe ayudar y complementar las actividades con los hijos y atenderlos en el hogar y fuera de él.

Por último pensar si a cualquiera de los esposos puede también definir si, ya estabilizado el negocio, no les conviene otras actividades ajenas a este, como el de un nuevo empleo, deporte, hogar o estudio.

Pero existen signos de peligro que hacen indispensable una evaluación de la situación para prevenir problemas serios dentro de los cuales encontramos:

PSICOLÓGICOS

Suele pasar que por causa del stress de la vida común en la empresa un cónyuge simplemente ya no está a gusto con el otro, llevándose ese malestar a la casa y no es fácil estar todo el tiempo juntos y cambiar papeles y roles como vestidos. Hay que saber manejar estas situaciones a tiempo porque causan problemas en la empresa y el hogar.

ECONÓMICOS

Si la situación de la empresa anda mal y es difícil mantener las necesidades de la familia, se vuelve una situación de conflicto que la pareja debe tratar de arreglar desde dentro y una solución puede ser buscar otros ingresos sin descuidar el negocio. Además que la capacidad relativa de cada cónyuge es diferente, siendo que una puede ser más apta para ese puesto clave que el hombre.

MOTIVACIONALES

La gente tiene distintas aspiraciones y lo que para el marido podría ser un esfuerzo normal por salir adelante, para la esposa puede significar un paso inalcanzable o no deseado. Otro signo son los problemas matrimoniales, de salud o de división del negocio.

Podemos mencionar algunas reglas que ayudan a la pareja a sobrevivir como son:

- 1) División del trabajo. Debe de ser equitativa en todo.
- 2) Espacio. No sólo al espacio físico, sino también el mental. Es decir cada esposo debe encontrar un momento para estar solo dentro y fuera del negocio.
- 3) Comunicación formal. Debe haber un tiempo y agenda definida para la Junta de Coordinación, con información relevante.
- 4) Solución de conflictos. * Si el negocio está en crisis el cónyuge debe estar preparado para apoyar al otro en esos momentos, buscar ayuda y tratar de resolver los problemas.
- 5) Planes. Contar con planes conjuntos, incluyendo objetivos y misión de negocios para que se realice el sueño de la creación de la empresa.
- 6) Tiempo. Dar un límite de tiempo para que ese sueño se realice, planteando ahí los horarios de cada esposo tanto para el negocio como para la familia.

3.8 ESTILO DE MANDO

El mando dentro de la empresa familiar, suele adoptar formas peculiares que pueden convertirse en fenómeno sociológico empresarial.

En principio los directivos de empresas familiares, en conjunto, no tienen por qué ser distintos del conjunto de directivos de otras empresas; sin embargo, ocurre que, debido a las circunstancias especiales que ocurren en el negocio, los directivos manifiestan su manera de mandar de forma especial.

Las circunstancias especiales que ocurren dentro de la Empresa Familiar y que influyen efectivamente en la forma de mandar son básicamente dos:

A) Una percepción generalizada en el ambiente familiar de que la empresa como tal es un instrumento de servicio para la familia propietaria.

B) Coincidencia en una persona de las figuras de directivo de empresa y de miembro, ordinariamente conspicuo, de la familia propietaria de los medios instrumentales de la organización.

Una forma muy típica de gobernar dentro de la empresa familiar es la que corresponde a la ejercida por el "dueño", es decir al propietario, "su empresa" tiende a verla como la prolongación de su hogar.

El hombre que funda una empresa, es probable que pertenezca al tipo de persona naturalmente autoritaria, pues es vehemente, duro, tenaz, activo y emprendedor; cuando se entrega a la lucha por la vida propia y por la de la familia que ha creado, lo hace con seguridad y entusiasmo, sin estas características difícilmente puede crearse una empresa.

Los objetivos primordiales, aparte de los de realización personal, son los que él tiene para su familia. Llevarla adelante, darle un determinado nivel de vida, entre otras, son sus metas principales. Para ello debe allegarse de recursos económicos, a través de la empresa.

Es por eso que la empresa familiar en este caso, suele aparecer como cristalización de objetivos más personales y familiares que empresariales. Pero la actividad es específicamente diferente a la de la familia. En general, el hombre que se independiza y crea un negocio, hace en él aquello que la vida le ha enseñado a hacer.

En el caso de la actividad específica de la empresa refleja la existencia de objetivos generales distintos a los de la familia, pero muy comúnmente subordinados a los de ella.

Se ve a la empresa como instrumento al servicio de la familia, más

aún, llegar a considerarla como un objeto de su propiedad, es una realidad frecuente.

En la empresa familiar la familia encuentra su prolongación. La relación entre los miembros familiares de la empresa siguen siendo las creadas en el hogar, sobre todo cuando los hijos han iniciado jóvenes y con pocos conocimientos su vida empresarial. El padre autoritario no tiene más que continuar en la empresa con sus hijos el estilo de mando que inició en el hogar.

La Empresa familiar, en sí misma, es un elemento aglutinador de la familia. Sin su existencia, es probable que a partir de la tercera generación la familia se subdivida en grupos dispersos con escasa relación entre ellos. Es por eso que la empresa llega a ser un importante elemento de unidad de la comunidad familiar.

A lo largo de su historia, la empresa se va profesionalizando, la propiedad se va dividiendo, no todos los miembros de la familia caben en la empresa, y muchos de ellos buscan fuera del negocio familiar su forma independiente de vivir.

Podríamos decir que las características de mando y de gobierno típicas de la Empresa Familiar, son más acusadas al principio de su historia que después, a lo largo del transcurso de los años. Si los problemas típicos de una empresa familiar no la han hecho desaparecer como tal en sus dos o tres primeras generaciones de parientes, a la larga, de forma natural, la empresa tiende a comportarse y evolucionar similarmente a una empresa no familiar.

Ya observamos la forma de mando de los directivos familiares a niveles inferiores al Hombre Vértice, a lo largo de las etapas primeras de la vida de la empresa familiar, nos encontramos con que éstos suelen actuar con un grado muy elevado de arbitrariedad basándose en la consideración de propiedad.

Sólo por casualidad disponen de las capacidades convenientes del directivo. Su norma de conducta suele basarse en el seguimiento de la normativa familiar marcada por el fundador. Con frecuencia utilizan a los empleados de la empresa como servidores personales. Sintiendo, por derecho propio seguros en su puesto, no sienten la necesidad de seguir forzosamente las normas de la organización que, en general para

ellos, pesan menos que la de la familia. Tienden a buscar empleados segundos, conocedores de la tarea a ellos encomendada, para que realicen operativamente aquello que ellos debieran realizar. El sentido de responsabilidad pesa poco para ellos y casi siempre reposan en el fundador o dueño. Dan órdenes y son obedecidos principalmente por los miembros de la familia cuyo nombre llevan.

La empresa familiar puede ser un magnífico semillero de hombres de vértice, precisamente por las oportunidades incomparables que brinda a los miembros de la familia que trabajan en ella.

Es por eso que tiende por causas familiares, a apoyarse más en el poder que en la autoridad: al menos en las primeras generaciones. Dado que esta distorsión no se debe a mala voluntad, sino a actitudes naturales y falta de conocimientos adecuados; resulta que para el empresario son de un inestimable interés los conocimientos científicos de dirección de empresas que le ayuden a situar las cosas en un lugar justo.

3.9 ESTRUCTURA

Sabiendo que los objetivos son metas y las políticas cauces por donde queremos que discurra la acción, el tratar de aplicar lo anterior implica una actividad y trabajo; esto en la empresa, como en cualquier organización humana, son las personas cuya tarea primordial es hacer realidad esos objetivos y políticas trazados con anterioridad.

Debemos decir que en Empresa Familiar es frecuente la confusión entre la idea de propiedad de la empresa y de sus medios instrumentales. De ésta nace el sentimiento de que la empresa es un instrumento al servicio de la familia, por lo que los miembros familiares se sienten con una serie de derechos, tanto los que trabajan en ella y como los que ganan de ella.

Los miembros de la familia, por ser quienes son, tienen derechos, mientras que aquellos que no pertenecen a ella, no cuentan con este privilegio. Esta diferencia básica entre los miembros de la Empresa Familiar puede dar lugar a la existencia de una doble estructura en ella; la formada por los parientes y por los no parientes. Estas dos estructuras pueden representarse dos universos con normas dispares de

funcionamiento.

La estructura Directiva Familiar está encabezada por el hombre vértice de la familia "el Fundador", es quien ha emprendido el negocio y que para muchos de los casos el sucesor de éste es el hijo o los hijos de éste, pero no siempre el hijo de la familia desea ejercitar el derecho de dirigir la empresa que por nacimiento se le atribuye. A veces sus preferencias no son éstas o son todavía muy niños y no pueden ejercitar ese poder. Lo que si no se puede negar es que los hijos de familia empresarial vivan favorecidos desde pequeños y que sus progenitores tiendan a inducir en ellos el deseo de dedicar su actividad profesional a la empresa de sus padres.

Los hijos de los dueños tienden a estudiar una carrera universitaria en relación al negocio que tienen sus padres, si una empresa tiene una base tecnológica lo más probable es que el joven se oriente a una carrera de ingeniería, para poder aspirar en un futuro a ser directivo de la misma. Pero aunque se cuente con los conocimientos fundamentales del estilo de la empresa, no siempre será un candidato idóneo para dirigirla.

Frecuentemente los hijos de familia empresarial trabajan en la empresa desde muy jóvenes, ya que se cree que la práctica es la mejor forma de aprender. En muchas de las ocasiones estos jóvenes empiezan en puestos bajos como el de cobrar, almacenar, hacer paquetes, el sumar interminables listas, etcétera, para que se familiarice con el negocio y conozca todas las funciones, aun siendo éstas demasiado operativas y monótonas. No se recomienda que pase mucho tiempo en esta clase de puestos, si se quiere que llegue a un puesto directivo.

En la actualidad en las micros, medianas y pequeñas empresas todavía existe este tipo de formación en los hijos.

Un problema que se presenta es cuando los hijos o los parientes que se pretenden colocar son muchos, llega a tornarse una situación de auténtica presión familiar y se puede caer en la creación de vacantes que no existen y de puestos de trabajo innecesarios.

Esta presión familiar, en algunos casos se ve reforzada por el hecho de existir más de una rama en la familia, ya que cada rama quiere verse representada en la empresa.

Al pensar en la estructura de la empresa familiar, se debe tomar en

cuanta la preferencia de los parientes por ocupar puestos de control y de información. El directivo familiar se siente responsable, ante la familia de una organización que a su modo de ver, le pertenece. Por sentirse dueño es probable que se sienta responsable de todo y por lo tanto, poco inclinado a ocuparse sólo de una parte de la empresa. Por ello también se cree autorizado y casi obligado, a estar en todo, aunque principalmente en aquellas cosas que digan relación a temas tales como: control económico, o temas relacionados con el buen nombre de la familia.

Si el empleado familiar trabaja desde pequeño en la empresa y no tiene carrera, es frecuente que vaya recorriendo el camino escalafonal de la organización, ocupando progresivamente puestos de mayor responsabilidad llegando como punto final a los puestos directivos.

La estructura Directiva No Familiar de la empresa familiar suele llegar donde los parientes no llegan. En muchos casos es una estructura de suplencia, formada por administradores, técnicos y hombres de confianza; pero a la que a menudo, falta el empuje y la agresividad propios de las personas que no podrían aceptar una situación en la que saben que tienen el techo cerrado por los directivos miembros de la empresa.

Un puesto clave dentro de la estructura familiar es el hombre de confianza, una figura típica, es quien cuenta al directivo propietario, todos los rumores, bulos e informaciones que puedan interesarle.

El deseo de los propietarios de estar en todo fomenta el inmiscuirse, no sólo en departamentos diversos de la empresa, sino además en niveles distintos de cada departamento, hasta los más bajos. El salto jerárquico es algo muy frecuente en la empresa familiar, justificado por el equivoco de ser el "propietario". Así, con frecuencia los mandos intermedios ven su autoridad ignorada por el directivo familiar quien acude a personas de cualquier nivel operativo de la empresa para dar órdenes o recabar información. Una probable consecuencia de este comportamiento es el desprestigio y pérdida de autoridad de los mandos saltados ante sus subordinados.

Ese inmiscuirse en departamentos distintos, crea confusión en las áreas de actividad de cada cual y cuando los directivos familiares son varios, la dificultad por parte de los subordinados es el discernir a quién es preciso obedecer.

Para los mandos no familiares suele ser corriente la idea del jefe multijefe referida a los directivos miembros de la familia. En algunos casos el derecho entendido por los directivos familiares se extiende hasta la utilización de los empleados no familiares para la ejecución de servicios particulares o familiares de éstos.

3.10 LA DIVISIÓN DE LA EMPRESA

Es frecuente que las empresa familiares aunque muy unidas, se encuentren ante una situación potencialmente grave, ya que existen varios hijos que, a través de su trabajo y/o estudios pueden tomar el puesto del padre-fundador cuando este se retire.

En casos como éste, el fundador debe aclarar sus ideas, ver friamente la realidad de su empresa, sus familiares más cercanos y la interrelación que exista. Para estos casos es conveniente que se pida ayuda de alguien externo que pueda dar un punto de vista más objetivo, sin que las emociones influyan para tomar una decisión.

Ya habiendo llegado a la conclusión de que los hijos son diferentes entre sí y que no hay posibilidad de coexistencia pacífica y teniendo en cuenta que, para el fundador, el negocio debe ser tratado y cuidado como otro hijo, debe planearse con mucha anterioridad una estrategia viable a largo plazo.

Lo primero es el de entrenar a todos los hijos para que puedan tener los conocimientos básicos del negocio. Así, cualquier contingencia puede ser resuelta y no queda vacante la dirección en caso de problemas.

Una vez que analicemos la actuación de cada uno de los herederos se podrá detectar los dotes de liderazgo, inteligencia, laboriosidad de cada uno, con esto es probable que se pueda delinear quién podrá ser el heredero más viable, el sucesor.

Debido que a muchos no les gustará ser dirigidos por su hermano(a), se debe pensar en la creación de un Consejo de Administración profesional cuyo principal objetivo será asegurar la continuidad del negocio, guiando al fundador y a su familia.

Este Consejo puede solicitar que se busque a un administrador externo para que dirija la empresa. O crear un plan de nuevos negocios

a corto y mediano plazo para tratar de dar la posibilidad a cada heredero de que tenga su propia empresa.

También se debe hacer una clara separación de los bienes que se base en ciertos factores:

- La creación de una empresa controladora que permita tener a las empresas operativas y no bajo el control familiar y que cada heredero maneje, como director general un negocio diferente.
- Area geográfica, líneas de productos o servicios, tipo de negocio o simplemente, divisiones de un mismo negocio repartidas equitativamente.
- El valor del negocio incluidos los activos, para que, por equidad la división se haga auxiliada por una venta interna entre herederos, así como la posibilidad de que hagan varias empresa ligadas entre sí, aunque en cada una haya un socio mayoritario y sus hermanos o demás parientes tengan acceso a ciertas decisiones y a dividendos de todas las empresa.

La división del negocio familiar es algo que por lógica, debe ser el último recurso, pero no necesariamente debe trascender. Las situaciones presentadas anteriormente son las que se podrían presentar, así como las opciones más viables para tratar de salvar el negocio y la unión familiar.

3.11 OBJETIVOS Y POLÍTICAS

Sabemos que los objetivos fueron descritos como metas conscientes deliberadamente perseguidas por la persona o por el sistema social. Para ello es necesario que las personas los conozcan y tengan el deseo de realizarlos. El sistema social, llámese empresa, universidad, seguridad social, municipio, entre otros, tienen objetivos en cuanto son capaces de formular y perseguir deliberadamente metas conocidas; pero sólo la persona es capaz de conocer y de querer alcanzar cosas.

El hombre puede perseguir objetivos que tengan poco o nada que ver con sus tendencias personales, si intelectualmente ve que tales objetivos son deseables y libremente los quiere alcanzar.

El hombre puede perseguir objetivos personales para él, para otros, u objetivos para el cumplimiento del fin de organizaciones sociales con las que está relacionado. Tratándose de objetivos personales para estas organizaciones o bien perseguir personalmente, los objetivos característicos propios de las mismas.

Esos objetivos, propios de la empresa, convenientes a su naturaleza y entidad son distintos a los objetivos personales de los fundadores. La persecución de estos objetivos da lugar a unas actividades determinadas a repartir entre las personas que la componen. Con ello aparecen tareas distintas a nivel personal, que deben ser ejecutadas para alcanzar los objetivos empresariales. Cada tarea va encaminada a la consecución de alguna meta concreta dentro del sistema.

La empresa familiar puede entrar fácilmente en lo anteriormente mencionado, ya que la relación entre las personas cuyos objetivos se consideran y la existencia de la organización es particularmente relevante en la generación de los fundadores de la empresa. Además la comunidad de propósitos o de intereses entre las personas que dirigen la organización, es típica de la empresa familiar.

Dentro de la empresa existen personas (familiares y no familiares) que cuentan con objetivos, metas propias del tipo de organización humana que pueden estar formalizadas o no; pero muchas de ellas existen a nivel consciente y movilizan para su logro la actividad de los componentes del grupo familiar.

La familia tiende a generar objetivos para la empresa, como lograr que ésta se sea capaz de entregar a cada miembro de la familia, los medios económicos necesarios y suficientes para situarse en el nivel económico social apetecido por ellos, o captar a la empresa para ofrecer empleo a los miembros de la familia cuando éstos tengan la edad de trabajar, o bien el de conseguir una determinada imagen pública de la empresa, que redunde en honra y prestigio del nombre familiar, etcétera.

La visión de la empresa como instrumento para la vida económica de la familia induce a los directivos familiares a otorgar prioridad a una serie de objetivos que, más que objetivos empresariales, son objetivos familiares.

Podríamos decir que en muchos de los casos los objetivos de la

empresa familiar suelen ser vagos e indefinidos que en las otras, también que suelen ser menos objetivos de la empresa, que objetivos de la familia para la empresa.

Suele hallarse más subordinados a los objetivos personales de los directivos, particularmente a los de los hombres de Vértice, de lo que están en las empresas no familiares, además que la mala definición de objetivos empresariales y su mucha dependencia de los intereses de una familia, facilitan que se hallen sujetos a cambios arbitrarios, extemporáneos y sin una vinculación a un plan definido.

Se ve que los objetivos empresariales adjudicados a los directivos familiares dependen más de sus deseos y aficiones personales, que los de directivos no familiares.

Las políticas, o formas de acercarse a los objetivos, en la Empresa Familiar, corren también el riesgo de estar muy condicionadas tanto por la visión de la empresa, instrumento propiedad de la familia, como por el hecho frecuente de residir el poder en manos de parientes.

Las políticas de inversión, de reparto de dividendos, de contratación de personal directivo, de remuneración, de captación de clientes, de motivación, etcétera pueden verse influenciada por la situación familiar que se tiene. Y si en los objetivos de la empresa familiar suele ocurrir que sean más familiares que empresariales, otro tanto podrá ser dicho de las políticas, las cuales suelen presentar las mismas características citadas para los primeros.

En muchos de los casos se puede descubrir la dependencia del sistema de objetivos y políticas de la empresa familiar, del de la familia, del de sus miembros y, particularmente, del de aquellas personas que en la familia y en la empresa detentan el poder.

La dependencia de los objetivos y políticas empresariales de los familiares, es tanto más efectiva cuanto mayor es el poder de los miembros de la familia o del hombre fundador "dueño". Cuando éste es fundador de la empresa y patriarca de la familia, ocurre con frecuencia que los objetivos empresariales dependen casi exclusivamente de él. Cuando cambian sus aspiraciones y deseos que suelen cambiar con la edad y con el apego a conservar el poder, puede ocurrir que los objetivos empresariales cambien caprichosamente y con frecuencia dependen

de su estado de ánimo y su momento familiar.

3.12 LA ACCIÓN DIRECTIVA

El clima en la Empresa Familiar, como en cualquier organización humana, es fruto del modo de ser y de hacer de las personas. El buen hacer, depende también de las capacidades de acción que las personas tengan. Esas capacidades de las personas de quienes se espera alguna actuación, es importante que sean conocidas por parte de quienes se van a responsabilizar de repartir entre ellas y de encargarles lo que conviene hacer.

Entre parientes, las emociones propias de toda convivencia, sumadas a los estereotipos familiares, constituyen un componente importante de la evaluación de lo que cada uno se entiende que es.

Es un hecho la existencia de preferencias en las familias, ya que entre parientes se da la oportunidad de conocerse mejor. Es común también que cualquier persona perspicaz ajena al círculo familiar, sea capaz de detectar errores manifiestos en los juicios que un familiar pueda tener sobre sus hijos o parientes.

La no existencia en la empresa, de un sistema formal de evaluación de directivos, refuerza el riesgo de falta de conocimiento del fundador de esos parientes que lo rodean y que en conjunto son los directivos de la empresa familiar.

Al hablar de las capacidades de los directivos familiares para dirigir, no conviene dejar de lado la de que éstas han sido desarrolladas sobre la base de las capacidades inatas, a través de los dos mecanismos básicos de formación.

- La integración muy temprana en la empresa, que ha desarrollado en los jóvenes futuros directivos el conocimiento de las labores prácticas que se realizan en ella.
- La formación teórico-académica empresarial.

En algunas ocasiones las empresa familiares buscan en el mercado exterior de directivos aquellas personas que dispongan de las cualidades que de alguna manera se perfila faltan en el grupo familiar de directivos.

Para saber cuáles son los resultados de esa acción directiva debemos medir el desempeño de las personas no familiares y de las familiares, desafortunadamente en la práctica no se evalúa de la misma manera a los familiares y a los no familiares, ya que los primeros ocupan puestos en la empresa atribuidos a los parientes por la defensa del patrimonio.

A los no familiares, se les hace una medición orientada a controlar el cumplimiento del deber, que por no derivarse de un interés natural innato, se supone puede quedar sin realizar o realizarse mal. La descripción de encargos directivos suele ser más detallada de lo que es para los parientes, con el fin de ejercer un control más estricto.

A los parientes se tiende más a medirles por su integración con la familia que por su actuación en la empresa. La imagen que son capaces de dar a terceros, en nombre de la familia, su comportamiento con los familiares mayores, la ausencia de tensiones en sus relaciones con los demás parientes, entre otras más suelen ser las variables de valoración de peso superior a las de la empresa.

Cuando existen variables de medición concretas, como las cifras de las ventas, el número de clientes visitados, la rentabilidad, el rendimiento, etcétera, en muchos de los casos sólo son usadas como herramientas de control y de coacción por parte de la dirección propietaria que como auténtica herramienta de dirección.

Las acciones de motivación en la empresa familiar, andan parejas con las de medición de la actuación. En todo caso suelen ser acciones muy generales, tendientes a crear un cierto clima que premie o castigue, más que impulsar o refrenar actividades concretas relacionadas con los objetivos y las políticas.

Los miembros de la familia que desean entrar a trabajar en la empresa, saben que no encontrarán un grado de dificultad igual de competencia por los altos puestos, que en una empresa que no es familiar. A la vez esto puede constituirse como un reto de competencia entre los parientes para obtener una imagen más brillante ante el fundador y el Consejo de Administración.

Es frecuente que un directivo medio no familiar dependa de un directivo de nivel superior que forme parte de la familia. El subordinado entonces tiende a querer quedar bien ante aquella persona de quien

depende la seguridad de su empleo. Eso es por la falta de un proceso de motivación claro relativo con los objetivos y las políticas conocidas, lo único que pretende es cumplir con los encargos que le hace su jefe, para convertirse en el empleado de confianza.

Se llegan a manejar premios a la lealtad y a la antigüedad, pero estos no constituyen estímulos orientados a cumplir mejor los encargos directivos.

Los factores motivacionales en la Empresa Familiar no suelen constituir un proceso, ya regularmente se encaminan a la promoción, estimulación, lealtad hacia los familiares para asegurar su trabajo y poder tener una mejor posición dentro de la empresa.

Existen ciertos criterios que fundamentan la acción directiva en la Empresa Familiar:

- Dar trabajo a los miembros de la familia.
- Los puestos claves deben ser ocupados por familiares.
- Recoger los resultados económicos de la empresa y encauzarlos hacia la familia en forma de sueldos.
- Cubrir las necesidades de preferencias de los miembros de la familia.
- A los empleados externos de la familia se deben controlar con los mismos familiares.
- Fomentar la formación de jóvenes miembros de la familia, de acuerdo con el contenido de los altos puestos de la empresa, o con la naturaleza de las vacantes que existan.
- Que todas las ramas de la Empresa Familiar estén representadas por familiares.

3.13 EL MODELO DE GREINER

Este autor sostiene que las empresas en crecimiento pasan por cinco fases específicas de desarrollo; ellas incluyen un período de crecimiento relativamente calmado que culmina con una crisis administrativa. Greiner argumenta, que puesto que cada fase recibe una fuerte influencia de las anteriores, la gerencia que tenga sentido histórico de su propia

organización, puede prever y prepararse para la próxima crisis de desarrollo.

Las empresas que no distinguen que muchos puntos clave de su éxito futuro se encuentran dentro de sus propias organizaciones y en las diversas fases de evolución de las mismas. Además la incapacidad de la gerencia de captar y conmovir sus problemas de desarrollo organizacional, puede resultar en que la compañía llegue a detenerse en su presente esta de evolución o finalmente en el fracaso, a pesar de que existan oportunidades en el mercado.

El futuro de una empresa lo determina su historia misma, más que los eventos externos que suceden, para esto debemos diferenciar dos conceptos básicos:

Evolución. Se emplea para describir los periodos de crecimiento prolongados durante los cuales no ocurre ningún transtorno mayor en las prácticas de la organización.

Revolución. Es utilizado para describir los periodos de disturbios significativos en la vida de la organización.

La empresa a medida de que va progresando a través de las distintas fases de desarrollo, cada periodo de evolución crea su propia revolución. Es por eso que la solución ofrecida por la gerencia en cada periodo revolucionario, determinará si la empresa avanza hacia la siguiente etapa o no.

Existen 5 dimensiones claves que son esenciales para construir un modelo de desarrollo de organización:

A) Edad de la Organización

Se debe saber el ciclo de vida de una organización debido a que es la dimensión más obvia y esencial para cualquier modelo de desarrollo. El poder contar con todos los estudios históricos es importante porque reúne datos de varios momentos en el tiempo para posteriormente hacer comparaciones. De estas observaciones, es evidente que las mismas prácticas de organización no se logran mantener por un largo periodo y es por eso que muchos de los problemas se denotan a través del tiempo.

El transcurso del tiempo también contribuye a la institucionalización de actitudes administrativas. Como resultado, la conducta de los

empleados se vuelve no sólo más predecible, sino también más difícil de cambiar cuando las actitudes han caducado.

B) Tamaño de la Organización

Otro problema básico es el crecimiento de la empresa tanto en sus ventas como en el número de empleados, ya que además de esto se incrementan los problemas para coordinar y mantener una comunicación buena, surgen nuevas funciones, se multiplican los niveles en la jerarquía administrativa y los trabajos se vuelven más interrelacionados.

C) Etapas de Evolución

Ahora, a medida que aumentó la edad y el tamaño de la empresa, se hace evidente otro punto, el evolucionar, ya que la mayoría de las organizaciones en crecimiento denotan que es una etapa en la que existe tranquilidad, puesto que solo parece necesario ciertos ajustes para poder mantener el crecimiento, continuando con el mismo patrón de administración.

D) Etapas de Revolución

El contar con una evolución no exenta la presencia de problemas, puesto que no se puede suponer el crecimiento de la organización como lineal. Se le llama período revolucionario porque exhiben un serio trastorno en las prácticas administrativas, ya que éstas eran para un tamaño más pequeño y un tiempo anterior. Durante tales periodos de crisis, cierto número de empresas fracasan, o sea, son incapaces de abandonar las prácticas pasadas y efectuar cambios capitales en su organización.

La tarea crítica de la gerencia en cada período revolucionario es el de encontrar un nuevo conjunto de prácticas organizacionales que formarán la base para administrar el siguiente periodo de crecimiento evolucionario.

E) Tasa de Crecimiento de la Industria

La rapidez con que la organización experimenta fases de evolución y revolución está estrechamente relacionada al ambiente de mercado en su industria.

Un ejemplo de esto sería en un mercado de rápida expansión, tendrá que añadir personal rápidamente; por ende, se acelera la necesidad de

nuevas estructuras de organización para integrar los grandes aumentos de personal. Mientras que los periodos evolucionarios tienden a ser relativamente cortos en las industrias de rápido crecimiento, en las industrias maduras o de crecimiento lento, se presentan periodos evolucionarios mucho más prolongados.

Ahora analizaremos las cinco fases específicas de evolución y revolución. El periodo evolucionario se caracterizan por el estilo administrativo predominante que se ejerce para lograr el crecimiento, mientras que cada periodo revolucionario se caracteriza por el problema administrativo, predominante que tiene que ser resuelto para que el crecimiento pueda continuar.

FASE 1: CREATIVIDAD

Cuando nace un negocio, el énfasis se coloca sobre la creación, tanto de un producto como de un mercado; en la cual los fundadores de la compañía generalmente tienen una organización técnica o empresarial y desprecian las actividades administrativas, mientras que los empleados se comunican de una manera frecuente e informal.

Las largas horas de trabajo se recompensan con salarios modestos y la promesa de los beneficios por ser los propietarios. La gerencia actúa según las reacciones de los clientes, es decir el control de las actividades de realimentación inmediata de información del mercado.

Cuando la empresa crece, y sus tiros de producción son más grandes y requieren del conocimiento de métodos eficientes de fabricación, un número mayor de empleados, los cuales no pueden ser dirigidos exclusivamente a través de la comunicación informal; los nuevos empleados no están motivados por una intensa dedicación al producto o a la organización, además de tener que conseguir capital adicional y son necesarios nuevos procedimientos de contabilidad para el control financiero.

Por ello se requiere un gerente fuerte, que tenga conocimiento y habilidad necesaria para introducir nuevas técnicas de negocio, pero esto es más fácilmente dicho que hecho. Los fundadores con frecuencia se resisten a hacerse a un lado, aunque probablemente no son aptos temperamentalmente para los puestos administrativos.

FASE 2: DIRECCIÓN

Las empresa que sobreviven a la primera fase instalando a un gerente administrativo hábil, generalmente prosiguen a un período de crecimiento sostenido bajo un lideato directivo y capaz.

En esta fase se introduce una organización funcional para separar la fabricación de las actividades de mercado y los puestos asignados se vuelven más especializados. Además se introduce un sistema de contabilidad para las ventas y los inventarios, para esto la compañía adopta el dar incentivos en base a un presupuesto y al estándar de trabajo. Otro punto es que la comunicación se vuelve más formal e impersonal ya que la empresa se va jerarquizando y cada quien va obteniendo posiciones.

En esta fase los nuevos gerentes y sus supervisores clave son los que toman la mayoría de las responsabilidades de dirección, mientras que los supervisores de un nivel más bajo son vistos y tratados como especialistas funcionales más que gerentes autónomos con poder de decisión.

La crisis de autonomía se da cuando los empleados de más bajo nivel se encuentran restringidos por una jerarquía centralizada y difícil de manejar, ya que en ciertos momentos sí son indecisos entre seguir los procedimientos y el de tomar una iniciativa propia. Una solución ha esta clase de conflictos es tratar de tener una mayor delegación, pero para muchos gerentes que tenían mucha responsabilidad les es muy difícil el renunciar, aunado a que los gerentes de bajo nivel no están acostumbrados a tomar decisiones independientemente. Es por eso que muchas compañías se encuentran acosadas durante este período revolucionario, adheriéndose a métodos centralizados, mientras los empleados de más bajo nivel se desaniman y abandonan la organización.

FASE 3: DELEGACIÓN

Esta fase se caracteriza por la mayor aplicación de una estructura descentralizada y en la cual se denota el dar una responsabilidad mucho mayor a los gerentes de fábricas y de territorios de ventas o mercados, el establecer centros de utilidades e incentivos para estimular la motivación, además que los altos ejecutivos de la oficina matriz se limiten a administrar sólo en ciertos aspectos de las áreas, basándose

en informes periódicos del campo.

La comunicación dentro de esta fase a nivel del alto mando es infrecuente y se trasmite generalmente, con breves visitas a las sucursales o por correspondencia.

La delegación dentro de esta fase tiene como fin alcanzar la expansión a través de una mayor motivación a niveles muy bajos, ya que los gerentes descentralizados, con mayor autoridad y mayores incentivos, pueden penetrar mercados más grandes, responder a los clientes con mayor rapidez y desarrollar nuevos productos.

La crisis que llega a presentarse en esta fase es de control, ya que aunque finalmente se desarrolla un problema serio; ya que mientras los altos ejecutivos sienten que están perdiendo control sobre una operación regional, los gerentes de campo autónomos, prefieren manejar sus operaciones independientemente sin coordinar planes, recursos, tecnología y mano de obra con el resto de la organización, ya que esa libertad que se les dio genera una actitud muy localista. Lo que llega a pasar es que la alta gerencia quiere retornar al modelo centralizado, lo cual generalmente fracasa, debido a la vasta extensión de operaciones. Aquellas compañías que progresan, encuentran una solución en el uso de técnicas de coordinación especiales.

FASE 4: COORDINACIÓN

Esta fase se caracteriza por el uso de sistemas formales para lograr mayor coordinación y por el hecho de que los altos ejecutivos aceptan la responsabilidad de iniciar y administrar estos nuevos sistemas.

Para empezar se establecen procedimientos formales de planeación y se revisan intensamente, lo cual nos lleva a contratar un numeroso personal administrativo para ubicarlo en las oficinas matrices y bajo la supervisión de los gerentes de línea para iniciar programas de control y revisión que abarcan a toda la empresa, con el objeto de que la inversión de capital se evalúen y se repartan juiciosamente entre toda la organización y por ello cada grupo es tratado como un centro de inversión en el cual las utilidades constituyen un criterio importante en la asignación de los recursos.

Las funciones técnicas, tales como el procesamiento de datos, se

mantienen centralizadas por la matriz, mientras que las decisiones de operación diaria permanecen descentralizadas.

Se ofrecen opciones de compra de acciones y planes de reparto de utilidades a nivel de toda la compañía para fomentar la identificación con la empresa entre el personal, lo cual resulta muy útil para lograr el crecimiento a través de una distribución más eficiente de los recursos limitados de la empresa.

El papeleo que se presenta en esta fase, lo cual podríamos catalogarlo como una crisis, ya que por la proliferación de sistemas y programas se cae en el papeleo burocrático, el cual es muy criticado por las personas de oficina y de las sucursales, y en cierta medida opaca la innovación. En breve, la organización se ha vuelto demasiado grande y compleja para poder ser manejada a través de programas formales y sistemas rígidos.

FASE 5: COLABORACIÓN

Esta es la última fase en la que se denota la fuerte colaboración interpersonal para vencer la crisis del papeleo, es por eso que en esta etapa se necesita una mayor espontaneidad en la acción administrativa, a través de equipos de trabajo y de hábil confrontación de diferencias interpersonales. El control social y auto-disciplinario para los expertos que crearon los viejos sistemas, como también aquellos gerentes de línea que confiaban en métodos formales para sus respuestas.

La evolución que se presenta en esta fase, está constituida alrededor de un enfoque más flexible de la gerencia, como es la resolución rápida de los problemas a través de la acción en equipos de trabajo, y esos grupos se integran por personal de distintas áreas funcionales.

Mientras que los expertos administrativos de la oficina matriz se reducen en número, se reasignan y se combinan en equipos interdisciplinarios para asesorar a las unidades de campo, no para dirigirlos. Esa estructura de tipo matriz se usa frecuentemente para reunir los equipos idóneos para los problemas correspondientes, con esto los sistemas y fórmulas anteriores se simplifican y se combinan en sistemas que cumplen múltiples objetivos, para lo cual se celebran juntas frecuentes de gerentes claves para atacar las principales áreas

problemáticas.

Aunado a lo anterior se debe utilizar programas educativos para entrenar a los gerentes en la formación de su conducta, con el fin de lograr un mejor trabajo de equipo y la resolución de conflictos.

Las recompensas económicas están orientadas más bien hacia el rendimiento en equipo que hacia el logro individual y se estimula la experimentación con nuevas prácticas en toda la organización.

La crisis de esta etapa puede ser el de una saturación psicológica de los empleados, que se sientan física y emocionalmente exhaustos debido a la intensidad de trabajo en equipo y la fuerte presión que representa la búsqueda de nuevas soluciones.

La revolución se resolverá a través de nuevas estructuras y programas que permitan a los empleados descansar, reflexionar y revitalizar periódicamente. Tal vez veamos compañías con estructuras duales: con una estructura habitual para realizar el trabajo diario y una estructura reflexiva para estimular la perspectiva y el enriquecimiento personal. Entonces, los empleados podrían cambiar de una a otra estructura a medida que se agotan sus energías y vuelvan a refortalecerse.

La información acerca del Modelo de Greiner fué sacada del artículo del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), publicado en Marzo de 1988.

3.14 ¿CÓMO AYUDAR A LAS EMPRESAS FAMILIARES?

Realmente, poco se conoce en México acerca del estudio y análisis de las empresas familiares debido a que sólo los hijos menos capacitados entraban al negocio, excepcionalmente en las grandes empresa, iban los familiares a trabajar y a hacer carrera.

Según algunos expertos son cuatro las áreas en las que se puede ayudar a la empresa familiar:

1) La planeación del crecimiento

Este aspecto es un punto vital en cualquier clase de empresa. Ya que la empresa como cualquier ser vivo necesita desarrollarse, de lo

contrario morirá . La diferencia con los seres vivos es que la empresa puede seguir indefinidamente siempre y cuando se cuide su crecimiento, para esto es necesario elaborar planes y objetivos para crecer y darle un seguimiento.

2) La sucesión y el retiro de los fundador(es)

La sucesión como lo vimos es el acto principal en la vida de la empresa y de su fundador, es por eso que es crucial que se haga a tiempo y planeando todos los detalles, incluyendo su vida después de ser el nuevo dirigente.

3) La Motivación de los herederos

Si la actitud ante los hijos o los herederos potenciales no es la adecuada éstos no van a desear entrar al negocio o no van a estar de acuerdo con capacitarse. El problema es que nadie puede definir específicamente cuál es la actitud adecuada para motivar sucesores y hay que preparar casi siempre trajes a la medida en cada caso.

4) La capacitación, asesoría y creación de sistemas adecuados para que la empresa familiar pueda estar preparada para los grandes cambios

Las empresa familiares están obligadas a usar todo lo que ofrece la administración moderna en sus diferentes áreas para complementar la idea de su fundador. Tiene que tratar de estar a la par de la información, para poder tomar decisiones y controles ya que el querer manejar un negocio de la manera en la que su fundador lo dirigía es un suicidio.

CAPÍTULO IV

LA EMPRESA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA

4.1 ASPECTOS GENERALES

Para complementar lo mencionado en el capítulo anterior acerca de las empresas familiares, cabe aclarar un poco, cómo están conformadas las micro, pequeñas y medianas empresas en México, todo esto con la finalidad de darnos una idea más precisa del campo que estamos hablando.

Para esto vamos a identificar las características de cada una de ellas:

Microempresa: Son aquellas empresas que ocupan directamente hasta 15 personas y tiene un valor en las ventas netas anuales reales o estimadas que no rebasan los 900 mil nuevos pesos.

Pequeña: Son aquellas empresas que ocupan directamente de entre 16 y 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebasan los 9,000 millones de nuevos pesos.

Mediana: Son aquellas empresas que ocupan directamente entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebasan los 20,000 millones de nuevos pesos.

Grandes: Son aquellas empresas que ocupan directamente a 211 o más personas y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas alcanzan más de los 20,000 millones de nuevos pesos.

Estos límites son dados por la Secretaría de Fomento Industrial en el años de 1992, y pueden cambiar cuando parezca conveniente.

En la actualidad, uno de los estudios más completos que se tienen sobre la micro, pequeña y mediana empresa es el que realizó Nacional Financiera y la desaparecida Secretaría de Programación y Presupuesto en la coordinación con el Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática. Estos organismos celebraron un convenio en el cual se

conjuntaron la experiencia técnica y los recursos financieros para llevar a cabo una encuesta de la Micro, Pequeña y Mediana empresa a finales de la década de los 80's. Es necesario aclarar esto ya que la mayoría de estos datos fueron sacados de este estudio, que equivalen al 81.6% de las empresas afiliadas al I.M.S.S. a la fecha de esta encuesta.

Esta encuesta recopiló información de 20,293 empresas de las cuales el 31% eran microempresas, al 52% se les clasificó como pequeñas, otro 9% como medianas y al restante 9% se les ubicó dentro de una empresa grande.

Como podemos ver con los datos anteriores el 91% de las empresas encuestadas se ubican dentro de las micros, pequeñas y medianas empresas.

4.1.1 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

La micro, pequeña y mediana empresa se encuentran distribuidas principalmente dentro de tres estados que son:

Distrito Federal	38%
Estado de Jalisco	11%
Estado de México	10%
Estados restantes	41%

La microempresa predomina dentro de la estructura industrial de los estados de Baja California Sur, Hidalgo, Michoacán, Nayarit, Querétaro y Yucatán, entidades donde este tipo de industrias representan más del 40% del total de las plantas de dichas entidades.

La empresa pequeña predomina en los estados de Baja California Norte, Campeche, Distrito Federal, Durango, Guanajuato, Jalisco, México, Nuevo León, Puebla y Sinaloa, representando al menos el 50% de las industrias establecidas.

Por último, se puede observar que la empresa mediana participa en una menor medida dentro de la estructura empresarial de las entidades,

como reflejo de una menor presencia de estas factorías en la composición general de la industria manufacturera. Por otra parte, este subsector contribuye a la desconcentración de la actividad económica de aglomeración para realizar sus operaciones, tal como sucede en las grandes industrias.

4.1.2 CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL

Consultando el Catálogo Mexicano de Actividades Económicas, tenemos que el 13% se dedica a la fabricación de alimentos, el 11% a la confección de prendas de vestir y el 10% a la fabricación de productos metálicos; el 66% restante es ocupado por los demás grupos industriales.

A nivel de actividad industrial, tenemos que la fabricación de maquinaria no eléctrica es el grupo industrial en el cual predominan la micro, pequeña y mediana empresa, ya que en conjunto las empresas de estos tres tamaños representan el 94%. Los otros grupos industriales donde su presencia se hace notar son: en la fabricación de productos minerales no metálicos (94%), construcción de equipo de transporte (93%), fabricación de productos de hule y plástico (92%) y en la manufacturación diversas (92%).

4.1.3 CATEGORÍA JURÍDICA

Según este estudio el 50% de estas empresas están constituidas bajo la forma de sociedades anónimas, el 28% como sociedades anónimas de capital variable, como empresas familiares o personas físicas el 20%, mientras que el restante 2% se encuentra constituido bajo diversas categorías jurídicas.

Esta tendencia cambia de acuerdo al tamaño de industria, es decir, a menor tamaño, menor obligación jurídica de la empresa. Lo anterior se aprecia claramente en el cuadro 1.

Refiriéndonos al régimen de producción bajo el cual realizan su actividad productiva las micros, pequeñas y medianas empresas tenemos que el 76% manufacturan su producción por cuenta propia, el 10% son industrias maquiladoras y el restante 14% producen de forma combinada.

Ya a nivel de tamaño industrial, el 12% de las microempresas maquilan

Cuadro 1. Clasificación de las empresas por categoría jurídica y tamaño.

Estrato	Personas físicas con Act. Emp.	Sociedad		Sociedad Anónima
		Anónima	De C.V.	Otras
Micro	42%	40%	15%	3%
Pequeña	8%	59%	30%	3%
Mediana	1%	47%	50%	2%
Grande	1%	37%	60%	2%
Promedio general	20%	50%	28%	2%

materias primas propiedad de terceros, el 75% produce por cuenta propia y el 13% manufactura producción bajo los regímenes. En la industria pequeña y mediana el 77 % opera por cuenta propia, el 15 % lo realiza en ambas formas y el 8 % restante maquila producción.

4.1.4 FORMAS DE AGRUPACIÓN

Si consideramos el grado de complementación industrial, el 89% de las industrias trabajan en forma independiente y sólo un 11% complementan de alguna forma. Dentro de esas empresas, existe una clara relación entre su tamaño y su grado de agrupación, pues las empresas medianas y grandes tienden a agruparse más que las micros y pequeñas.

Sin embargo, en la micro y pequeña industria existe mayor asociación para realizar compras y ventas en común, mientras que las empresas medianas se asocian en mayor medida, para conformar grupos industriales.

4.1.5 CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS

Lo que se busca principalmente es conocer la participación de estas industrias en la producción nacional, medir sus niveles de eficiencia productiva y evaluar su grado de adecuación a las condiciones económicas del país.

A nivel de estrato una mediana empresa produce bienes y manufacturas cuyo valor equivalen 5.3 veces al que obtiene una pequeña empresa; ésta, a su vez, produce bienes cuyo valor equivalen a 5.9 veces al que genera una microempresa.

Las inversiones se canalizan a distintos lados, dependiendo del tamaño de la empresa, ya que dentro de la microempresa, por cada peso invertido, 84 centavos están canalizados en activo fijo. En una pequeña empresa la inversión fija es de 67 centavos por cada peso de inversión total. Para el caso de una mediana empresa, los datos señalan que la inversión en activos fijos representan 61 centavos de cada peso invertido.

Sobre el grado de eficiencia con que operan, en promedio se manifestó utilizar el 52% de la capacidad instalada. Al analizar esa variable por tamaño de empresa, se tiene que la microindustria manifiesta el 60% de su capacidad instalada, en la pequeña industria el índice alcanza el 52% y en la mediana industria sólo se utiliza el 39% de la capacidad disponible.

Respecto a las remuneraciones que se pagan a los trabajadores comparadas con el valor de la manufactura producida es mayor en las industrias. En cuestión de los salarios que se pagan, una empresa pequeña paga 45% más por obrero que en una microempresa, a su vez, una industria mediana paga en promedio 56% más por obrero que una empresa pequeña.

4.1.6 EMPLEO GENERADO

Como se ha mencionado, la micro, la pequeña y la mediana empresa se han significado por su importancia social al emplear una gran proporción de trabajadores.

A nivel de cada estrato, el número de empleados en promedio se

Cuadro 2.

Estrato	Obreros	Empleados
Micro	78%	22 %
Pequeña	79%	21 %
Mediana	74%	26 %

distribuye de la siguiente manera: en la microempresa el número de personas ocupadas es de 9, en la pequeña de 34 y en la mediana alcanza los 131 trabajadores. Estos trabajadores se hallan clasificados como lo indica el cuadro 2.

Atendiendo el criterio de ubicación geográfica, las empresas establecidas en los estados de México y Baja California Sur son las que otorgan las mayores prestaciones a sus trabajadores.

4.2 ASPECTOS DE FINANCIAMIENTO

Parte medular en el desarrollo de la empresa micro, pequeña y mediana la constituye el financiamiento. Por tamaño de empresa, se observa que la micro y pequeñas tienden a recibir más préstamos personales que las mayores, lo cual se explica por su régimen jurídico, el cual tiende a ser en esos casos, empresas familiares. Por lo contrario, las empresas mayores recibieron más préstamos refaccionarios y de habitación que las menores.

Desde 1988 las diversas instituciones de fomento que existían han desaparecido, para que actualmente se concentre en Nacional Financiera, las funciones que desempeñaban las instituciones ya desaparecidas, con el fin de evitar duplicidad de funciones.

Nafinsa es un organismo federal encargado de canalizar correcta y adecuadamente los recursos asignados por el Gobierno Federal en su Plan Económico de Desarrollo de las empresas integrantes de los sectores Industriales y de Servicios específicos en los que tiene mayor interés el Gobierno.

Existen otros organismos que ayudan a financiar a las Micro, Pequeñas

y Medianas como las Uniones de Crédito las cuales son organismos auxiliares de crédito encargados de canalizar adecuadamente tanto los recursos de la Banca de Desarrollo, como los recursos propios para apoyar a la Micro, Pequeña y Mediana empresa. Otro organismo es el FIDEC, el cual es un fideicomiso creado por el Gobierno encargado de canalizar recursos a la puesta en marcha de proyectos específicos tales como nuevas formas de producción, nueva tecnología, nueva organización, etc. y que contribuyen al desarrollo eficaz y rápido de la Micro, Pequeña y Mediana empresa.

Se tienen otras instituciones como BANCOMEXT y FONATUR. El primero es una Banca Federal de 2º piso que se encarga de canalizar recursos ya sea a través de la Banca de 1º piso o con recursos propios para lograr la integración y desarrollo de las empresas mexicanas en el comercio internacional. El segundo es un organismo Federal encargado de otorgar financiamiento a las empresas mexicanas a tasas blandas con el objeto de coadyuvar al desarrollo de proyectos turísticos generalmente en territorio nacional.

En cuanto a programas de inversión, en las empresas pequeñas y medianas, el 31% y el 34% contaban con planes de inversión viables. Además, las empresas industriales destinan el 42% de su inversión planeada a la compra de maquinaria y equipo de producción, con muy ligeras variaciones entre los distintos tamaños de empresas. Otro 22% lo destinan a la compra de materias primas y auxiliares, con una proporción decreciente conforme es mayor el tamaño de la empresa (desde un 23% en la microempresa, hasta el 8% en la grande). En tercer lugar de importancia como destino de la inversión planeada, figura la ampliación de la planta industrial (15%) y con una proporción ligeramente creciente según el tamaño de la empresa.

Los demás destinos de la inversión, como son la compra de equipo de oficina y/o transporte de la planta y el pago de salarios, absorben entre el 6% y el 7% de la inversión planeada de las empresas.

4.3 ASPECTOS TÉCNICOS

En este aspecto se evalúa el grado de dependencia tecnológica, las fuentes de donde proviene la tecnología y la innovación tecnológica que

aplican las empresas micro, pequeñas y medianas.

En promedio general, para el área de procesos productivos, la tecnología empleada se elabora en un 54% en la propia empresa, un 3% por los fabricantes nacionales y un 16% por fabricantes extranjeros.

Por lo que respecta al diseño de equipos con los que producen las empresas, el origen de la tecnología es en el 14% de la propia empresa, el 40% lo producen fabricantes nacionales y el 45% es de fabricación extranjera.

La información sobre nuevas tecnologías es conocida por los empresarios micros, pequeños y medianos a través de las revistas especializadas en un 30%, un 19% se entera en ferias y 13% lo hacen por medios convencionales industriales.

Acerca de las necesidades de asistencia técnica que demandan las industrias, sólo un 6% de las empresas acudió a organismos oficiales. Estas solicitudes fueron orientadas preferentemente a las empresas públicas paraestatales, a los centros de estudios superiores y al CONACYT. Conforme al estrato de empresa, la mediana experimentó pues el 8% , de estas industrias solicitó asistencia técnica.

El 94% de las unidades observadas señalaron no haber solicitado estos servicios. Los motivos por los que no solicitaron asistencia técnica es que la consideran innecesaria en un 46% de los casos, en el 19% de los casos desconocen los organismos que la otorgan, le siguen en orden de importancia el desconocimiento del tipo de asistencia técnica que brindan, con el 15% y la forma de solicitar los apoyos con un 5%.

En cuanto a la capacitación tenemos que el 47% de las empresas encuestadas manifestó que otorga capacitación a sus trabajadores, con lo cual se ven beneficiadas las distintas áreas de la empresa.

El tamaño de la empresa influye en la capacidad de otorgar la capacitación. En las microempresas el 30% la realizan, en las pequeñas el porcentaje se eleva al 53% y las medianas, las empresas que ofrecen este beneficio representan el 75 % del total.

En orden de importancia, las áreas en las que se otorga la capacitación son: procesos productivos el 27%, control de calidad 16%, administrativa 15% y mantenimiento 14%.

4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de las empresas refleja el grado de madurez y tamaño de la empresa. La microempresa cuenta con una estructura funcional muy elemental siendo el área que tiene mayor peso la de producción con un 33%. Si la conjuntamos con el almacén y las ventas se tiene un 63% de las respuestas obtenidas. En cuanto a la pequeña empresa, tenemos que las áreas de producción, almacén, contabilidad y finanzas, ventas y compras agrupan el 76% de las respuestas. La empresa mediana menciona que todas las áreas tienen más o menos la misma presencia a excepción, principalmente, del área de capacitación.

En cuanto a su organización contable se observan grandes deficiencias por los registros y sistemas de control poco adecuados que llevan.

En la empresa pequeña el 58% realizan su propia contabilidad, el 42% utilizan el auxilio de despachos privados. En la empresa mediana el 89% llevan su propia contabilidad dejando el 11% restante a despachos.

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

AGENCIA DE PUBLICIDAD CARRIÓN, S.A. DE C.V.

5.1 ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

La historia de esta empresa empieza en el año de 1980, cuando el Lic. José Carrión decide establecer una Agencia de Publicidad dedicada a la inserción de anuncios de reclutamiento de personal, en medios impresos (periódicos).

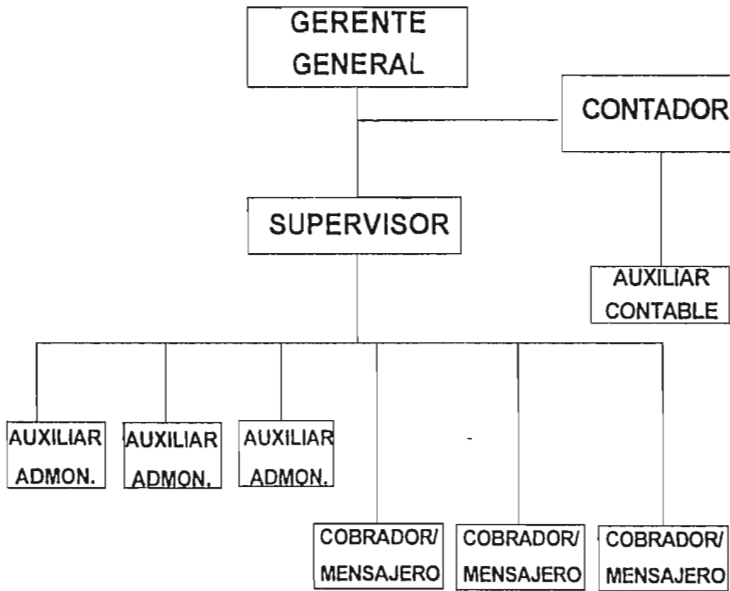
Esta idea se derivó de su negocio de estudios psicológicos especializado a dar servicio a la industria. El giro de esta empresa en una de sus áreas era realizar estudios psicológicos para selección y evaluación de personal con el objeto de conocer sus potencialidades, rasgos de personalidad y de esa manera determinar si se adecuaban al perfil del puesto y características de la empresa. Debido a ello el Lic. Carrión mantenía contacto permanente con las diferentes áreas de Recursos Humanos y conocía la necesidad de reclutar personal a través del periódico. Su inquietud lo llevó a investigar las posibilidades de iniciar este nuevo negocio, por lo que se puso en contacto con las gerencias de relaciones industriales para ver si lo apoyan en esta nueva empresa; busco orientación de personas dedicadas a este negocio y de funcionarios en los diferentes medios quienes que le indicaron tanto las funciones que tiene una Agencia (que es servir de intermediario entre la empresa y el periódico) como el procedimiento a seguir y los trámites administrativos internos que se debían implantar para el funcionamiento de la misma, llegando a la conclusión que el mercado era rentable, la inversión que debía realizar no era muy honerosa dado que contaba con las instalaciones de su primer negocio y tenía experiencia para orientar y asesorar a sus clientes, decide emprender el reto.

Al principio el periódico se hacía cargo de la facturación y cobranza a los clientes de la Agencia, pero al pasar del tiempo e ir creciendo la

cartera, se vio la necesidad de que estas funciones las hiciera la Agencia misma.

En el año de 1985 la Agencia estaba conformada por un gerente general que era el Lic. Carrión, seguido por un supervisor que a su vez tenía a 3 cobradores mensajeros y 3 auxiliares administrativos los se encargaban de un determinado número de clientes que debían atender, así como el control administrativo de determinados medios. Además de todo esto se contaba con un contador de planta y su auxiliar contable.

ORGANIGRAMA AL PRINCIPIO DEL NEGOCIO



La función de los auxiliares administrativos era la de mecanografiar el texto, darle forma y realizar las órdenes de inserción de cada anuncio donde se indicaba la fecha y la sección deseada, mientras que el periódico se encargaba de hacer el original que se iba a publicar. Los encargados de llevar las órdenes y el texto del anuncio al periódico eran los cobradores/mensajeros.

El Lic. Carrión tenía 3 hijos Gustavo el mayor de 14 años, seguido por José de 12 y por último Rocío de 10 años. Gustavo por interés de su padre comenzó a trabajar en la empresa en labores de cobranza, en las

zonas cercanas a su escuela y domicilio, labor que desempeñaba no con mucho agrado ya que no pensaba trabajar en esos momentos, aunado a que él pensaba que el trabajo que desempeñaba era muy simple y deseaba estar en cuestiones administrativas.

La intención del Lic. Carrión era que sus hijos empezaran a participar en la empresa para que fueran conociendo el negocio y que en un futuro se quedaran con éste, pero para ellos el trabajar en ese momento no era por disposición propia sino por imposición de su padre.

Cabe mencionar que el Lic. Carrión era una persona dominante, al que gustaba que sus ideas, decisiones y disposiciones se llevaran acabo. Esto causaba muchos problemas entre sus hijos y empleados ya que para él la única idea importante y valiosa era la suya; menospreciando las opiniones de los demás.

En el año de 1989 el Lic. Carrión vió la necesidad y ventaja de adquirir equipo de cómputo sustituyendo así las máquinas de escribir, todo esto con el fin de agilizar las funciones del negocio dando mejor servicio tanto para sus clientes como proveedores (Sin embargo, no habla el conocimiento suficiente para aprovechar al máximo este nuevo elemento y el periódico continuaba realizando el original del anuncio).

En esta época Gustavo continuaba con algunas funciones de cobrador/mensajero, pero su padre lo empezó a formar como un auxiliar administrativo, por su parte José ya tenía 2 años de haber empezado a trabajar como cobrador/mensajero, con las mismas condiciones en las que su hermano se había integrado a la Agencia. Mientras tanto Rocio no había sido llamada por su padre a trabajar, ya que era la mujer y menor de la casa. Pero cabe mencionar la rivalidad que empezaba a existir entre los hermanos por tratar de demostrar quién era el mejor, esta situación comenzaba a afectar el buen desempeño del trabajo, puesto que muchas veces se obstaculizaban entre ellos, lo que trae como consecuencia que no lograban desarrollar su trabajo de manera efectiva, además de afectar a otros.

Por esta situación las fricciones que se presentaban involucraban al Lic. Carrión, el cual trataba de ser un mediador entre sus dos hijos, pero por el carácter que tiene la forma de intervenir era en base a la decisión que él cree que es la más adecuada, trazando el camino a seguir y no

importando la opinión de los demás, puesto que él es quien tiene la experiencia, eso trae otro conflicto más entre los dos hermanos y su padre, lo cual lejos de solucionar agrava la situación.

Estas discusiones y conflictos llegan hasta el hogar, en el cual entra otro punto de conflicto grave para la empresa, la intervención de un tercero ajeno al negocio, pero su opinión llega a ser tan importante como la del Lic. Carrión, la madre, ya que al presentarse estas circunstancias en la casa, ella se ve involucrada tomando parte por alguna de las partes, opinando cosas que en vez de beneficiar perjudican, pues no conoce el problema de fondo, creando únicamente malestar entre los miembros de la familia.

En el año de 1992 la Agencia cambió completamente su sistema y compró computadoras cargadas con programas especiales de diseño con el fin de evitarse problemas con sus clientes ya que con mucha frecuencia el periódico cometía errores en el original, lo que daba como resultado que el cliente se negara a pagar la publicación, quedando el pago a cargo de la Agencia, con el fin de no perder al cliente. Otra de las razones por las que hizo la inversión, surgió por la necesidad del mercado, puesto que cada día surgían más competidores, los cuales ofrecían realizar el diseño al gusto y necesidad del cliente, de ahí que se cambió la organización.

En el año de 1994 Gustavo y José fueron nombrados supervisores, cosa que no dejó muy complacido a Gustavo, puesto que el tiempo de entrenamiento que el tuvo fue mayor que el de su hermano, el cual no fue mucho tiempo auxiliar. Esta situación trae como consecuencia que la relación entre los dos hermanos se empeore, que se sienta un ambiente tenso tanto en la empresa como en casa. Cabe mencionar que existe amor y respeto mutuo entre los involucrados, pero que por las circunstancias ha existido un distanciamiento entre ambos.

El Lic. Carrión decidió que Rocío se integrase al equipo de trabajo de la empresa en el área de diseño (la cual actualmente sustituye a mecanografía) ya que piensa que es el momento de que la familia se una completamente, para el crecimiento de la empresa. Sus hermanos sienten que esto puede ser un pero más para el desarrollo de ellos y disminuye sus posibilidades de aspirar a sustituir a su padre, ya que piensan que la decisión del Lic. depende de situaciones emotivas, más

que de cuestiones de aptitud, entrega, capacidad e interés, aunado a que los beneficios se van a tener que dividir.

Actualmente existe una situación de inconformidad entre los hijos del Lic. Carrión ya que sienten ellos que su opinión no es tomada en cuenta. En muchas ocasiones alguno de ellos o en conjunto aportan ideas al negocio buscando optimizar ciertas funciones, pero para el Lic. el de la experiencia es él y no sus hijos, esto provoca que ellos tomen una actitud de apatía o desmotivación, y una inquietud por separarse de la empresa.

Se han presentado abusos de parte de los hijos al padre, así como del padre a los hijos. Por ejemplo, los hijos al tener ciertos privilegios por ser familiares del dueño no desempeñan su trabajo de una manera normal, como si trabajaran en otro lado en el cual sólo fueran un empleado más, mientras que el padre toma ventajas de sus hijos por ser la autoridad tanto en la casa como de la empresa. Muchas de las veces sus peticiones se convierten en chantajes o imposiciones que crean una insatisfacción entre los hijos.

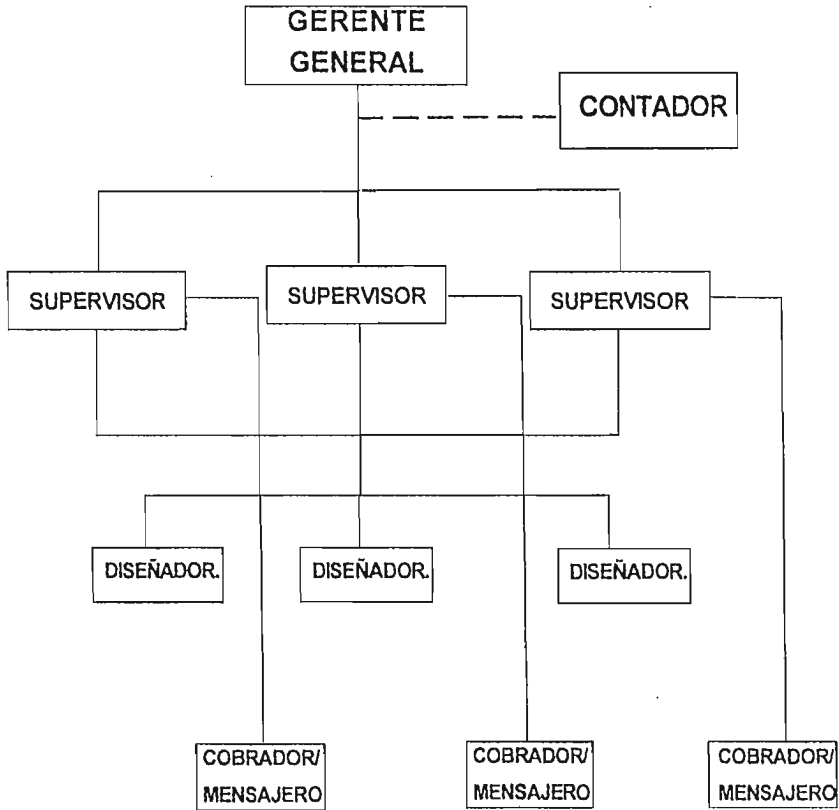
A finales de 1994 el Lic. Carrión involucró en el negocio a su sobrino político, dándole el puesto de supervisor, cuando realmente con la estructura que tenía era suficiente. La decisión no fue vista con buenos ojos ya que no era un miembro de la familia (directamente) y no siguió ningún proceso de crecimiento, esto ocasionó el malestar de los miembros de la familia.

Actualmente la empresa funciona con base a una división de responsabilidades de acuerdo a la relación familiar y no a un proceso objetivo de selección de personal. La capacitación recibida por los miembros de la familia es impartida por el Lic. Carrión quien la maneja por imposición, en base a su experiencia y no a un programa de necesidades de capacitación. La cartera de clientes que se tiene está dividida en 4 partes, una incluye a los clientes más importantes, los cuales son manejados por el mismo Lic. Carrión lo que trae como consecuencia que él se encuentre atado a la empresa.

Las otras tres cuartas partes se divide entre los 2 hijos y el sobrino. Rocío se encarga junto con los otros 2 empleados del diseño y elaboración de los anuncios, pero ella tiene la inquietud de manejar algunos clientes como sus hermanos.

Para finalizar los 3 cobradores/mensajeros tenían su respectivo supervisor, mientras que la contabilidad se manejaba de manera ya externa.

ORGANIGRAMA ACTUAL DEL NEGOCIO



5.2 PROBLEMAS

A pesar de ser una empresa joven, con buenas perspectivas de crecimiento, se presentan varios puntos que si no son solucionados pronto pueden desembocar en el estancamiento o desintegración futura de la empresa.

Debemos mencionar como puntos conflictivos los siguientes:

A) Hacer carrera dentro de la empresa

La idea de que los hijos empezaran a participar en la empresa, lo concideraría como una excelente idea, pero la forma en la que lo hizo, creó un problema, puesto que la actitud con la que se empezó a laborar no era la indicada para desempeñar un trabajo. Esto aunado a que 2 de los actuales supervisores no siguieron el mismo proceso de desarrollo del primero, nos deja una situación de inconformidad, primero de Gustavo el cual lleva tiempo trabajando y capacitándose para poder aspirar al puesto y en segunda la participación del sobrino del Lic. Carrión, el cual a pesar de ser familiar, no es miembro del núcleo original, razón para que los hijos lo vean con desagrado y más por no haber seguido la trayectoria que su padre tanto les había exigido para ser supervisores.

El que la hermana no haya empezado con el mismo programa yo no lo consideraría un punto conflictivo real, crea tal vez insatisfacción entre los hermanos, pero no es realmente un problema grande, por que es la idea del Lic. Carrión que todos sus hijos participen en el negocio.

B) La rivalidad

Como se vio los problemas de rivalidad entre los hermanos surgen porque ven en el otro un enemigo y no un compañero de trabajo, trae como consecuencia que los planes y funciones no se cumplan con lo establecido, lo que provoca que los resultados sean pocos.

C) La actuación del Líder

Cabe también mencionar la intervención del Lic. Carrión , el cual en vez de ser un buen mediador entre sus hijos, provoca que los problemas en vez de resolverse se agraven, ya que la decisión que se toma no es del agrado de los hijos, puesto que no están convencidos de esto. Ciertamente se debe analizar a fondo este problema porque de seguir presentándose lo único que traera como consecuencia es que los hijos cada vez se sientan más insatisfechos con las resoluciones, considero que se trata de negociar y no de obligar.

D) La sucesión

Este problema mencionado nos arroja otro punto a analizar que es de mayor importancia en los siguientes años, "la sucesión", la cual si no se

empieza a definir con un programa a seguir entre los 4 miembros y el fundador, lo único que incrementará serán molestias, inconformidades, discrepancias y malestares entre padre, hermanos y primo. Esto puede dar como resultado la no consecución de logros y la posible desintegración del negocio. Creo firmemente que es uno de los problemas que se deben tratar más a fondo puesto que de la decisión que se tome significará el futuro no sólo del negocio, sino de sus integrantes.

E) La estabilidad dentro de la empresa

Otro problema que se está presentando es la forma que tiene de actuar el Lic. Carrión, debido a tener un carácter impositivo, dominante, en el cual quien tiene la opinión valiosa es él. Cosa que crea frustración entre los miembros de la familia y los empleados, ya que por más que estos intenten aportar ideas, estas no serán tomadas en cuenta, lo cual ha provocado inquietud en algunos de ellos para buscar nuevas posibilidades de desarrollo fuera del negocio y esto dando como resultado el no cumplir con el fin para el cual fue creada la empresa, el ser un patrimonio y una forma de vida para los hijos.

F) Traspasar los problemas laborales al hogar

En repetidas ocasiones, cuando se presentan dificultades entre el Lic. Carrión y sus hijos originados por problemas inherentes al negocio, estos salen a relucir en la casa. Dicha situación debería de evitarse a toda costa, tanto por el bien de la empresa como el de la familia, pues generalmente al sucitarse el problema en casa intervienen otros miembros de la familia tomando partido en la discusión o haciendo comentarios que lejos de ayudar perjudican más a los involucrados, pues la persona de casa no esta involucrada con los problemas, funciones y situaciones del trabajo.

G) Los abusos

Estos abusos se presentan por parte de los miembros de la familia, como son que el padre en base a su autoridad moral y formal, obliga a través de chantajes emocionales o por imposición de su autoridad a la realización de determinadas labores, así como cuando los hijos y sobrino por ser familiares del dueño gozan de prioridades y anteponen sus intereses dejando pendiente el trabajo, o no asistir al mismo por compromisos personales.

5.3 POSIBLES SOLUCIONES

En este punto trataré de dar las soluciones que a mi parecer son las más viables para resolver los problemas que se presentan en la empresa. Esta decisión la he basado en mi experiencia laboral dentro de un negocio familiar y tomando los principios de administración como un instrumento más que nos ayudará a darle un orden a la situación que se está presentando. Dentro de esos principios administrativos me he auxiliado del enfoque de las siete "s" de Mckinsey y la teoría de Desarrollo Organizacional.

La solución de estos conflictos radica mucho en la falta de planeación que ha tenido la empresa durante el transcurso de su vida ya que no se tienen las **estrategias** adecuadas que permitan delimitar una nueva **estructura** clara y que consolide los objetivos deseados. Es por eso que existe insatisfacción de los miembros de la familia como sería la manera en la que fueron inmiscuidos en el negocio y la poca participación de ellos dentro de la toma de decisiones trascendentales dentro de la empresa.

La **estrategia** a seguir es la acción y asignación de los miembros de la familia en base al objetivo de la compañía y las metas que desean alcanzar. Esto nos permitira definir una **estructura** bien delimitada en la que la participación de todos los miembros de la organización sepan sus responsabilidades, limitaciones y relaciones con la autoridad que en este caso es el Lic. Carrión y los demás miembros de la empresa. En mi opinión la creación de un comité de accionistas entre los hijos sería lo más indicado para poder obtener un cambio de actitud y resultado, el Lic. Carrión seguiría siendo la cabeza del negocio, pero respecto a las decisiones que se lleguen a tomar, seran en conjunto. Esto es con el objeto de crear un sentimiento de propiedad del negocio, el cual hara que su actitud e interés cambién en beneficio de la empresa.

La necesidad de cambio que requiere la empresa es palpable, por lo que al mencionar el tipo de modificaciones que debe sufrir debemos auxiliarnos del D.O., el cual facilitara el proceso de cambio proyectado, de acuerdo a los planes, ocasionado por la situación dinámica que se vive hoy y todo esto con la finalidad de que exista eficiencia en la organización.

Es por eso que al hablar del cambio de estrategia y estructura debemos tomar en cuenta los tres elementos que delimita el D.O. dentro de una organización:

El técnico que contiene la tecnología con la que se tiene, la forma de realizar las tareas, así como los flujos de trabajo.

El elemento humano, el cual es el aspecto intelectual de toda organización. Este busca satisfacer necesidades personales y que sus conductas van a ser reguladas mediante principios y normas.

El elemento administrativo, en el cual se incluye la estructura de la organización, normas, políticas, tomas de decisiones y todos aquellos aspectos que nos llevan a facilitar el trámite administrativo.

Es por eso que al delimitar las funciones de cada uno de ellos, así como las de los demás empleados no familiares, debemos tomar en cuenta estos tres elementos anteriormente mencionados y así será más fácil la realización del trabajo en un clima laboral en el que todas sus partes estarán más agusto y comprometidos con la organización, lo que traerá como consecuencia el poder conseguir los objetivos trazados tanto a nivel personal, como los de la compañía. Esto es realmente importante, porque el negocio ha ido creciendo sin una **estructura** establecida, puesto que las necesidades se han ido cubriendo con el tiempo y de acuerdo a las ideas del fundador. Con esto podemos empezar a limar las asperezas que se han estado presentando entre los hermanos dentro del negocio.

Es cierto todo cambio implica riesgos y molestias, ya que muchas personas se resisten a esto por tres aspectos:

- Incertidumbre al no saber lo que va a pasar.
- Preocupación porque a causas de éste exista una pérdida personal.
- El no comprender que el cambio atiende a intereses de la organización, esto pasa cuando las personas no están involucradas en el proceso para que se de ese cambio.

Es por eso que dentro de la nueva **estructura** del negocio todos los miembros de la familia participaran en la delimitación y alcances de este cambio dentro de la empresa, así se elimina su resistencia y hace que sus opiniones sean importantes lo que ayuda a que éste se presente de

manera más rápida.

Un punto que motivaría y haría más fácil el cambio es el repartir la cartera de clientes entre los hijos, para que se involucren y se familiaricen cada vez más con lo que es el negocio. Cabe señalar que requerirán de apoyo durante un tiempo, no solo con la repartición de cartera, sino más bien con las nuevas responsabilidades que van a tener, es por eso la necesidad de que el Lic. Carrión los supervise para facilitarles sus nuevas funciones. Esto permitirá al Lic. Carrión y a sus hijos disponer de más tiempo para la búsqueda de nuevos clientes, además de prestar un mejor servicio a la cartera que tienen ahora.

Al tocar este punto encontramos otro conflicto, el carácter que tiene el Lic., lo que crea en sus hijos insatisfacción y molestia. Creo que en este caso se necesita la ayuda de un mediador entre lo que es él y sus condescendientes. Lo más recomendable sería un asesor externo (**staff**) que de su consejo en forma imparcial, así como el involucrar a la madre, porque es alguien que conoce muy bien a sus hijos y a su pareja, que puede tener influencia también en ellos, además como se vio un problema que se presentaba era el que al llevar las discusiones al seno familiar, los cuales se agravaban porque la madre participaba de manera activa sin conocer de fondo el problema lo que no permitía una solución al mismo. Al estar más involucrada con el negocio, se puede tener una participación objetiva la cual ayudará más a las partes en conflicto. La creación de este **staff** dentro de la empresa facilitara la relación de los miembros, por lo que pienso que se lleven a cabo juntas quincenales en las que se ventilen todos los problemas no solo de índole personal, sino laboral, con el fin de obtener puntos de vista distintos de gente que no participa directamente en la vida laboral del negocio.

Como también se vio el hogar era el lugar para seguir las discusiones, ahora con la participación de la madre de una manera directa, los problemas que se lleguen a presentar serán más fácil de solucionar. Puede parecer una respuesta difícil de lograr pero quién mejor para opinar de lo que es mejor y justo para cada uno. La manera de que este integrante de la familia se involucre más con la empresa, conociendo la nueva estructura y participando en algunas de las decisiones que se tomen.

Otro problema que debe ser rápidamente solucionado si se quiere la

armonía de la empresa, es la participación del sobrino dentro de la Agencia. Para empezar creo que no es conveniente que él entre al comité de accionistas, pero se podría aprovecharlo como empleado de confianza, el cual maneje cierta parte de la cartera, pero que no tenga ingerencia en las decisiones del negocio.

Sin embargo el personal de confianza es importante para situaciones futuras en las que algún miembro de la familia esté ausente exista alguien que pueda auxiliar a los demás miembros.

Al contar con una **estructura** definida podemos empezar a implantar un **sistema** de procedimientos y procesos de control de funciones que permita llevar a cabo las **estrategias** y planes que se aprobaron por los miembros del comité con esto se puede encontrar una solución al problema de abusos mutuos que existe entre los miembros de la familia, puesto que al definir una **estructura** y un **sistema** se podrá encontrar la mejora que tanto se ha deseado. Esto aunado a la mayor participación de los hijos en las tomas de decisión del negocio se creará en ellos un sentimiento mayor de compromiso por el buen desarrollo del negocio.

Se deben crear **valores compartidos** entre los miembros de la empresa para que se evite el problema de que los hijos no se comprometen de manera completa a la situación actual y problemática del negocio, cosa que molesta al fundador, y provoca que el Lic. imponga las reglas, en vez de buscar una solución más viable. Con la planeación definida, el contar con una organización del negocio y una dirección ya delimitada, será más factible el contar con esos valores compartidos.

Llegamos a un punto neurálgico el cual debe ser tratado con mucho cuidado y pensado por el Lic. Carrión, el de quien lo va a sustituir en la cabeza de la empresa. Es por eso que si se les permite participar a sus hijos más en las decisiones trascendentales del negocio, además de educarlos y formarlos veremos las **habilidades** y el **estilo** de cada uno de ellos. Así poder analizar de una manera más objetiva quién es el más apto para seguir con la empresa. Cabe mencionar que los demás miembros no perderán la posibilidad de influir en las decisiones del negocio, ya que al formar parte del comité las decisiones serán compartidas y no impuestas.

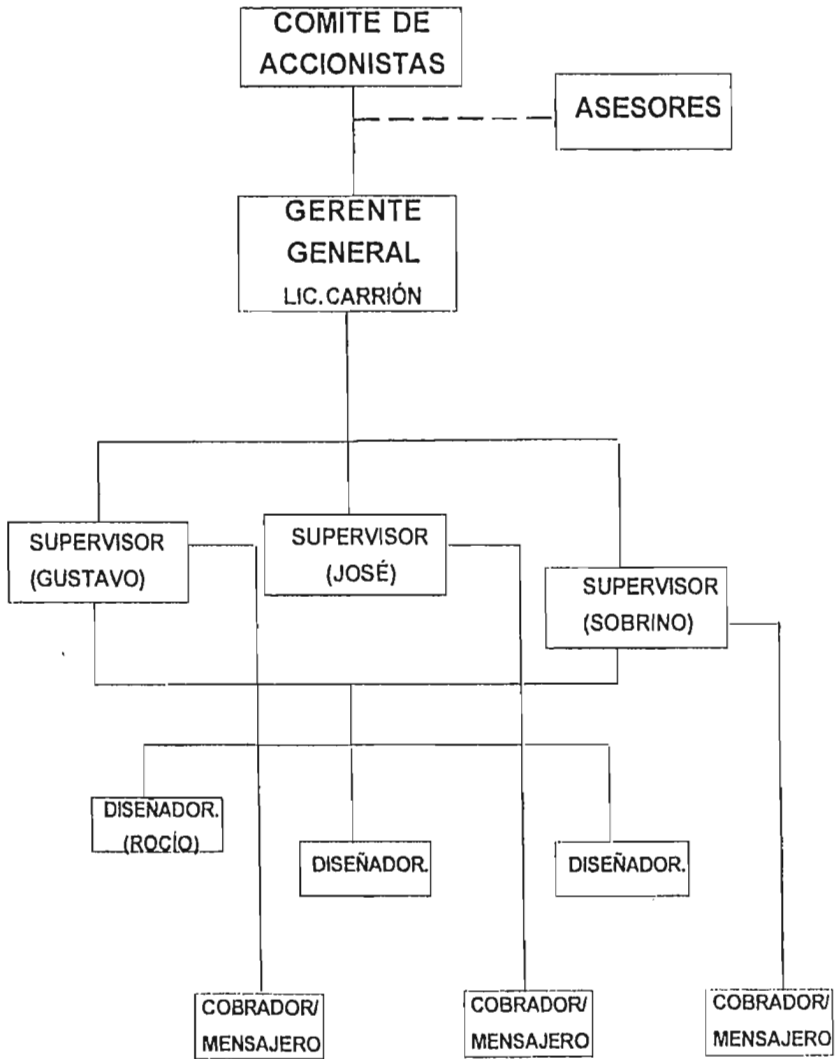
Este proceso deberá comenzar delimitando las características que

debe cubrir el sucesor, no sólo con lo relacionado a sus habilidades, sino con la capacidad de poder ser un buen negociador entre los clientes y los miembros de su familia. Debe ser alguien que entienda bien la importancia que tiene el continuar con esta empresa, que no sólo piense en sus beneficios, sino en el de los demás miembros de la familia.

Para validar esta opinión se podría recurrir también a los asesores y a la madre, ya que como hemos mencionado podran aportarnos ideas para la solución de los problemas que se le presentan a la empresa y así será más fácil el contar con una opinión objetiva de la persona que es candidata a sustituir al fundador.

Todos estos cambios que se mencionaron anteriormente no son fáciles pero siguiendo las tácticas anteriormente trazadas en la que existira una mejor educación de los miembros de la empresa, una mejor comunicación al contar con funciones y responsabilidades bien delimitadas, una participación en la definición de la nueva estructura y en las decisiones importantes, el contar con el apoyo tanto del Lic. Carrión como de las demás personas, el estar en situaciones diarias de negociación las cuales ayudaran a motivar y a crear un compromiso mayor de los hijos hacia la empresa.

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA



CONCLUSIONES

Una vez concluida esta investigación, podemos conocer un poco más acerca de la empresa familiar, sus características, sus relaciones laborales, sus ventajas y desventajas, así como las potencialidades y debilidades de éstas, las situaciones de conflicto que se presentan y algunas alternativas de solución para el mejor desarrollo de la empresa y la familia.

Es por eso que este tipo de empresa familiar son muy importante no sólo en México, sino en el mundo entero, ya que la mayoría de las empresas que existen ahora son familiares o en sus inicios fueron formadas de esa manera.

Es por eso que al final del estudio se entendió por empresa familiar a la actividad comercial en la cual participan los miembros de una familia con un fin y propósito determinado, el crear un patrimonio para cada uno de ellos.

Para poder entender mejor la relación laboral dentro de la empresa familiar, se tuvo que mencionar la participación de los parientes dentro del negocio, la clase de relación que debe existir entre padre-hijo o de la pareja, el estilo de mando que se llega a presentar la forma de delimitar sus objetivos y políticas, así como la acción directiva que se lleva a cabo en este tipo de organismos.

Además se vio que muchos de los problemas que existen dentro de esta clase de negocios y dentro de ese rango de micro, pequeñas y medianas es la falta de una planeación en la que se defina los objetivos, estrategias, estructuras, etc. que le permita a la empresa y a sus integrantes alcanzar el desarrollo necesario y no quedarse en 2 etapas del ciclo de vida, la del nacimiento y liquidación.

Es cierto que la Administración de los Recursos Humanos no es fácil, como se vio en la investigación, pero si no se llega a comprender el como administrar estos y sobre todo como poder trabajar con alguien que además de ser tu jefe o compañero de trabajo es tú padre o hermano,

difícilmente podrá ser este negocio el patrimonio de una familia.

Muchas de las veces como se vio en el caso práctico se cuenta con un fundadores de tipo "propietario", "conductores", "técnicos" o alguna mezcla de los mencionados anteriormente, pero esto no es un impedimento, para que la empresa se pueda consolidarse, ya que a pesar de contar con estas características, los fundadores tienen algo en la mente bien claro, el hacer un negocio que les permita mejorar el nivel de vida de ellos y su familia.

Es por eso que debe existir un respeto mutuo entre los familiares que trabajan en la empresa, ya que como lo muestra el caso práctico, si se es un fundador impositivo que busque obligar a sus colaboradores a realizar las cosas que él quiere o desea, sólo por ser autoridad dentro del hogar (pudiendo ser padre, tío, hermano mayor, entre otros), lo único que conseguirá es que sus parientes se molesten y no realicen el trabajo con gusto. Teniendo como resultado no poder alcanzar los objetivos trazados al crear el negocio y lo que es peor también la relación con su familia se veraá afectada. Retomando lo del respeto, cabe mencionar la importancia de no caer en una relación en la que por ser el padre, el hijo, tío, etc.; se pretenda sacar provecho personal de la misma. Es por eso la importancia de que exista un lealtad entre las (dos) partes, que estén concientes del nexo que los une, pero que también lo estén que dentro del trabajo existen reglas que de no seguirlas serán perjudiciales para ambos.

El resolver los conflictos laborales dentro del trabajo para no involucrar a otros parientes, es lo más sano ya que cuando se llegan a presentar fricciones o discusiones por cuestiones laborales, se debe procurar buscar una solución dentro de la empresa o por lo menos no ventilarlos en el hogar, ya que en muchos de los casos estamos expuestos a que familiares intervengan y tomen partido por alguna de las partes involucradas o que pretendan tomar decisiones que sólo incumben a las personas en conflicto y lo único que se lograra es el empeorar el problema; para ello se recomienda tratar de mantener un contacto continuo, ya sea en juntas en las que se toquen los puntos de conflicto o de probabilidad de tenerlos, con el fin de contar con una relación sana y benéfica para las partes que forman la empresa.

Además se vio que es más fácil tratar de convencer que imponer, que

uno debe siempre tratar de que la familia participe con gusto y entusiasmo, convencidos de que si esto camina el beneficio no será para uno solo, sino para todos los miembros que la integran.

Existen ventajas y desventajas muy claras las cuales se enumeraron tanto en la investigación como en el caso práctico las cuales sirven o perjudican a la empresa entre. Una de esas desventajas fueron los supuestos privilegios con que cuentan los parientes dentro de la empresa, que en muchos casos se abusa por los nexos familiares que se tienen con el fundador o fundadores de la empresa. Cabe señalar que es cierto que es imposible tratar igual a un hijo o a un sobrino que a un empleado común y corriente, pero lo que se busca con esto es más bien tratar de no excederse en esta clase de distinciones que pueden causar molestias no sólo a los familiares sino a los otros empleados no familiares que también son parte importante para el desarrollo de la empresa.

Ahora, hablando de un punto fundamental dentro de la empresa familiar y el cual puede otro punto ser muy conflictivo es el de la sucesión, se remarco tanto en el estudio como en el caso para la trascendencia de que el fundador sepa detectar bien las capacidades y limitaciones de los aspirantes a cubrir su lugar, que esto no sea por cuestiones de jerarquía sino de capacidad, ya que la edad no asegura el éxito futuro para la empresa. Una manera de detectar las potencialidades es ir involucrando a los aspirantes al puesto dentro del negocio desde cosas que puedan parecer básicas o de manera mecánica, hasta la toma de decisiones importantes para la vida de la empresa. Desde mi punto de vista es fundamental conocer el giro del negocio, sus clientes, proveedores y la clase de empleados que se requieren, podrá hacer más valiosas aportaciones para el negocio.

Dentro del punto anterior es muy importante la formación profesional ya que esta ayuda de manera directa al desarrollo personal el cual repercute dentro de la familia y la empresa lo que nos da que los resultados sean mejores, ya que cuenta con los dos puntos más importantes, la teoría y la práctica. También cabe señalar que en repetidas ocasiones el fundador no sabe asimilar el momento en el que debe retirarse y dejar a su sucesor. Realmente ésta es una situación más de conflicto a la cual se enfrenta el negocio familiar y cabe mencionar la importancia de que los aspirantes a la dirección de la

empresa estén vinculados con el negocio ya que tarde o temprano llegará el momento de hacerlo.

Cuando se presenta situaciones de rivalidad entre los familiares, se debe tratar que las partes sepan y valoren la importancia del trabajo de cada uno y que no vean al otro como un estorbo que le impida poder lograr sus fines o metas establecidas, más bien que sepan que son como los engranes de una máquina que tiene y requieren del trabajo del otro para un buen funcionamiento de la empresa ya que como se ha mencionado ésta es el patrimonio de él y su familia.

Creo firmemente que el tipo de relaciones que se presentan dentro de la empresa familiar no pueden ser manejadas de una manera igual al de una empresa en la que no existe otro lazo más que el del trabajo, es por eso la inquietud de hacer una investigación en la cual se denotara la importancia de que los integrantes de estas empresas comprendan y valoren lo que las distingue de otras organizaciones, lo que yo consideraría el motor fundamental de este tipo de empresas la familia.

La considero como el punto medular pero que muchos no se han querido aceptar o entender, ya que tratan de compararse con empresas grandes, automatizadas, en la que generalmente se es un número y no un ser humano. Es por eso que cuando la familia se ve involucrada dentro de un negocio debe conservar sus valores y principios fundamentales para lo que fue creada y así los problemas e insatisfacciones del camino serán más fáciles de resolver.

Es cierto que los problemas económicos a los que tendrá que hacer frente actualmente la empresa familiar micro, pequeña y mediana en un mercado muy competitivo serán situaciones inevitables a las que se enfrentarán, pero si junto a esto existen constantes fricciones entre sus partes, no permitirán alcanzar los objetivo por el cual fue creada la empresa, el de crear un patrimonio y una herencia estable para él y sus descendientes.

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas, S.A. de C.V., 1984, México, D.F.

Bolio Barajas Ernesto, *La Institucionalización de la Empresa Familiar*, Tesis, 1993, México, D.F.

Calleja J. Francisco, *Administración de Personal y Relaciones Humanas*, Editorial Banca y Comercio, S.A., 1979, México, D.F.

CANACINTRA, *Pequeña industria: Un Negocio Familiar*, Instituto Mexicano de la Mediana y Pequeña Empresa, S.C., 1a. Edición, 1991, México, D.F.

Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial McGraw Hill, 1983, México, D.F.

Chruden Herbert J., Sherman, JR. Arthur W., *Administración de Personal*, Compañía Editorial, Continental, S.A., 2a. Edición, 1977, México, D.F.

De Arquer Armangué Joaquín, *La Empresa Familiar*, Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 1979, España, Pamplona.

Enciclopedia Salvat, Salvat Editores, S.A., 1971. Barcelona España.

Escobar Vargas Gabriela, *Modelo de Cambio planeado para una empresa de servicios de crédito*, Tesis, 1993, México, D.F.

Figueroa Smunty Jose Rubén, Molina Karhn Pablo, *La Modernización Industrial en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, desde el punto de vista de la Ingeniería Industrial*, Tesis, 1992, México, D.F.

Grabinsky Salo, *La Empresa Familiar*, Del Verbo Emprender, S.A., 1992, México, D.F.

Guerrero Euquerio, *Relaciones Laborales*, Editorial Porrúa, S.A., 1971, México, D.F.

Hampton David R., *Administración Contemporánea*, Editorial McGraw Hill, 1983, México, D.F.

IPADE, *Evolución y Revolución conforme crecen las Organizaciones*, 1988, México, D.F.

Koontz Horold, Weihrinch Heinz, *Administración*, Editorial McGraw Hill, 1990, México, D.F.

Müller de la Lama Enrique, *Dirección de Relaciones Laborales*, Editorial Trillas, 2ª edición, 1986, México, D.F.

NAFINSA, *Colección de Temas de Administración para la Microindustria, Nacional Financiera*, S.N.C., México, D.F.

Pigors Paul, *Administración de Personal un punto de vista*, McGraw-Hill Book Company, 1975, México D.F.

Reyes Ponce Agustín, *Administración de Empresas primera y segunda parte*, Editorial Limusa, S.A., 1984, México, D.F.

Reyes Ponce Agustín, *Administración de Personal primera parte*, Editorial Limusa, S.A., 1981, México D.F.

Robbins Stephen P., *Administración Teórica y Práctica*, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1987, México, D.F.

Sikula Andrew F., *Administración de Personal*, Editorial Limusa, 1979, México, D.F.

Trueba Urbina Alberto, *Ley Federal del Trabajo*, Editorial Porrúa, S.A., 69a. edición, 1992, México, D.F.

William B. Werther, JR./Keith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial McGraw Hill, 2a. Edición, 1987, México, D.F.