

10  
2ej  
318 702



# UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

Escuela de Contaduría y Administración Incorporada a la  
Universidad Nacional Autónoma de México

## “LA EMPRESA FAMILIAR Y LOS RECURSOS HUMANOS”

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

BIBIAN RODRIGUEZ CABALLERO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	1
<u>CAPITULO I - GENERALIDADES</u>	
1.1 MARCO HISTORICO	3
1.2 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACION	9
1.2.1 RECURSOS DE LA ORGANIZACION	9
1.2.2 PROCEDIMIENTO	10
<u>CAPITULO II - EL HOMBRE EN LA ORGANIZACION</u>	
2.1 LOS RECURSOS HUMANOS	14
2.1.1 EL FACTOR HUMANO	14
2.2 DEFINICION DEL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACION	15
2.3 CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS	16
<u>CAPITULO III - LAS EMPRESAS EN MEXICO</u>	
3.1 DEFINICION DE EMPRESA	19
3.2 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS EN MEXICO	20
3.3 CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS EN MEXICO	21
<u>CAPITULO IV - LA EMPRESA FAMILIAR</u>	
4.1 DEFINICION DE EMPRESA FAMILIAR	23
4.2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR	24
4.3 ELEMENTOS QUE LA COMPONEN	26
4.4 CARACTERISTICAS	27
4.4.1 VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	27
4.4.2 DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	36

CAPITULO V - LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

5.1 EL INDIVIDUO EN LA EMPRESA FAMILIAR	44
5.2 EVALUACION DE LOS ELEMENTOS HUMANOS EN LA EMPRESA FAMILIAR	45
5.3 CONFLICTOS ENTRE EL PERSONAL QUE COMPONE LA EMPRESA FAMILIAR	47
5.3.1 EL FUNDADOR	48
5.3.2 RIVALIDAD ENTRE PADRE E HIJOS	51
5.3.3 RIVALIDAD ENTRE HERMANOS	54
5.4 SOLUCION A LOS CONFLICTOS DE PERSONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR	56
5.5 DISYUNTIVAS EN LA EMPRESA FAMILIAR	60
APENDICE	64
CASO PRACTICO	
INTRODUCCION	
DESARROLLO	
OBSERVACIONES	
CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFIA	74

## INTRODUCCION

A través del tiempo el comportamiento del ser humano ha sido cambiante, de acuerdo a su situación o a sus necesidades. Sin embargo, cada individuo va a requerir del apoyo y ayuda de los demás en mayor o menor grado, debido a que desde años anteriores, unas tribus conocieron primero los adelantos en distintas actividades y es así como se llega a la división del trabajo, en donde cada grupo que se va formando reclama un trato mejor.

Todo tipo de organización va a contar con diferentes recursos como son los técnicos, materiales financieros y humanos. Los recursos humanos serán considerados como de mayor importancia, para la realización del presente trabajo, considerándolos como "aquellos de los cuales depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos".

Y es así como el individuo se relaciona con una organización. Esta organización conocida también como empresa, puede ser clasificada por su capacidad física; en micro-industria, industria pequeña, industria mediana o industria grande. Y dentro de estas clasificaciones puede encontrarse a la Empresa Familiar.

Sin embargo, es muy común pero no general, considerar a micro-industria como Empresa Familiar.

En la empresa familiar los diferentes factores que le favorecen o desfavorecen así como las disyuntivas, los individuos y/o familiares que la componen son parte central e importante.

Sin embargo, en muchos casos las mejores relaciones que se presentan en un individuo son las que establece en su propia familia.

El presente trabajo está basado precisamente en la relación que existe en una organización y el personal que labora en ella. Es así entonces como podemos llegar a la "EMPRESA FAMILIAR Y LOS RECURSOS HUMANOS".

## CAPITULO I

### GENERALIDADES

#### 1.1 MARCO HISTORICO.

Resulta muy importante hacer referencia del pasado, para que se comprendan muchos de los sistemas y doctrinas que dieron origen a la Administración de Recursos Humanos y que poco a poco fueron formándose en organizaciones tomando como base a la familia y a sus diversas necesidades, puesto que la historia debe comprenderse como una aportación que nos ayuda a explicar el presente y el futuro.

Desde el inicio de la primera tarea en la que intervino el hombre al mando de otro, se han llevado relaciones de trabajo que se han ido modificando conforme pasa el tiempo.

A continuación se hace una breve explicación a todas y cada una de las etapas laborales que han existido y que a través del tiempo han tenido cambios constantes hasta nuestros días.

En la época primitiva el trabajo del hombre estaba en relación con los instrumentos de trabajo con los que contaba

y que se reducían a las piedras y palos ocasionales que se encontraban a su alrededor, con los que obtenía una producción de alimentos que abastecía a la tribu a la que pertenecía.

Pero conforme el tiempo fue pasando el hombre fue adquiriendo nuevas ideas para poder perfeccionar sus instrumentos de trabajo y que le permitieran obtener mayor cantidad de alimentos y vestido, esos instrumentos son el hacha, cuchillos, puñales, el arco y flecha, y es aquí en donde el hombre empezó a producir un poco más de lo que realmente necesitaba para el consumo inmediato y es cuando puede conservar por el tiempo necesario para los días de menor actividad, los productos obtenidos, es decir que aparece el plusproducto.

Todo lo anterior, a medida que el hombre fue teniendo conciencia sobre lo que producía se constituye en sociedad, es decir, que las tribus se fueron uniendo para obtener mayor producción, ya no sólo se dedicaba a la caza sino que empezó a crear sus condiciones de vida mucho mejores de las que tenía anteriormente, ya que se encontraba en una situación que le era completamente desconocida, puesto que poco a poco fue creando hasta su propio medio de comunicación o sea el lenguaje. El grupo al que pertenecía el hombre, al ver que la producción iba en constante aumento y que ya no sólo era para abastecerse así mismo y a los demás integrantes de la Tribu crea entonces el trueque, que consistía en cambiar los pro--



ductos que producía y que tenía en gran cantidad por otros -- que producía otra tribu y que no tenía.

Al aparecer la especialización del trabajo se crea la primera división del mismo, esto es debido a que unas tribus conocían primero los adelantos tanto de la agricultura como de la ganadería y por lo cual ya no se dedicaban solamente a una actividad sino que constantemente mejoraban los procedimientos para poder trabajar, y aumentar su producción, y es cuando aparece la esclavitud porque anteriormente la explotación del hombre por otro no era posible, puesto que cuando se producía para una tribu la cantidad producida alcanzaba para abastecerla, los prisioneros de Guerra son reintegrados a la comunidad como un miembro más, cuando éste último sucedía se hacía necesaria la fuerza de trabajo para producir más para su mantenimiento, pero una vez que el prisionero ya no se hacía necesario se le podía matar.

Al pasar el tiempo las situaciones con respecto a los esclavos cambió porque se creó entonces la propiedad privada y el esclavo también fue considerado una propiedad y un instrumento de trabajo, porque éste aumentaba las riquezas de quienes eran sus dueños.

La religión tuvo influencia sobre la esclavitud puesto que les infundía miedo a los esclavos a fin de que trabajaran porque sino lo hacía se les castigaba haciéndoles creer que --

el castigo provenía de Dios.

Durante algún tiempo este sistema fue empleado, pero el esclavo empezó a no tener interés en lo que estaba realizando y naturalmente su rendimiento bajó notablemente, entonces su amo o dueño le dá ciertas facilidades para que también tuviese esclavos y haciendo uso de los instrumentos de trabajo que le proporcionan, percibía ya fuera en dinero o en especie el arrendamiento de la tierra que trabajaba, es aquí donde aparece la servidumbre, porque de por vida adquiriría una deuda -- con su dueño y por lo tanto tenía que vivir en la finca del mismo, el siervo tiene ya una cierta dependencia pero no libertad.

El surgimiento del feudalismo, se dá como una consecuencia de la aparición de los latifundios o sea las grandes extensiones de tierra que se apropian los señores feudales, así como también de los instrumentos de trabajo, convirtiéndose en dominios que fue uno de los métodos para crear los Monopolios sobre la tenencia de la tierra, apareciendo al mismo tiempo el avasallamiento.

Existía una dependencia no económica por parte del señor Feudal, porque sino existiera la misma no se conseguirían más personas para trabajar.

En México.- En la época Prehispánica el trabajo para -- los Nāhuatl, era considerado algo muy valioso, dado a ellos por los dioses y que elevaba a la categoría de ser humano a -- todo aquél que lo ejerciera además de recibir alabanzas.

Existía la esclavitud pero en una forma más benigna que en Europa y Asia, ya que el esclavo trabajaba para reunir el dinero suficiente para así pagar y obtener su libertad, además nacía libre, tenía esclavos a su vez, no era fácilmente vendible sin el consentimiento de su dueño.

En la época Colonial.- Los conceptos de esclavitud de -- Europa son importados de América, surgiendo con ellos las -- Encomiendas, cuya función primordial era la de convertir al -- Cristianismo a los indígenas, inculcándoles las costumbres y lenguaje españoles, pero el indígena aún así es considerado -- como un animal, al cual se le marca igual que al ganado. Esto trae como consecuencia que el Gobierno emita leyes que traten de proteger al indígena pero son consideradas letra muerta en la mayoría de los casos.

Una de ellas fue la que promulgó Felipe I que dice que "Los salarios deben ser justos, el trabajo voluntario y de -- protección para el indígena".

Existían también las ordenanzas que prohibían al indigeu

na dedicarse al ejercicio de determinadas actividades como la Platería, pero en cambio se podía dedicar a la manufactura de sillas. Así como también tanto los negros como los mulatos no podían constituirse en gremios, se dedicaban a la curtiduría de pieles porque en este oficio existían muy pocos sentimientos.

En la Guerra de Independencia.- La característica principal fue que Hidalgo abolió la esclavitud, y condenó a muerte a todo aquel que siguiera empleando al individuo como esclavo.

La Reforma.- Es esta etapa mientras una parte de la población está en continua lucha, puesto que es aquí cuando surgen las Guerras Internas, asonadas y motines como en la de -- 1847 con E.U., en donde México perdió la mitad de su territorio, en este tiempo el resto de la población se dedicaba a la Agricultura, Minería y Artesanía. La industria es incipiente, puesto que existían cerca de 60 empresas Manufactureras de tejidos de algodón que ocupaban a 11,000 obreros, existían además gran cantidad de talleres artesanales, fábricas de papel, aceite, jabón, vasos de vidrio, destiladores de caña de azúcar y de licores.

Los trabajadores se organizaron en grupos que reclamaban un trato mejor por parte de los patrones y capataces, un sala

rio y una jornada de trabajo digna. Esto trae como consecuencia que el entonces Presidente Porfirio Díaz emitiera 2 artículos en los que se mencionaba que los trabajadores deberían de presentar sus solicitudes al patrón por escrito para que en un término de 15 días se notificara la resolución de esas peticiones, y en ese tiempo los trabajadores estaban obligados a continuar en su trabajo, además de prohibir las huelgas.

Como en otras partes del mundo surgen reacciones encontradas del Sistema Liberal, en México la reacción más sobresaliente es la Revolución Mexicana, que mediante el artículo 123 logró las bases para el establecimiento de las relaciones laborales, instituyendo lo que actualmente se considera como la "Ley Federal del Trabajo".

## 1.2 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACION

### 1.2.1 RECURSOS DE LA ORGANIZACION

Todos los organismos se integran básicamente con 3 tipos de recursos, los cuales son:

1) Recursos Técnicos.- Que son los sistemas y procedimientos organizacionales, instructivos, manuales, diagramas, etc., que emplea la empresa en su estructura técnica operativa.

2) Recursos Materiales.- Que son todos los bienes tangibles y determinables que componen a la empresa, tales como dinero, instalaciones, y maquinaria, mobiliario, materias primas, almacenes, etc.

3) Recursos Humanos.- Son aquellos que siendo parte de la empresa, por pertenecer a ésta, pueden ser explicados como las actitudes encaminadas a tratar de interaccionar los recursos técnicos y materiales para lograr los objetivos.

4) Recursos Financieros.- Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones. <sup>(3)</sup>

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Así como del adecuado manejo de los mismos dependerá el éxito de cualquier empresa.

### 1.2.2 PROCEDIMIENTO

La administración es la adopción de un método que busca conseguir resultados objetivos y se estructura con la filosofía y los valores de los directivos, condicionándose con los factores ambientales internos y externos.

Como estudiosos de la administración sabemos que ésta puede aplicarse a cualquier objetivo: y que de su correcta in

terpretación dependerán los resultados a obtener.

Por esta causa; es posible hablar de un proceso o de -- una metodología de utilización, para obtener los mejores re-- sultados en el desarrollo del conocimiento administrativo --- aplicando a cualquier problema que haya que resolver.

Nos referimos entonces a un proceso administrativo y -- dar una definición del mismo.

"La administración es un proceso distintivo que consis-- te en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñando para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos de otros recursos".

Es conveniente y lógico reparar aquellos elementos que en una circunstancia determinada puede predominar para ubicar más adecuadamente reglas, técnicas, normas, etc. para su me-- jor comprensión.

Uno de los conceptos más comunes, es el de la división tripartita elaborada por American Management Asociation, quien considera que la administración contiene dos elementos; los - cuales son Planeación y Control y divide al último en organi-- zación, supervisión, dando por consecuencia una división tri-- partita.

## 1 Planeación, 2 Organización, 3 Supervisión

Partiendo de este punto, nuestra postura es la de un -- proceso de seis faces, que se dividió en dos etapas, una mecánica y otra dinámica.

Las faces que comprende nuestro proceso administrativo son:

Etapa mecánica

Previsión

Planeación

Organización

Etapa dinámica

Integración

Dirección

Control

Previsión.- Determinaciones técnicas de las condiciones futuras a establecer en una organización.

Planeación.- Determinación del curso de acción que habrá de seguirse, fijando los principios de regulación, las secuencias de operación y los requerimientos de tiempo y las -- unidades requeridas en su realización.

Organización.- Se refiere a la estructura técnica de las relaciones en las que se establecen jerarquías, funciones y -



obligaciones necesarias para una operación eficiente.

Integración.- Son los procedimientos para dotar al organismo de los medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su funcionamiento, articulándose y buscando su mejor desarrollo.

Dirección.- Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de la organización, para los planes que serán desarrollados de acuerdo a lo separado.

Control.- Es el establecer los sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados con relación a los esperados, para saber si se han obtenido los que se esperaban y en su caso, corregir los planteamientos o su proceso de implantación.

Así el proceso administrativo no es más que la esencia de la administración. Es la metodología por medio de la cual es posible el análisis y la solución de los problemas, encontrando las respuestas más adecuadas.

## CAPITULO II

### EL HOMBRE EN LA ORGANIZACION

#### 2.1 LOS RECURSOS HUMANOS

##### 2.1.1 EL FACTOR HUMANO

\* Es un grupo de trabajadores que forman parte activa en la empresa u organización.

\* Son el esfuerzo humano y otras consideraciones; capacidad, posibilidades, preparación, características de temperamento, aptitudes, conocimientos, habilidades, experiencias, - motivación, salud, etc.

Las funciones administrativas, no pueden existir sin -- gente, o sea que sólo se realizan por medio del personal.

Esas funciones son los elementos del Proceso Administrativo:

Previsión  
Planeación  
Organización  
Integración

Dirección

Control

De acuerdo con los conceptos anteriores se establece -- que los recursos humanos de una organización.

Es el grupo de personas que necesita la misma para poder cumplir con el objetivo que se ha fijado, estableciendo -- para ello que estas personas sean capaces de realizar el trabajo encomendado para el que han sido contratados.

## 2.2 DEFINICION DEL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

"La administración de recursos humanos es el proceso ad ministrativo 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". (12)

La organización se beneficia porque va a obtener mejo-- res servicios de sus trabajadores por los conocimientos adqui ridos al alcanzar sus objetivos personales.

"Según Watking, Dood, Mc, Nauglton (1950) nos dicen -- que "es una fase de la Administración que se ocupa de la uti-

lización de las energías humanas, intelectuales y físicas en el logro de los propósitos de la organización", pero el término "utilización" de las energías humanas da la idea de explotación repulsiva a las personas, y con ésta la función no se da dentro de la Organización". (13)

### 2.3 CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

"A) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos.

B) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser "provechosa" en alguna forma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los -

recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

C) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar.

D) El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimientos y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Sin embargo, los recursos humanos pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

E) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades sólo es poseído por el número inferior total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio". (12)

## CAPITULO III

### LAS EMPRESAS EN MEXICO

#### 3.1 DEFINICION DE EMPRESA

"Sociedad Industrial o Mercantil. Unidad económica en lo 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 los casos. Su objetivo es dirigir su actividad hacia la maximización del beneficio, es decir de la diferencia entre los ingresos y los costos".<sup>(7)</sup>

Es la reunión de individuos, que orientados hacia el logro de metas contractualmente acordadas y perfectamente definidas; emplean para lograrlo, diversos métodos que se estructuran con base en la división de las funciones para aplicar los recursos con los que cuentan, de forma jerarquizada, a través de un plan que los racionaliza y programa su utilización, en un tiempo determinado.

3.2 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS EN MEXICO

El propósito fundamental de los programas establecidos en México para el desarrollo industrial, han sido el de im-  
 plantar una estrategia de cambio estructural que propicie las condiciones esenciales para asegurar la compatibilidad entre el progreso social, la estabilidad macroeconómica y la efi-  
 ciencia y creatividad productivas, mediante la coordinación - de las acciones de las dependencias y entidades de los Gobier-  
 nos Federal, Estatal y Municipal con las de los Sectores Productivos Público, Privado y Social, para lograr hacer de Méxi-  
 co una potencia industrial intermedia hacia los fines del pre-  
 sente siglo.

Para lograr lo anterior y tomando en cuenta que el desa-  
 rrollo industrial alcanzado por México en las últimas décadas descansa en buena medida sobre el avance y consolidación de un importante número de industrias medianas y pequeñas que por -  
 sus características constituye un elemento indispensable para lograr la conformación de un aparato productivo más integrado en todos sus niveles, con mayor competitividad y fundamental-  
 mente menos dependiente del exterior, se estableció una clasi-  
 ficación con fines primordialmente de apoyo financiero de asis-  
 tencia técnica y desarrollo tecnológico que articulados de ma-  
 nera consistente conforme a lineamientos programáticos, obser-  
 varía mayor cantidad de ocupación por unidad de inversión. --



aprovechamiento con mayor facilidad y rapidez de los recursos, la constitución de instancias de corrección de la balanza de pagos al ahorrar divisas y otros que benefician al Sector Social y Democratización del Capital.

Dicha clasificación se establece en:

1. Micro-industria.
2. Industria pequeña.
3. Industria mediana.
4. Industria grande.

### 3.3 CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS EN MEXICO

Para establecer una industria son muchos los elementos que deben considerarse, como por ejemplo: Mercados, transporte, mano de obra, capacitación, abastecimiento de materia prima, y papeleo oficial entre otras.

De acuerdo al criterio oficial, se considera en México que las empresas deben ubicarse entre las siguientes características:

Para la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial son:

MICRO-INDUSTRIAS aquellas que ocupan menos de 15 perso-

nas y sus ventas anuales no exceden de los 80 millones de pesos.

**PEQUEÑAS EMPRESAS.-** Aquellas que ocupan de 15 a 100 personas y venden al año de 80 a 1000 millones de pesos.

**MEDIANAS EMPRESAS.-** Aquellas que ocupan más de 100 sin exceder de 250 personas y venden más de 1000 sin sobrepasar - los 2000 millones de pesos.

**GRANDES EMPRESAS.-** Aquellas que ocupan de 250 personas en adelante y sus ventas anuales son de los 2000 millones de pesos en adelante". (5)

## CAPITULO IV

### LA EMPRESA FAMILIAR

#### 4.1 DEFINICION DE EMPRESA FAMILIAR

Independientemente de que el concepto de empresa familiar está situado en la Sociedad de los Estados Unidos Americanos, el término "familismo" es una fuerza contenida en la Cultura Mexicana y es uno de los valores más comunes que se encuentran en las Sociedades en vías de desarrollo. La importancia que le da al parentesco en la cultura puede influir en el comportamiento individual, aún tratándose de la actividad socioeconómica que gira alrededor de los negocios.

En México la gran mayoría de las industrias son familiares, encontrando un porcentaje muy importante de consejos familiares en las industrias pequeñas y medianas, además en empresas dedicadas a las ramas tradicionales. Sin embargo, es conveniente señalar que el grado de familismo tiende a disminuir a medida que el tamaño de la empresa es mayor.

En México, el status gerencial es más bien asignado que logrado, pues las personas nacidas dentro de la casta empresarial sujetas a fuertes presiones psicológicas y respondiendo

a expectativas familiares y sociales, se encuentran prácticamente obligadas a entrar en la carrera empresarial, independientemente de sus inclinaciones personales. La influencia de Familismo es tan poderosa en las empresas mexicanas, que los lazos familiares y de los negocios no están separados.

En términos generales en México se le ha denominado empresa familiar a toda aquella que tiene como elemento primordial en su formación predominante gente de núcleo familiar y que de una manera muy cerrada, no permiten su acceso a ellas - ni a ningún individuo ajeno. Los miembros de la familia suelen trabajar en ella en pequeña escala llegando a cubrir el - total de la actividad que se requiere realizar para optimizar su operación.

"Se considera como empresa familiar cuando ha estado firmamente identificada por lo menos durante dos generaciones con una familia, y cuando ésta liga ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia". (1)

#### 4.2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR

En una empresa familiar debe existir la relación de una o más de las siguientes circunstancias:

1. La relación familiar es un factor, entre otros, para determinar la sucesión a la gerencia.

2. Las esposas o los hijos de los ejecutivos presentes o pasados, forman parte del consejo de administración.

3. Los valores institucionales importantes de la compañía están identificados con una familia, ya sea en publicaciones formales de la compañía o en las tradiciones informales de la organización.

4. La actuación de un miembro de la familia se refleja o se cree que se refleja sobre la reputación de la empresa, independientemente de su conexión informal con la gerencia.

5. Los parientes involucrados se sienten obligados a --retener las acciones de la compañía por razones especiales, fuera de las financieras, sobre todo cuando hay pérdidas.

6. La posición del funcionario familiar en la empresa, influencia su posición dentro de la familia.

7. Un miembro de la familia debe definir sus relaciones con la empresa al determinar su carrera.

8. Las empresas familiares pueden ser típicas o no típicas

cas. Cuando los recursos dependen y/o no vienen de una familia hacia la empresa se trata de una empresa familiar típica. Cuando no todos o sólo algunos de los recursos de la empresa dependen de la familia en forma directa se trata de una emprsa familiar no típica.

#### 4.3 ELEMENTOS QUE LA COMPONEN

El familismo como valor tradicional en las empresas modernas mexicanas desempeñan una función parecida a la de los valores tradicionales en toda la sociedad, en cuanto mediatiza el cambio y fortalece las nuevas estructuras, dándole características muy específicas y singulares a la empresa en México, en donde el propietario-gerente es personaje importante que gira alrededor de la familia, sin embargo, cada pariente que participa en la administración de la empresa habla en nombre de la familia y la representa directamente logrando la --descentralización de la autoridad, manteniendo la unidad dentro de la empresa.

La idea de que los parientes son "dignos de confianza" para trabajar en el negocio tiene ciertos elementos de verdad en un país no desarrollado, además la confianza en los parientes permite al Propietario-Gerente delegar parte de sus fun--ciones, ya que los intereses individuales y los de la empresa están estrechamente relacionados y todos los miembros de la -

familia se identifican con el negocio.

Otra característica habitual de la estructura de los negocios familiares es el criterio de sucesión para la alta gerencia, el hijo del dueño debe heredar el negocio, aunque le falte la habilidad o la motivación necesaria.

El problema del negocio familiar reside en el tipo específico de estructura y políticas que suele desarrollar. Se puede considerar a la empresa como una forma de invertir el dinero propio y obtener un ingreso. La empresa se identifica con los propósitos y necesidades de la familia, tomando muy poco en cuenta las relaciones que la ligan con otras industrias y con la Sociedad.

#### 4.4 CARACTERISTICAS

##### 4.4.1 VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Entre ellas están las siguientes:

1. La disponibilidad de los recursos financieros y de gerencia, de otro modo inobtenibles, gracias a los sacrificios de la familia.

2. Una organización interna devota y leal.

3. Importantes relaciones entre la comunidad y los negocios que nacen de un nombre respetado.

4. Un grupo interesado y unificado de accionistas gerentes.

5. Una susceptibilidad ante la responsabilidad social.

6. Continuidad e integridad en las políticas de administración y el enfoque corporativo.

Las cuales son consideradas también como fuerzas deseables.

1. LA DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y DE GERENCIA, DE OTRO MODO INOBTENIBLES, GRACIAS A LOS SACRIFICIOS DE LA FAMILIA (EL SACRIFICIO PERSONAL)

Es paradójico que el interés familiar, fuente de debilidad financiera en algunas compañías, es en otras circunstancias un elemento importante de la fuerza financiera. Muchas empresas familiares se han fundado sobre la tradición de dividendos mínimos y sacrificios personales, y el orgullo de familia y la lealdad han sido la causa de operaciones continuas a través de épocas difíciles cuando las consideraciones de -- pérdidas y ganancias podrían haber obligado al cierre.



El orgullo y la identificación de la familia son la causa de que se cumplan las obligaciones de la compañía más allá de su responsabilidad legal. Por estas razones, se pagan las deudas de bancarrota en muchas compañías.

En ocasiones, una familia bien establecida no sólo contribuye al sostén económico sino también recluta al talento ejecutivo de sus otras organizaciones para ayudar a la compañía a resolver un problema serio.

Se critica mucho a los ejecutivos que heredan puestos administrativos fáciles, con poco o ningún esfuerzo de su parte. Sin embargo, no se da suficiente crédito a aquellos gerentes familiares que se hacen cargo de una compañía que se encuentra muy "desorganizada" o sin "remedio", para atraer al llamado "extraño" competente.

## 2. UNA ORGANIZACION INTERNA DEVOTA Y LEAL (VALIOSA REPUTACION)

La reputación de una familia no sólo puede ejercer una influencia benéfica sobre las relaciones en la comunidad, sino que también puede tener un impacto directo y obvio sobre las operaciones de la compañía. En muchos casos de compañías manufactureras que luchan por sobrevivir, la reputación de la familia es un factor importante para obtener préstamos de los

bancos locales. A pesar de la incertidumbre en estas arriesgadas empresas, los bancos consideran que sus riesgos disminuyen en vista de sus experiencias pasadas con la familia.

Las ligas familiares también pueden ser importantes para establecer la confianza necesaria para manejar los negocios especialmente en situaciones en que las apuestas son altas y las compañías involucradas no se encuentran protegidas por una singular competencia por una experiencia especial, o por sanciones legales contra un rompimiento de fe. El escurridizo y riesgoso campo de las inversiones bancarias parece ser un ejemplo de esta situación.

En algunos casos, el beneficio derivado de una relación familiar puede ser más sutil. En aquellos campos de los negocios en que las relaciones informales son de vital importancia para la administración de la empresa, la identificación de la misma con una familia puede tener una repercusión directa sobre sus actividades dentro del mercado.

### 3. IMPORTANTES RELACIONES ENTRE LA COMUNIDAD Y LOS NEGOCIOS QUE HACEN DE UN NOMBRE RESPETADO (LEALTAD DE LOS EMPLEADOS)

El valor de la relación familiar no está limitada únicamente al papel que tiene la familia en los negocios de la com

pañía y sus relaciones con el público. Esta podría jugar un papel muy importante dentro de la organización interna de la empresa. Para las compañías pequeñas, la administración familiar puede evitar una desastrosa rotación de ejecutivos y asegurar que el talento competitivo especial de la empresa siga siendo únicamente para ella.

A diferencia de una empresa grande, la pequeña empresa no cuenta con la seguridad de su magnitud o de un extenso programa de investigación y desarrollo. Normalmente, su estrategia competitiva está basada en la posibilidad de desempeñar ciertos servicios mejor o más rápidamente que otras compañías, con frecuencia más grandes. Asimismo, los recursos de una compañía pequeña son las técnicas especiales o mejoras en los productos que no se pueden patentar. Cuando uno de sus ejecutivos se va a trabajar para un competidor, la compañía pequeña puede encontrarse con que sus propias técnicas o las innovaciones a sus productos se están utilizando contra de ellas -- misma y su posición dentro de la industria está seriamente -- amenazada.

Dentro de la organización en general, una sucesión de gerentes familiares competentes puede desarrollar un fuerte sentimiento hacia la compañía. A pesar de la tendencia normal de muchos observadores de menospreciar al paternalismo, varias empresas familiares consideran que sus parientes son es-

pecialmente valiosos en el terreno de las relaciones con el personal, a juzgar por el número de casos en que se emplea a los parientes en esta capacidad.

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

#### 4. UN GRUPO INTERESADO Y UNIFICADO DE ACCIONISTAS GERENTES (UNIDAD DE LOS EJECUTIVOS-ACCIONISTAS)

Cuando una familia identifica estrechamente sus propios intereses con los de la compañía, la empresa puede darse cuenta de lo significativo que resulta el beneficio de la comunidad de intereses entre los grupos de accionistas y ejecutivos. Se ha señalado a dicha mutualidad como el argumento principal a favor de los planes de acciones para empleados.

No sólo esta presente esta doble perspectiva en forma casi automática entre los ejecutivos de la familia, sino que, debido al predominio de las tradiciones familiares, normalmen

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

Debido a su influencia como propietarios, además, los ejecutivos de la familia pueden ser menos sensibles a la crítica basada en el comportamiento a corto plazo, y tener una mayor libertad para enfocar sobre los aspectos a largo plazo de las decisiones de la compañía. Muchos ejecutivos de la familia, además, comentaron largamente sobre los movimientos -- que hicieron sus empresas cuando por consideraciones de resultados a corto plazo podrían haber indicado una política más conservadora.

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

La presencia de un interés responsable, de propiedad familiar, puede también jugar un papel cada vez más importante en otros aspectos. En las compañías en que la liga familiar -

es primordialmente de propiedad, el conocimiento de que hay un accionista interesado con suficientes acciones para hacer oír su voz, puede hacer que los que están encargados de la dirección de la empresa piensen detenidamente acerca de sus responsabilidades hacia los accionistas. Este papel puede ser -- muy significativo en los casos en que la propiedad se encuentra extensamente repartida. La propiedad de acciones en manos de personas no emparentadas, asegura alguna revisión de las políticas administrativas. Cuando dicho interés se encuentra ligado a la empresa por identificación familiar, la protección concedida puede ser todavía mayor, ya que es poco probable que el accionista venda cuando surjan dificultades.

Semejante a otros tipos de corporaciones cerradas, las empresas de propiedad familiar pueden también tener la ventaja adicional de la confidencialidad. Aunque el mantener secretos sobre las operaciones de la compañía puede interferir con las funciones ejecutivas, si se llevan a la exageración.

En algunas empresas familiares, la habilidad para restringir información se considera de vital importancia.

##### 5. UNA SUSCEPTIBILIDAD ANTE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL (SENSIBILIDAD SOCIAL)

El orgullo y la identificación de la familia con la em-

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

Cuando a un empleado se le pide individualmente que participe en tales actos, puede encontrarse en la insostenible - situación de obedecer su buen juicio solamente sacrificando - su trabajo y la seguridad de su familia. Pero por el "nombre en la puerta", una empresa manejada por la familia tiene menos posibilidades de justificar las acciones contrarias a los intereses de ella mismo o del público.

Como en el caso de las demás ventajas citadas, la importancia de tener un nombre de familia asociado a una compañía es difícil de justificar en forma estadística.

#### 6. CONTINUIDAD E INTEGRIDAD EN LAS POLITICAS DE ADMINISTRACION Y EL ENFOQUE CORPORATIVO. (PROPOSITO Y CONTINUIDAD)

Existen grandes ventajas que pueden proporcionar una sucesión de ejecutivos competentes pertenecientes a la familia (continuidad y un profundo sentido de los propósitos corpora-

tivos. Estos dos elementos parecen ser cada vez más importantes en la sociedad en la que los cambios y la ruptura de las instituciones tradicionales son normales.

Cada compañía, tiende a tener cierto número de "mitos" o tradiciones que entrañan objetivos y capacidades especiales. Cuando existe una dirección tradicionalmente familiar, estos mitos importantes son fortalecidos en forma considerable por la participación de la familia, dado que cada principio que los guía forma parte de una tendencia que data desde la fundación de la empresa, y el ejecutivo de la familia es el eslabón que une al pasado con el presente de la compañía.

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

#### 4.4.2 DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Entre las desventajas de la empresa familiar, parecen prevalecer las siguientes:

1. Los conflictos que surgen entre los intereses de la



familia y los de la empresa, como tal.

2. Una carencia de disciplina sobre las utilidades y --  
los resultados de toda la organización.

3. El error de no enfrentarse rápidamente a los nuevos  
retos del mercadeo.

4. Situaciones en que el nepotismo domina la situación,  
sin control o medida objetiva del comportamiento gerencial.

Las cuales son consideradas también como debilidades --  
que deben evitarse en la empresa familiar.

#### 1. LOS CONFLICTOS QUE SURGEN ENTRE LOS INTERESES DE LA FAMILIA Y LOS DE LA EMPRESA, COMO TAL (CONFLICTOS DE INTERES)

En una empresa familiar, la familia casi siempre tiene  
el poder del propietario y/o de la dirección para proseguir -  
sus propios objetivos y aspiraciones, aún cuando difieran de  
los intereses de la empresa.

La diferencia entre los intereses familiares y los de -  
la compañía, generalmente es psicológica, y surge del sentido  
de responsabilidad de la familia hacia la empresa. El hecho -  
de que muchas empresas familiares exitosas hayan implantado -

complicadas restricciones institucionales sobre las prerrogativas familiares (respaldadas en la mayoría de los casos por rígidas tradiciones de familia) no evita el hecho de que en cada uno de esos casos las restricciones tuvieron que ser --- adoptadas en primer lugar por los mismos miembros de la familia.

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

Estos abusos no son anormales, especialmente en una familia que no ha desarrollado conscientemente un sentido de responsabilidad empresarial.

Hay situaciones en las que la compañía se considera como la tesorera de la familia y puede existir una excesiva -- confidencialidad sobre los asuntos financieros, que entorpezcan el desarrollo de los controles adecuados y las técnicas -

de planeación razonables, permitiendo que los métodos y las políticas ineficaces permanezcan largo tiempo sin detectar.

2. UNA CARENCIA DE DISCIPLINA SOBRE LAS UTILIDADES Y --  
LOS RESULTADOS DE TODA LA ORGANIZACION (POBRE ADMINISTRACION  
DE UTILIDADES)

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

De un grupo de pequeñas compañías, el 80% están controladas por una familia donde las pertenecientes al grupo familiar generalmente tienen márgenes de utilidades más bajos. Esto se debe a que las empresas familiares son generalmente más

conservadoras que las públicas en sus informes financieros, y dado también que por razones de competencia y de impuestos -- fiscales pueden ocultar sus utilidades de muchas maneras, debe sospecharse de esas cifras.

### 3. EL ERROR DE NO ENFRENTARSE RAPIDAMENTE A LOS NUEVOS RETOS DEL MERCADEO ( MERCADOTECNIA INMOVIL)

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

En la empresa familiar, sus problemas tienden a concentrarse alrededor de las técnicas de mercadotecnia y del desarrollo de nuevos productos mejorados, por lo tanto, estas compañías tienden a quedarse atrás de la competencia y a perder su posición en el mercado. La recuperación de una posición -- competitiva deteriorada es un proceso lento y difícil que generalmente no puede lograr la gerencia que permitió que ocurriera el deterioro.

### 4. SITUACIONES EN QUE EL NEPOTISMO DOMINA LA SITUACION, SIN CONTROL O MEDIDA OBJETIVA DEL COMPORTAMIENTO COMERCIAL (NEPOTISMO EXCESIVO)

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

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

Al mismo tiempo, el nepotismo debilita a los actuales ejecutivos de la compañía, obligándola a llevar el peso muerto de los incompetentes y a asumir la carga del trabajo que no se realizó. Y además, el nepotismo puede conducir a un sistema administrativo que acentúe las políticas familiares con preferencia a la precisión. Cuando ocurre esto, se destruye considerablemente la orientación hacia el trabajo, obstaculizando las perspectivas de la compañía para sobrevivir a largo plazo.

La tradición y la identificación con la empresa, así como el interés de los propietarios, causan que cada miembro de la familia se considere a sí mismo como un portavoz del negocio, con derecho para decidir sobre la política corporativa - al igual que otros miembros de la familia. De esta manera se crea la paradoja en una compañía, en la cual la autoridad que nace de esta posición es dudosa a tal grado que las políticas instituidas por el presidente son desafiadas por el vicepresidente ejecutivo.

Cuando además del nepotismo se presentan otros abusos, el peligro potencial de un conflicto familiar es mayor. En -- las compañías en las que existe el nepotismo abiertamente, el sistema de medidas y premios basados en las relaciones familiares, más que en el grado de competencia, disminuye la habilidad de la compañía para enfrentarse a fuerzas y tensiones interiores. Cada decisión se convierte en un "problema de familia", subjetivo y altamente cargado, en lugar de un acuerdo - basado en el standard objetivo de la contribución a las metas de la compañía.

## CAPITULO V

### LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

#### 5.1 EL INDIVIDUO EN LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa tuvo su origen en forma paralela al desarrollo de los pueblos y, consecuentemente a la administración. Se dio para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios y empleados que laboran en ella.

En la formación de una organización los elementos más importantes son los individuos que la forman, estos a la vez pueden o no tener algún parentesco.

Es importante que en la constitución de una empresa cada individuo sea consciente de que es necesario que todo su esfuerzo, ya que de esta forma se logra el objetivo individual e institucional.

Al estar constituida por individuos, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores". (3)

Como se menciona en el capítulo anterior, en una empresa familiar existen ventajas y desventajas. Al formar parte de una familia generalmente se tiene la seguridad de que se puede contar con alguien que nos apoye y no ayude en nuestra formación, esto mismo puede suceder cuando una familia por pe queña que sea, tiene o forma su propia organización.

No siempre una empresa familiar está formada por todos y cada uno de los elementos que integran una familia o puede darse el caso en que si o bien, por elementos de una familia y personas ajenas a ella.

Todos los integrantes sabe que es necesaria su participación para su autorrealización e influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúan. A pesar de ello hay cuestiones de tipo familiar como la confianza, la seguridad, el puesto, rivalidades, etc. que hacen que el individuo integrante de la empresa familiar descuide sus labores en la organización. Por eso es importante analizar cada elemento de la familia que forma parte de la empresa para cono-



cer más a fondo su forma de pensar y asegurarse de que puede seguir en el negocio como integrante pero sin abusar de los lazos familiares.

### 5.2 EVALUACION DE LOS ELEMENTOS HUMANOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Aunque existe gran variedad de métodos, muchas empresas exitosas parecen darse cuenta de que los intereses tanto de la empresa como de la familia, requieren objetividad en el desarrollo ejecutivo de los funcionarios familiares.

Esta objetividad es particularmente importante para la compañía porque los funcionarios familiares tienden a personificar los vicios y virtudes principales de la compañía ante el público, los clientes de la empresa y todo el personal de la compañía.

Desde el punto de vista del miembro de la familia que está siendo evaluado, dicha objetividad puede evitar que los parientes lo discriminen totalmente.

"Esta forma de evaluación objetiva puede permitir que el pariente se comporte tal como es y no como una edición de bolsillo de los miembros mayores de la familia, situación que beneficia tanto a la empresa como al individuo. Ahora bien --

cuando al funcionario familiar se le exige que se gane el --- puesto, disminuyen sus dudas acerca de sus propias habilidades, se acrecenta el reto de una carrera dentro de la compañía, y disminuyen sus problemas al ganaerse la aceptación y la confianza de la organización". (1)

En relación con la política de limitarse en las problemáticas familiares, empresas más experimentadas ponen un énfasis especial en atraer y desarrollar talentos no familiares.

Esto es con el fin de mantener una buena imagen de la empresa desde el punto de vista en que es un buen lugar para trabajar.

La buena voluntad de la familia de ofrecer puestos de alto nivel en la empresa a los ejecutivos y/o empleados no emparentados es común en las empresas familiares que tienen ya varios años de formada y/o muy grandes y cuando esto sucede la empresa familiar disminuye sus problemas en cuestiones de atraer el talento ejecutivo necesario.

En el caso de una empresa familiar muy pequeña es casi imposible la participación de empleados no emparentados por el alto costo que ésta representa. Sin embargo, esto no siempre es posible ya que no todos los elementos de una familia están dispuestos o interesados a colaborar en la compañía por

diferentes cuestiones por lo que hay la necesidad de evaluar a los posibles candidatos para su participación.

Es importante también la evaluación de cada elemento de la empresa familiar para que cada uno tenga la seguridad de su participación por sus propios méritos y no por los lazos que lo unen a la familia puesto que esto daría como resultado el crecimiento o fracaso de la compañía.

Al individuo que le es transmitido un puesto o una participación de generación en generación en la compañía y que no ha tenido interés en acercarse a observar cuales deberían ser sus funciones, existe un mayor riesgo de que la compañía se desvie o caiga.

Sin embargo, el individuo que se ha ocupado de indagar sobre el funcionamiento de la empresa tendrá una mayor aceptación en ella y consecuentemente habrá una mayor retribución hacia el como la participación, confianza, etc., en la empresa.

### 5.3 CONFLICTOS ENTRE EL PERSONAL QUE COMPONE

#### LA EMPRESA FAMILIAR

El trabajo de administrar una empresa familiar se complica frecuentemente debido a las fricciones que surgen de las rivalidades entre padre e hijo, entre hermanos y entre --

padre e hijo, entre hermanos y entre otros miembros de la familia como el fundador, que ocupan algún puesto dentro de la empresa o que derivan ingresos de la misma; y si los dirigentes no se enfrentan a estos conflictos el negocio sufrirá y -posiblemente morirá.

"Los conflictos creados por las rivalidades entre los miembros de la familia -entre padres e hijos, entre humanos y entre los ejecutivos y otros parientes- producen un efecto -- "abrasivo" sobre los dirigentes. Los miembros de la familia - que trabajan en la empresa deben enfrentarse con el impacto - que ejercen estas relaciones y deben aprender a tratar a los mismos, no sólo por su propia salud sino por el bienestar de la empresa". (2)

### 5.3.1 EL FUNDADOR

Quizá no existe una definición establecida de lo que -- es un emprendedor exitoso, pero se puede decir que se trata - de una persona que empieza un negocio con una idea o una tecnología únicas y poco capital, corre grandes riesgos al principio y en cierto tiempo logra un nivel importante de ingresos y utilidades. Lo más común es que no tenga tantos conocimientos o experiencia en la administración de empresas como - el administrador profesional, pero casi siempre posee un instinto agudo para percibir oportunidades e ir tras ellas con tenacidad. Al hacerlo, con frecuencia desarrolla un ego formi

dable y una gran confianza en su capacidad que pueden serle - muy útiles al principio, pero resultan contraproducentes a medida que su empresa crece.

Al querer formar un negocio, el fundador se vuelve un - individuo importante tanto para su familia como para la sociedad. Y es por ello que las dificultades de una empresa familiar comienzan con el fundador. Generalmente se trata de un - empresario para quien el negocio tiene diversos significados:

\*El porqué de la creación de un negocio, es decir que -- el nuevo empresario tiene que estar consciente de que debe -- ser capaz de mantener y sobrellevar su negocio así como conocer el motivo principal por el que desea ser independiente.

\*Cuando el empresario tiene conflicto por resolver con su padre. Por lo tanto, se siente incómodo cuando es supervsado y con poca libertad, por lo que inicia un nuevo negocio con el fin de superar a su padre y en cierta forma escapar de la autoridad y rivalidad de personas con mayor poder.

\*El nuevo empresario y su negocio se familiarizan y -- forman un solo y los demás elementos pasan a ser sus instrumentos durante la formación de la empresa. Y cuando uno de estos instrumentos quiere apoderarse de algo más de lo que no le corresponde y que no es útil para el fundador queda fuera, aun-

que cuando el fundador envejece o muere la organización generalmente tiende a decaer.

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

"El conflicto psicológico fundamental en la empresa familiar es la rivalidad aunada a sentimientos de culpabilidad, cuando más de uno de los miembros de la familia está implicado. La rivalidad puede ser sentida por el fundador aunque no existan parientes en el negocio, cuando percibe inconscientemente que los subordinados amenazan con quitarle su poderío".(2)

Otro de los muchos conflictos del fundador es la facilidad que da para los ascensos rápidos, pero que muchas veces - se convierten en fracasos cuando les encomienda tareas y de--jándolos sin apoyo.

La intervención en las decisiones tomadas por los jóvenes pero en forma paternalista haciéndolos sentir limitados - y en ocasiones provocando su enojo y cuando el fundador se pone en el plan de que él jamás tendrá rivales, provoca que la

gente no asuma responsabilidades y se movilice hacia puestos ejecutivos.

### 5.3.2 RIVALIDAD ENTRE PADRE E HIJO

El negocio para el fundador es una extensión por lo que va a requerir de un apoyo que para él sea de su entera confianza y hablando de un negocio familiar este apoyo puede ser el hijo y es normal que el fundador o padre tenga dificultad para delegar su autoridad y también que rehuse retirarse del negocio a pesar de que en repetidas ocasiones promete hacerlo.

Este comportamiento también tiene ciertas implicaciones en las relaciones entre padre e hijo. Aunque conscientemente desea pasar el negocio a su hijo y también que él llegue a alcanzar su propio lugar en el éxito, el padre siente en su inconsciente que el turnar el negocio a su hijos significa perder su autoridad paternal.

Al mismo tiempo, y también inconscientemente, necesita seguir demostrando su propia competencia.

Los sentimientos de rivalidad del hijo son reflejo de los de su padre. Naturalmente el hijo procura incrementar su responsabilidad en proporción a su creciente madurez y a su propia libertad para actuar con responsabilidad.

"El hijo resiente que se le mantenga en un papel infantil -siempre como un niño pequeño ante los ojos de su padre- con el desprecio, la condescendencia y falta de confianza correspondientes que frecuentemente caracterizan la actitud del padre en tales situaciones. También resiente seguir dependiendo de su padre para ingresos y, como ocurre con frecuencia, - para sus nombramientos, oficina, promociones y demás privilegios comunes de un ejecutivo". (2)

En los conflictos de padres e hijos, especialmente de los hijos es característico acabar desechos por los conflictos de crecimiento, el padre considera que el hijo es un malagradecido y el hijo se siente hostil hacia su padre, y culpable por dicha hostilidad.

Como se mencionó anteriormente el padre siempre se considera superior por lo que no considera a su hijo lo suficientemente capaz para encargarse del negocio, sin embargo, el hijo tiene el deseo y la impaciencia por encargarse del negocio pero con lealtad y por lo regular espera más tiempo en su empresa familiar que en una empresa ajena para asumir responsabilidades ejecutivas.

Todo esto provoca la creación de presiones muy severas en relación al hijo y ocasiona que se sienta desleal al pensar en retirarse pero a la vez teme perder la oportunidad de



que puede llegar a ser suya la empresa si fuera más paciente.

Otro aspecto es que el hijo siente y en muchos casos -- es notorio que el trato dado es igual al de cualquier empleado y no como ejecutivo o simplemente familiar y mucho menos -- como su futuro sucesor.

Además se le paga un pequeño sueldo al hijo con el pretexto de que no debe esperar mayor cantidad ya que está trabajando en su propio negocio y que algún día lo heredará, ignorando el padre que su hijo tiene diversas necesidades como -- por ejemplo mantener a su familia.

Este conflicto también ocasiona que el hijo se desanime y tienda a retirarse un poco con lo que provoca mayores oportunidades para los demás hijos y cuando con estos hijos suceda lo mismo que con el primero el padre volverá a premiar al primero para animarlo y hacerlo participar nuevamente, y así sucesivamente.

En relación con todo lo anterior todo tipo de conflicto familiar puede llegar a provocar una derrota en el negocio.

### 5.3.3 RIVALIDAD ENTRE HERMANOS

La rivalidad entre padre e hijo es igualada en intensidad por la rivalidad entre un hermano y otro. Esta competencia puede ser exajerada por el padre cuando éste trata de poner a sus hijos en competencia uno con otro a fin de lograr una mayor participación por parte de sus hijos.

Esta rivalidad es mayor cuando existen dos hermanos pero no se descarta la posibilidad cuando hay más hermanos, el problema se complica más todavía cuando también están involucradas las madres y/o las esposas (os) directa o indirectamente en el negocio. Ya que las madres tienen a sus favoritos y las esposas (os) participan por el patrimonio que le corresponde a su pareja.

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

La diferencia de edades es punto importante en la rivalidad entre hermanos puesto que por costumbre la gente está inclinada a pensar en que el mayor tiene las primeras oportunidades y posiblemente las únicas con lo cual al menor le co-

responde una mínima parte pero con el mismo deseo de que se supere por parte de los padres.

"Si consideramos al hermano mayor se puede observar que es el que sucede al padre. Por esta costumbre él o lo hermanos menores reafirman la creencia de que el mayor es el consentido, también lo piensan por la actitud que toma el hermano mayor tanto física como mentalmente (que es más alto, más fuerte, más inteligente, más conocedor, etc.) simplemente por la diferencia de edades como se menciona anteriormente. Muy pocas veces el hermano menor tiene la posibilidad de igualar o superar al mayor y este (mayor) a la vez se le dificulta considerar competente a su hermano menor". (4)

Los padres también consideran que deben esperar mayor propiedad, conciencia más fuerte, etc. del hijo mayor simplemente por ser el primero.

Ahora bien, si consideramos al hermano menor podemos observar que este trata de compensar los efectos de su relación durante la infancia y los esfuerzos de su hermano mayor para controlarlo, tratando de obtener un lugar en un negocio que es suyo. Este lugar lo guarda y espera cuidadosamente y en silencio, haciendo a un lado al hermano mayor para demostrar a sí mismo, a su hermano y a los demás, que es muy competente y que tiene una parte del negocio de la cual es responsable de manera independiente.

Además encuentra difícil aceptar que su posición como hermano menor y en la empresa es una posición subordinada. Y en relaciones mutuas el menor considera que se encuentra en una situación de desventaja permanente, controlado más de la cuenta y siempre o por lo general ignorado.

Cuando el menor logra superar sus complejos o problemas y alcanza por algún motivo desplazar al hermano mayor vuelve a encontrarse con un sentimiento de culpabilidad por haber atacado o por haberle quitado lo que por derecho se corresponde al hermano mayor.

Cuando son más de dos hermanos pueden suceder cosas similares, aunque pueden darse casos en que la familia de cada uno interviene en los conflictos llegando hasta la división de la familia, y cuando existen empleados ajenos a la familia estos prefieren no intervenir en las decisiones y conflictos familiares lo que llega a provocar que el negocio se paralice.

#### 5.4 SOLUCION A LOS CONFLICTOS DE PERSONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

Es importante considerar todo tipo de conflictos que se presenten en una empresa familiar con el objeto de darles una solución.

La mayor parte de los padres empresarios parecen estar incapacitados para resolver sus propios dilemas. Tienen a ser tan rígidos y tan rectos, que les es muy difícil entender aceptar. Los extraños bien intencionados que tratan de ayudar al padre para que vea los efectos de su conducta y piense seriamente acerca de la sucesión, generalmente son rechazados. Desde ese momento pierden cualquier influencia benéfica que -- puedan haber tenido sobre él.

Al igual que en una familia una empresa familiar el padre es el que por lo regular lleva el mando y les es difícil compartirlo por lo que en algunos casos, los hijos les dicen a sus padres que reconocen la importancia que tiene para él administrar su propio negocio, pero sin embargo, les piden -- que se pongan en su lugar ya que para ellos también es importante tener la oportunidad de tomar sus propias decisiones y hacer sus propias cosas dentro de la empresa ya que por tradición e interés propio desean ingresar en las empresas de su padre.

De acuerdo a la situación anterior, hay pocas posibilidades para el hijo aunque hay casos en que estas posibilidades son de tipo económico en forma positiva, con lo que se -- pueden formar subdividir el negocio actual con el fin de que cada uno pueda estar encabezado por una sola persona y no desplazarse al fundador o al padre de su puesto y así cada hijo --

llegue a ser independiente pudiendo llegar más fácilmente a la presidencia del nuevo negocio.

Es necesario considerar el papel que debe asumir cada elemento que compone la empresa.

En el caso del hijo debe considerar:

\*El porqué decidió ingresar al negocio de la familia -- (por tradición, gusto al negocio, costumbre a depender del padre, etc.).

\*Estar consciente de los problemas de rivalidad que se presentan siempre o casi siempre en la empresa familiar tratando de abstenerse de atacar.

\*Debe tener tacto para señalar fallas a su padre o hermano(s) mayor si es que existen, así como comunicar con dignidad de que necesita cierta libertad y un medio independiente para desarrollar sus habilidades y responsabilidades

\*Debe reconocer los logros y la competencia de su padre. Ya que la creación de un negocio no es algo insignificante y mucho menos fácil así como reconocer el significado del negocio para su padre.

En un negocio familiar (como en muchos otros negocios) hay aspectos que se complican y tanto el padre como el hijo - están conscientes de que ni sus conocimientos ni sus decisiones son las correctas para resolver dichas complicaciones, -- por lo que consideran necesaria la intervención de una persona ajena al negocio pero experimentada (profesionista) a la - cual puedan consultar ya sea conjuntamente o por separado y - en última instancia dejarlo intervenir en el negocio a fin de que resuelva las complicaciones con que se encuentra la empresa.

Debe existir comunicación entre los familiares y comportarse como tales, sin disgustos, preocupaciones y decepciones que se causen mutuamente.

En el caso del padre se debe considerar:

\*Al ser el fundador o propietario de un negocio, se convierte en un ser independiente, y por consiguiente debe ser - más responsable, para contar con su propia iniciativa e imaginación.

\*Desea poner en práctica sus propias ideas y capacidades a fin de mejorar o mantener la situación favorable de la empresa, que para él es su propio patrimonio.

\*Debe considerar como principal motivo un gran deseo de triunfo.

\*No siempre debe considerarse concededor de todo ya que por lo contrario evita la ayuda a sugerencia externa.

\*No debe operar de acuerdo a corazonadas sino actuar o tomar decisiones con fundamento.

\*Intentar superarse personal e independientemente, en cuestionones de administración general y aspectos específicos - que requiera su negocio principalmente.

\*Cuando se requiera de dar solución a algún problema o aspecto que se presente en la empresa debe considerar las su gerencias otorgadas por su familia o amigos, pero no como de finitivas puesto que muchas veces éstas van encaminadas a be neficios personales y no a beneficios de la empresa.

##### 5.5 DISYUNTIVAS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Hasta ahora podemos observar que la participación de la familia no siempre es una debilidad, lo que es debilidad en una compañía, parece convertirse (bajo una dirección competente) en una fuerza importante en otra empresa. Pero la experiencia de las organizaciones en donde la participación fami-



liar es característica de fuerza, indica que esto es cierto únicamente cuando:

1. La familia comprende que sus objetivos personales -- pueden ser realizados solamente por el éxito de la empresa a largo plazo.

2. Los ejecutivos de la familia están dispuestos a establecer políticas y restricciones formales para asegurarse de que la participación familiar está limitada en la medida de su contribución a las fuerzas de la compañía a largo plazo.

La historia de muchas compañías destacadas indica que su posición actual es atribuible en gran parte, al reconocimiento de la importancia de estos dos factores.

Dicho reconocimiento, sin embargo, es precipitado con frecuencia, por una crisis familiar o de la empresa. En diversos casos, estas condiciones se presentaron solamente después de haber separado a un miembro de la familia. En otros, fueron el resultado del crecimiento de la compañía, que obligó a la familia a ponerse a la altura de las necesidades de la empresa. Paradójicamente, al prescindir de algunos elementos de control, la familia aparentemente reforzó su propia posición de liderazgo, y al mismo tiempo mejoró las oportunidades de la empresa para efectuar operaciones provechosas.

Para asegurar un equilibrio positivo entre los intereses familiares y los de la empresa, las gerencias de las empresas familiares de mayor éxito parecen delinear claramente cuáles son las prerrogativas tradicionales de la familia y cuáles pertenecen a la empresa. Aun reconociendo que la asociación familiar puede dar a un pariente autoridad para reclamar empleo y/o preferencia, muchas de estas empresas han asegurado, mediante el establecimiento de controles formales así como de tradiciones informales, que esas preferencias no serán las que dominen.

Aun permitiendo algunos privilegios de familia, los gerentes propietarios de las empresas familiares reconocen la necesidad de aceptar algunas limitaciones sobre las prerrogativas familiares, con objeto de lograr una organización más fuerte.

Sin embargo, muchas de las empresas familiares que reconocen la importancia de limitar las prerrogativas familiares tienden a ser más estrictas en sus políticas de contratación. Algunas empresas familiares han adoptado la política definitiva de no emplear parientes.

En algunas compañías, las restricciones sobre contratación están basadas en lazos sanguíneos y/o edad. Muchas familias excluyen tácitamente a sus parientes políticos, a pesar -

del hecho de que dentro de varias empresas, incluyendo aquellas en donde dichas restricciones se practican, la experiencia con los parientes políticos en el pasado, ha sido favorable.

## APENDICE

### CASO PRACTICO

#### INTRODUCCION

La siguiente investigación práctica está fundamentada - en los comentarios proporcionados por integrantes de diversas empresas de tipo familiar. Estos integrantes desempeñan funciones como directores, gerentes, subgerentes, e hijos de familia que participan en el negocio sin algún cargo específico - "todavía".

Cada comentario es diferente ya que cada entrevistado - dio su propia opinión, de acuerdo a la situación que se encuentra.

Se tomaron como muestra 20 empresas familiares, de las cuales 10 se encuentran en el mismo ramo comercial, que es la fabricación de colchones, las 10 restantes tienen actividades diferentes como fabricación y manejo de artículos en fierro, papelería, tienda de abarrotes, talleres mecánicos, artesanías, molinos, etc.

Así que considerando la base tomada y unificando los di

ferentes criterios anteriores, dio como resultado.

## DESARROLLO

\*El 80% de las empresas de la muestra, están constituidas como una sociedad anónima, a fin de contar con ventajas, tanto legales, fiscales y personales, así como con la ayuda económica que pueda proporcionar cada socio, con la que se puede establecer un negocio más en forma. Los socios por lo general son los hermanos, los hijos y/o las esposas del fundador o creador de la idea. Sin embargo, no todos los socios participan en forma directa, sólo el socio mayoritario o fundador, porque muchas veces son únicamente socios de papel.

\*Para cualquier fundador, la creación de un negocio significa un gran sacrificio, es decir que tratan y dan todo lo que tienen a fin de ser independientes, aportando su tiempo, su dinero, sus conocimientos, etc.

\*En las empresas encuestadas el 85% de los "gerentes" ocupan el puesto por herencia familiar, en algunos casos existen hasta 3 generaciones. El 20% restante de los empresarios son nuevos en los negocios, sin embargo, cuando crean su propio negocio, tienen suficiente conocimiento sobre el mismo, la razón es porque algún día trabajaron en el mismo giro comercial o por seguir en la tradición familiar, es decir que -

su padre tiene o tenia un negocio "X" y el hijo desea independizarse formando un negocio similar o igual al del padre.

\*Al haberse independizado y/o al encontrarse al frente de un negocio propio; se van dando necesidades, entre otras, por el crecimiento de la misma, así que se les llama a los familiares del fundador como sus sobrinos, cuñados, hermanos, - esposa, hijos, etc. para que le ayuden en las labores de la - Cfa. y al mismo tiempo el fundador ayuda a sus familiares que en algunos casos se encuentran desempleados o no desean seguir al mando de un jefe que no es de su familia.

\*La mayoría de los fundadores se encuentran entre los - 45 y 75 años de edad. Los hijos de los fundadores varían entre los 10 y 55 años de edad.

\*El padre o fundador se preocupa porque sus hijos se superen, poniendo gran énfasis porque se dediquen a estudiar y logren terminar alguna carrera, aunque por lo regular los - hijos de 15 años en adelante, se empiezan a introducir al negocio de la familia, ayudando a su padre en lo que pueden durante medio día, puesto que el otro medio día restante lo dedican a sus estudios. Sin embargo, cuando los hijos ya son mayores de 25 años en adelante, son integrantes en el negocio - por gusto y/o por tradición independientemente de que muchos de ellos tienen su propia carrera. Es así como el hijo va ad-

quiriendo sus propias responsabilidades dentro del negocio, aunque el padre siempre interviene.

\*El 95% de las empresas de la muestra están integradas por un fundador que es el padre de familia con ayuda de sus hijos y esposa. El 5% están integrados por un padre de familia pero con ayuda de sus hermanos, cuñados, sobrinos, es decir -- que no interviene su familia directa.

\*Los problemas y los beneficios que se presentan en las empresas familiares más que complicados, son comunes en una familia, sin embargo, también cuanta con problemas y beneficios comunes a una empresa como los de tipo gubernamental, -- fiscal, etc. Los problemas en una familia que se manifiestan en una empresa son la rivalidad entre los hermanos como la -- edad, sexo, responsabilidades mal repartidas, etc. Los problemas con la esposa, prefiere dedicarse al hogar y olvidarse de los negocios.

\*Los hijos tratan de llevar el mando de la empresa, aplicando sus conocimientos que han adquirido en trabajos anteriores o en la escuela, pero el padre no decide retirarse todavía y los hijos no saben que hacer, quedarse con su padre y aguantar hasta que pueda y/o hasta que el padre quiera darles el mando, o buscar un trabajo en el que saben que tiene que cumplir, pocas oportunidades de ser los que tengan el mando --

principal, pero con la seguridad de no tener problemas de trabajo con su familia.

\*La participación de la familia en el negocio da seguridad, principalmente al fundador, ya que sabe que está trabajando duro pero con gusto sabiendo que hay quien continúe con su labor y a la vez dar una seguridad a sus hijos.

\*A pesar de que en una familia y en un negocio existen ventajas y desventajas es bueno que la familia tenga conocimiento de como se logran adquirir las cosas y que mejor si la familia contribuye para ello.

\*Cuando el que lleva el mando tiene la necesidad de dedicarse a otras actividades fuera de la empresa prefiere dejar el mando momentáneamente en algún miembro de la familia que en manos ajenas a ella.

\*A pesar de todos los aspectos que se presentan en las empresas familiares, tanto el fundador como cada uno de los miembros de la familia saben que es mejor tener una familia unida en la que se puede confiar y en la que se encuentra su máximo apoyo.



#### OBSERVACIONES

Lo que se puede observar en esta investigación es que - la mayoría de las empresas que se encuentran en nuestra ciudad se encuentran dentro de la clasificación de mediana, pequeña y micro industria. En el caso de esta investigación 11 son micro industria, 7 pequeñas y 2 son medianas empresas.

Esto es lo que muestra la investigación, sin embargo, - existen muchas más empresas en las que también se encuentran las grandes empresas tanto públicas como privadas. Las empresas familiares pueden ser de diferentes tamaños.

Es preferible contar con una familia unida. El deseo de superación personal es lo que lleva a que una persona quiera independizarse, formando así su propio negocio.

## CONCLUSIONES

La importancia en la presente investigación es la intervencción de los Recursos Humanos en una empresa familiar, sin descartar la importancia de los demás recursos.

En una empresa familiar la superación, preocupación, inquietud, etc. de un miembro de la familia repercuten en el -- éxito o fracaso de la organización, por lo que es necesario - considerar los factores tanto internos como externos así como las ventajas y desventajas que se presentan en la empresa.

Para dar auge y apoyo al éxito de una empresa familiar como también al propio individuo, es importante considerar en primer lugar las relaciones con los familiares y con los miembros ajenos que forman parte de la organización.

Es difícil enfrentarse con los problemas que se presentan en una empresa familiar. Si las medidas razonables no los resuelven, algún miembro de la familia puede y debe intervenir para dar solución a dichos problemas.

Cuando un miembro de la familia quiere expresar sus inquietudes o sentimientos, es preferible que lo haga ante una

tercera persona neutral y cuando solicite ayuda frente a un profesional.

Se considera que cuando una familia y un negocio están entrelazados la empresa es menos eficiente. Pero si no generalizamos este aspecto se puede decir que esta consideración carece de fundamento, ya que por medio de una práctica administrativa eficiente, por ejemplo, pueden entenderse las relaciones humanas y como afectan o benefician una organización. Esto quiere decir que el éxito o fracaso de una empresa familiar se debe principalmente a la ignorancia de las relaciones en las que se encuentra involucrada una empresa y no a la participación familiar.

A través de este seminario también se considera que en una empresa familiar el dueño que funge como administrador es el que trata de manejar todo lo que respecta a su negocio a "la perfección" es decir, que abarca todos los problemas y beneficios que se presentan. Con lo anterior, se provoca que el negocio decaiga o muera, ya que por lo general las personas dueñas de este tipo de negocios carecen de conocimientos técnicos que les ayuden o permitan modernizarse por sí mismos o con ayuda de una tercera persona que los guíe al éxito de su empresa.

También se considera que en una empresa familiar hay po

cas posibilidades de intervención para los hijos los cuales - desean participar directamente y lo más pronto posible, ya -- sea por su edad o cuando concluyen sus estudios. Les es difícil debido a la importancia que tiene para el padre seguir al mando del negocio ya que considera que podría decaer si lo ce diera o que podría llegar a perder su autoridad como jefe y/o como padre de familia. Sin embargo, la intervención de los hi jos puede ser de gran ayuda y en muchos casos como lo mencio- no en el párrafo anterior son los que pueden seguir mantenien do la buena imagen del negocio exitosamente y con conocimien- tos más modernos, aunque se debe considerar como hijo la ayu- da que brinda el padre y principalmente su experiencia.

En las empresas, pero principalmente en las familiares, existen deficiencias administrativas, debido a que se concre- tan principalmente a las opiniones de los familiares y/o ami- gos o a decidir de acuerdo a las corazonadas y presentimien- tos de los dueños, ignorando que existen métodos más efecti- vos y que pueden adecuarse a las situaciones y necesidades -- que se presenten en la empresa.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que cada em- presa cuenta con sus propios problemas y con sus propias ca-- racterísticas que les permiten diferenciarse de otras, es por ello que también la empresa familiar puede ser diferente de - otras principalmente por su tamaño, aunque en México la mayo-

rfa de empresas familiares son microindustrias o pequeñas empresas, en las cuales la situación que presentan es igual o parecida a la que se enfoca el presente seminario.

Por todo lo anterior se puede decir que en una empresa familiar como en cualquier otro tipo de empresa los recursos humanos son factor importante para el funcionamiento de las mismas, es por ello que es necesario considerarlos y tratarlos como es debido. Se considera también que el hombre se encuentra mejor como integrante en una organización que en ninguna.

## BIBLIOGRAFIA

- (1) LA EMPRESA FAMILIAR  
ROBERT G. DONNELLEY  
BIBLIOTECA HARVARD
  
- (2) CONFLICTOS QUE AQUEJAN A LAS EMPRESAS FAMILIARES  
HARRY LEVINSON  
BIBLIOTECA HARVARD
  
- (3) FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION  
LOURDEN MUNCH GALINDO, JOSE GARCIA MARTINEZ  
EDIT. TRILLAS.
  
- (4) SR. ARTURO DOMINGUEZ P.  
GERENTE GENERAL
  
- (5) REVISTA TRANSFORMACION  
AÑO XXIV EPOCA X VOL. V. No. 2  
FEBRERO DE 1988
  
- (6) PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL  
O. SMITH, H. WAKELEY
  
- (7) ENCICLOPEDIA SALVAT HERMANOS  
TOMO V  
ED. 1980.

- (8) DIARIO OFICIAL  
11-ENERO-88
  
- (9) LA EMPRESA FAMILIAR SU PROBLEMATICA  
DE RECURSOS HUMANOS  
TESIS  
L.A.E. MA. EUGENIA FLORES QUINTANA  
ULA, MEXICO 1986.
  
- (10) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
CONCEPTOS Y APLICACIONES  
LL, L, BYARS & L.W. RUE  
EDIT. INTERAMERICANA MEXICO 1984  
1. EDICION.
  
- (11) ADMINISTRACION: HACIA UN ENFOQUE MAS HUMANO  
L.A.E. JAIME ALBERTO CAÑAS TOSCANO  
ULA MEXICO 1984.
  
- (12) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
FERNANDO ARIAS GALICIA  
EDIT. TRILLAS MEXICO 1985.
  
- (13) RECURSOS HUMANOS.  
L.A.E. MA. LOURDES CERON ESCUTIA  
UNAM. MEXICO 1976.  
1a. EDICION
  
- (14) ADMINISTRACION CONTEMPORANEA  
DAVID R. HAMPTON  
EDIT. M.C. GRAW HILL  
2a. EDICION