



CAPÍTULO III

EMPRESAS FAMILIARES

3. 1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La familia es considerada la institución social más importante, ya que en ella se forja nuestra personalidad y nuestro desarrollo individual. Los psicólogos, sociólogos, historiadores y economistas la consideran la estructura fundamental de los sistemas que estudian.¹ En México también se considera que la familia es la unidad básica de organización social y que a partir de ella se estructuran organizaciones más complejas. Por lo que la familia tiene una estrecha relación con las empresas, en parte porque ambas requieren un enfoque evolutivo, que se refiere al crecimiento y a la madurez que tienen que desarrollar y porque de cierta forma una genera a la otra.

En la sociedad mexicana la familia es el centro sobre el que gira la vida del individuo, tanto en lo referente a sus actividades sociales como económicas.² En gran medida la familia es un factor que da fuerza a la sociedad mexicana. En

¹ Kelin E. Gersick, Et, Al. Empresas familiares. Generación a Generación.

² Castañeda Ramos, Gonzalo. La empresa Mexicana y su gobierno Corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI



México el término de la familia se puede decir que es más amplio que en otros países, debido a que el término de familia debe ser entendido no sólo por el núcleo familiar que se limita a los padres e hijos que viven bajo el mismo techo, sino también incluye a una segunda y una tercera generación que comprende a los abuelos y los nietos. Normalmente, esto también aplica en las empresas familiares, en donde llegan a participar segundas y hasta terceras generaciones de la familia.

Una empresa familiar no se refiere a una empresa que su nombre halla sido tomado de una familia o que familiares tengan puestos directivos en la misma empresa. Una empresa se considera familiar cuando gran parte de la propiedad pertenece y es administrada por una familia. Como se definió en el Coloquio Europeo sobre empresa familiar: una empresa se considera familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio.³

Una empresa familiar cuenta con ciertos aspectos que la distinguen de las no familiares, que forman parte de su definición y se puede desglosar de la siguiente manera:

- a) En primer lugar es una organización empresarial que gran parte de la propiedad pertenece a una familia.

³ <http://www.ipyme.org/presidencia/>



-
- b) En segundo lugar, los cargos de mayor responsabilidad dentro de la organización son ocupados por los mismos miembros de la familia.
- c) Y por último, al estar integrada por miembros de la familia permite que exista una voluntad de continuidad y expansión en la empresa, debido principalmente por la incorporación y continuidad de miembros de la segunda generación de la familia a la empresa.

Las empresas familiares son el tipo de empresas predominantes en el mundo, aunque no se sabe con exactitud que porcentaje de ellas es familiar, debido a que no existe un registro de las empresas como familiares o no familiares. Sin embargo, las cifras más conservadoras muestran que entre el 65% y el 80% de las empresas en el mundo son familiares y además generan aproximadamente el 50% del producto interno bruto a nivel mundial.⁴ Estos porcentajes nos muestran la gran importancia que tienen estas empresas en el entorno económico y social del mundo. Al igual que en muchos otros países en México también predominan las empresas familiares sobre otras formas de organización. Se estima que el 90% de las empresas mexicanas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia, lo que revela su importante contribución al desarrollo económico, social y cultural de nuestro país.⁵

La mayoría de las empresas familiares son pequeñas y medianas empresas. Aunque se tiene la creencia que una empresa por ser familiar, es casi

⁴ www.gda.itesm.mx/cefam/



imposible que crezca. Muchas veces al oír el término empresa familiar se nos viene a la mente la pequeña tienda de la esquina o el pequeño negocio de los vecinos. Y aunque esto es muy cierto, no sólo los pequeños negocios son familiares, existen en la actualidad muchas empresas familiares que no son precisamente pequeñas o medianas empresas, sino grandes negocios que compiten en el mercado.

Sin lugar a dudas, existen empresas familiares que comenzaron siendo pequeñas empresas y llegaron a convertirse en grandes negocios y sin dejar de ser familiares. Y aunque la mayoría de las empresas familiares son pequeñas y medianas empresas, eso no quiere decir que estén imposibilitadas para crecer.

Por otra parte, las pequeñas y medianas empresas en México, proporcionan una de las mayores fuerzas de crecimiento económico en el país, debido al gran número que de ellas existe. Aproximadamente el 98% de las empresas mexicanas son pequeñas y medianas empresas.⁶ Es por esto, que se dice que la mayoría de las empresas familiares son pequeñas y medianas empresas, porque existe un amplio porcentaje de ambas.

Cada día surgen nuevas empresas, que buscan hacerse de un lugar en el mercado, aunque por desgracia no siempre logran prosperar o fracasan. Para muchas familias, estas empresas son su fuente de ingreso y representa su

⁵ www.gda.itesm.mx/cefam/



patrimonio. Y no sólo para los dueños representa la ruina cuando sus negocios fracasan, los empleados también pierden su fuente de ingresos permanente y estable, los proveedores pierden un cliente y el estado pierde un contribuyente. La pérdida de una empresa pequeña, mediana o grande no sólo afecta a sus dueños sino también a terceras personas que de ellas dependen. Al igual que cada día surgen nuevas empresas, también dejan de existir otras. El Wharton Entrepreneurial Centre investigó a 200 empresas familiares de éxito a nivel mundial entre los años de 1924 y 1984 y constató que el 80% de estas empresas dejaron de existir, del 20% restante, 5% fueron vendidas, el 2% ya no están en manos familiares y sólo el 13% pertenecen a la misma familia que el año de 1924. Y de ese 13% que todavía pertenecía a la misma familia, el 3% no creció, el 7% declinó en varios sentidos y sólo el 3% restante creció notablemente. Sin lugar a dudas, estas empresas normalmente enfrentan un serio problema de falta de crecimiento.

3. 2. ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares son muy importantes para el desarrollo en cualquier país, ya que son el tipo de empresas predominantes en el mundo. Aunque se puede decir que su estudio como sistema nació con unos cuantos artículos independientes, publicados en las décadas de 1960 y 1970, que se centraban en

⁶ <http://www.pyme.com.mx/index..htm>



problemas comunes que parecían entorpecer a las empresas familiares como el nepotismo, rivalidad entre generaciones y hermanos, y gerentes no profesionales.⁷ Aunque no se puede asegurar con exactitud que estos fueron los primeros estudios hechos a las empresas familiares, ya que las empresas familiares tienen más antigüedad en los sistemas económicos.

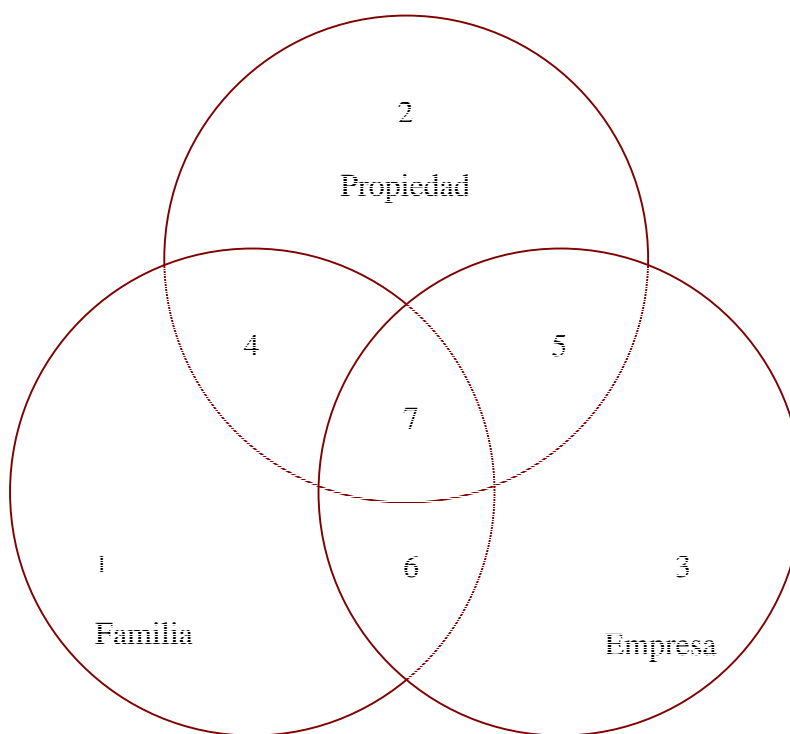
En esa época, se consideraba que el sistema de la empresa familiar constaba de sólo dos subsistemas: la familia y el negocio. En donde, estos dos subsistemas tenían sus reglas, valores y estructuras, que se referían a que los individuos que formaban parte del sistema de la empresa familiar tenían que cumplir obligaciones en los dos subsistemas. Este modelo tenía problemas para entenderse porque un miembro de este sistema tenía que cumplir con dos papeles, pero no se podían clasificar a miembros que sólo actuaran en uno de los subsistemas y además no daba cabida a terceras personas, que no formaban parte de ninguno de los dos subsistemas.

Tagiuri y Davis elaboraron un modelo de dos sistemas a raíz de su trabajo como profesores en Harvard a principios de la década de 1980. En su opinión una descripción más exacta de la gama de empresas familiares debería trazar una distinción neta entre el subsistema de propiedad y el de dirección dentro del círculo de la empresa.⁸

⁷ Kelin E. Gersick, Et, Al. Empresas familiares. Generación a Generación.



En la actualidad la esencia de este modelo todavía se conserva, sólo que se agregó otro subsistema para mejorar su entendimiento. De ese primer modelo de dos sistemas surgió el modelo de los tres círculos, que fue desarrollado por los mismos profesores, en 1982. Este nuevo modelo se denomina “modelo de tres círculos de la empresa familiar”⁹ que se presenta y se explica a continuación:



Este modelo del sistema de empresa familiar consiste en tres subsistemas sobrepuestos, como en la figura, que son: la empresa, propiedad y familia. En donde todos, absolutamente todos, los miembros de la organización

⁸ Kelin E. Gersick, Et, Al. Empresas familiares. Generación a Generación.

⁹ Kelin E. Gersick, Et, Al. Empresas familiares. Generación a Generación.



empresarial se encuentran en uno de los números que forman la figura completa.

El primer subsistema de la familia se encuentra a la izquierda de la figura y se conforma de los miembros de la familia o lazos sanguíneos que de ella surgen. El segundo subsistema, la propiedad, se encuentra al centro de la figura y en la parte de arriba, esta integrado por todos los propietarios de la empresa, pudiendo ser socios, accionistas o también interesados en la empresa. Y por último, el tercer subsistema, la empresa, se encuentra a la derecha de la figura y esta integrado por los empleados de la empresa y las funciones que realizan. Presentados con los número uno, dos y tres respectivamente, considerados también como sectores externos, puesto que los miembros que conformen estos sectores pertenecerán sólo a un sector. Como por ejemplo en el sector uno se encuentra un miembro de la familia que no es ni empleado ni propietario de la empresa. En el sector dos se encuentran los miembros que tienen interés en la empresa o son propietarios, pero no son miembros de la familia, ni tampoco empleados. Y por último, en el sector tres se encuentran los empleados de la empresa que no son miembros de la familia, ni tampoco son socios.

Los sectores con los números cuatro, cinco, seis y siete, se encuentran en la parte sobrepuesta de los círculos, en otras palabras que caen dentro de dos o tres de los círculos al mismo tiempo. A estos sectores podemos llamarlos sectores internos y en ellos se encontraran miembros que tengan más de un nexo en la organización. Por ejemplo en el sector cuatro se encuentran los



propietarios o interesados en la empresa, que son miembros de la familia, pero no son empleados de la empresa. En el sector cinco se encuentran los propietarios o interesados en la empresa, que son empleados en la empresa, pero que no pertenecen a la familia. En el sector seis se encuentran miembros de la familia que son empleados en la empresa, pero que no son propietarios de la empresa. Y por último el sector siete, que se es el único que se encuentra dentro de los tres círculos, esta integrado por miembros que son propietarios de la empresa, están empleados en ella y son miembros de la familia, todo a la misma vez. Cada miembro del sistema organizacional ocupa un solo puesto en el modelo.

Este sistema sirve como herramienta para entender los papeles que juegan los miembros de la organización y además la fuente de los conflictos que pudieran surgir.

3. 3. ASPECTOS CLAVE DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares cuentan con ciertos aspectos claves originados de su propia naturaleza a diferencia de las empresas no familiares entre los que se encuentran:



– *Relación entre Propiedad, Familia y Empresa*

Estos factores son los subsistemas del modelo de los tres círculos, que se refieren a los procesos y criterios seguidos para distribuir la propiedad de la empresa entre los familiares y la incorporación de socios directivos familiares o no familiares. Ya que cada miembro de la familia juega un papel o puede jugar dos o más papeles a la vez entre la relación de propiedad, familia y empresa, pues puede ser a la vez que familiar, propietario y trabajador.

Los integrantes de una empresa familiar se extienden no sólo a la primera generación sino hasta dos o tres generaciones después de fundada. En la primera generación, el padre fundador de la empresa, normalmente es la cabeza de la estructura familiar, al igual que en la organización empresarial, principalmente porque constituye el centro de autoridad en ambas. En la primera etapa de la vida de la empresa familiar es característico que la estructura de capital este centrada en una sola persona o en un número reducido de socios, que normalmente es el fundador de la empresa y padre de familia.

Posteriormente, cuando la empresa crece al igual que la familia que se amplía cuando los hijos comienzan a participar en la empresa y cuando la relación empresarial se extiende a parientes lejanos, para aprovechar la confianza que el núcleo familiar inspira. El negocio familiar también llega a extenderse cuando los hijos se casan y sus esposos o esposas llegan a formar



parte del negocio y se amplía en una tercera generación cuando a su vez los hijos tienen hijos.

– *Rasgos culturales diferenciados*

Regularmente, cada empresa tiene su propia cultura, conformada por el conjunto de creencias y valores que guían el comportamiento de los miembros de la organización. Una característica común de las empresas familiares es la resistencia al cambio, debido a la fuerte creencia y arraigo de sus valores y costumbres. Ya que para este tipo de empresas no sólo la empresa misma está en juego, sino que también el nombre y la imagen de la familia son aspectos muy importantes que mantener y conservar. Además, el dueño fundador casi siempre muestra una fuerte retinencia a cambiar cualquier aspecto de la empresa, debido también al largo tiempo que suele estar con el control de la empresa. Los rasgos culturales también se muestran como patrones de comportamiento hacia las personas no familiares que laboran en la empresa o la forma de comportarse con el personal. Tienen también mucho que ver con el trato que se da al personal no familiar con respecto al personal familiar. Estos rasgos culturales son de acuerdo a cada empresa, son una característica individual de la empresa y es lo que principalmente genera las debilidades y fortalezas de las empresas.



– *Incorporación de miembros de la familia a la empresa*

Este es uno de los aspectos más importantes de una empresa familiar. Estas empresas se distinguen porque la mayoría de los familiares trabajan en ella, y no sólo los parientes cercanos, también parientes lejanos y muchas veces conocidos o amigos. Normalmente evitan la incorporación de personas ajenas a la familia a la organización o al menos en los puestos principales y en los puestos directivos. En algunas ocasiones los puestos se llegan a asignar sólo por el hecho de ser familiares y no por los conocimientos y experiencia que el puesto requiera. La familia usualmente tiene una gran participación dentro de la empresa ya sea como trabajadores o como directivos, con participación activa o no.

– *Niveles de competencia de los miembros de la empresa*

En algunas ocasiones surgen disputas por el poder, entre la persona que ostenta el poder y otros miembros de la familia. Por otra parte, también esta ligada al nivel de estudio que tienen los miembros de la familia que ocupan puestos importantes, principalmente si pueden ser superados por una persona externa a la familia. Para algunos miembros de la familia, el hecho de pertenecer a ella les crea el derecho y conocimiento para dirigir la empresa. Por muy pequeña que sea una empresa se deben tener conocimientos sobre ella para poder sacarla adelante. El hecho de ser propietarios no garantiza tener las capacidades adecuadas para dirigirlas.



– *Internacionalización del negocio*

Si para algunas empresas es muy difícil crecer, aún más es internacionalizarse, aunque no imposible ya que el fin que buscan todas las empresas es crecer y expandirse. De alguna forma la propia naturaleza de estas empresas les impide entrar en un nuevo negocio, debido al temor al cambio y al fuerte arraigo de sus valores. La internacionalización presenta un momento crítico, cuando la empresa ha llegado a su nivel más alto de expansión y para seguir evolucionando sólo queda exportar. Para muchas empresas, este es un paso difícil, ya que el dirigirse a nuevos mercados implica un cambio en los valores y creencias del sistema cultural de la empresa. Ya que en este tipo de empresas son muy importantes los valores culturales y principalmente tienen una gran renuencia al cambio.

– *Proceso de sucesión*

Por último esta es la situación más crítica por la que tienen que atravesar una empresa familiar. Muchas veces el fundador no suele estar preparado para dejar su empresa y retrasa la sucesión, aunque siempre espera que tenga continuidad, pues no en vano ha luchado por ella. Una de las causas fundamentales que inciden en la mortalidad de las empresas familiares son los conflictos de sucesión, principalmente por la elección que se debe hacer de quien será el sucesor. La sucesión requiere una planificación de tiempo y de la manera más adecuada, para que la empresa no tenga riesgos de desaparición.



3. 4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Dos de los grandes problemas a los que se enfrentan las empresas familiares son la dificultad para crecer y la falta de continuidad, al igual que cualquier otra empresa. Aunque las empresas familiares son las que más tienen estos problemas, debido a que en algunas ocasiones las circunstancias son distintas a otro tipo de empresa. Por esta razón en este apartado mencionaremos las ventajas y desventajas que tienen las empresas familiares a diferencia de otras empresas. De acuerdo al autor Gonzalo Castañeda Ramos, en su libro *La empresa mexicana y su gobierno corporativo* menciona las siguientes ventajas y desventajas del gobierno corporativo familiar:

VENTAJAS:

- *Incentivos socioculturales*

Los vínculos y lazos familiares suelen ser una ayuda, pero también algunas veces un impedimento para el crecimiento de las empresas familiares. Como ya se mencionó anteriormente una de las características de las empresas familiares es que los miembros de la familia participan como accionistas de la empresa y regularmente también como empleados. Al mezclarse las relaciones productivas con las familiares se refuerzan los mecanismos de recompensa y castigo; los errores de comportamiento dentro de la empresa incrementan el riesgo de que la



relación familiar se vea deteriorada, reduciendo de esta manera el incentivo individual a adoptar una posición oportunista.¹⁰

Normalmente si la familia es unida, sus miembros buscan no tener conflictos dentro de la empresa para no tener conflictos familiares, aunque casi es imposible no tener conflictos tanto de la empresa como dentro de la familia. Se puede decir que es más fácil aplicar castigos a los miembros familiares de la empresa cuando cometen errores, ya que el castigo puede llegar a ser más personal. Esto de alguna manera puede evitar que los miembros familiares de la empresa se abstengan de hacer cosas que la perjudiquen. Aunque por supuesto, esto depende del nivel de tolerancia que se les da a los miembros familiares. El “interés común” se relaciona con lo que se ha mencionado anteriormente, el autor Manuel Andrés Guerrero lo considera como una de las fortalezas de las empresas familiares. Los miembros familiares de las empresas familiares normalmente, buscan que la empresa prospere y crezca, para que ellos tengan beneficios, por lo que se considera que los miembros familiares de la empresa tienen interés común, porque también buscan el bien de la familia y no sólo de la empresa.

¹⁰ Castañeda Ramos, Gonzalo. La empresa Mexicana y su gobierno Corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI



– *Monitoreo familiar*

Cualquier tipo de empresa se interesa por conocer a sus empleados y a todos los miembros que la conforman, para saber que beneficios pueden aportar a la compañía o en que ámbitos pueden llegar a fallar. La gran ventaja que tienen las empresas familiares es que los miembros de la familia se conocen y al haber convivido durante mucho tiempo también conocen sus hábitos, su forma de actuar, su conducta, sus principios etc. Por otra parte es más fácil que entre los miembros familiares exista mayor comunicación. En cambio con los miembros no familiares pueden pasar años de trabajo conjunto y probablemente no se llegue a conocer su conducta. El conocer a las personas puede ayudar a detectar si tienen problemas o si no están realizando bien sus funciones.

El incremento en los flujos de información y el conocimiento personal de las conductas y los hábitos de trabajo de los miembros de la familia reducen la asimetría en la información, es decir, los costos de monitoreo se reducen cuando se comparten las redes sociales y una forma de vida.¹¹

– *Altruismo*

Los miembros de la familia buscan el bien común, y en el caso de las empresas su crecimiento. Por lo que los miembros familiares de la empresa pueden llegar a hacer sacrificios, que los miembros no familiares no estarían

¹¹ Castañeda Ramos, Gonzalo. La empresa Mexicana y su gobierno Corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI



dispuestos a realizar. Al inicio de la empresa cuando no se tiene suficiente capital y es necesario hacer ciertos sacrificios, como el no tener un salario o realizar horas extras, los miembros familiares están más dispuestos a realizarlos por el bien de la empresa y de la familia. Por otra parte, también están dispuestos a cometer el menor grado de error en su trabajo y a acatar las ordenes del dueño de la empresa, que es también su familiar.

Las relaciones afectivas entre los miembros de la familia facilitan la subordinación de los intereses personales a los intereses del grupo familiar, los lazos de confianza que brinda el apego familiar también disminuyen los comportamientos oportunistas por parte de sus miembros.¹²

– *Lealtad familiar*

Finalmente, la lealtad familiar es una de las principales ventajas de las empresas familiares. Ya que los miembros familiares de la empresa no sólo tienen responsabilidad social con la empresa sino también con la familia. Los integrantes de una organización deben estar comprometidos con su organización, tomar como propia la misión, visión y objetivos de la empresa, realizar su trabajo de la mejor forma posible, pues de ella reciben un salario y beneficios. Por desgracia, no todas las personas se comprometen con su trabajo como debieran y no les importa realizar sus funciones con perjuicios para la

¹² Castañeda Ramos, Gonzalo. La empresa Mexicana y su gobierno Corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI



empresa. A diferencia de los miembros familiares de las empresas, que están más interesados en el beneficio de su empresa pues forma parte de su patrimonio.

Difícilmente los miembros familiares de las empresas estarían dispuestos a que su empresa desaparezca, sino todo lo contrario buscan que crezca, porque no sólo buscan su beneficio sino el de toda la familia. Los miembros familiares están menos dispuestos a cometer errores o imprudencias en la empresa, pues no sólo están bajo la mira de la sociedad, sino también de la familia. Pues si quisieran perjudicar a la empresa tendrían que enfrentarse a los demás miembros de la familia y se deterioraría la relación familiar.

La dedicación a la familia es socialmente apreciada, de manera que sus miembros obtienen satisfacción y merecen el respeto de su comunidad en la medida en que cumplen con su familia; por el contrario, el rechazo social castiga a aquellos individuos que descuidan sus obligaciones familiares.¹³

DESVENTAJAS:

- *Profundización de conflictos*

Anteriormente se mencionó la gran ayuda que aportan los lazos familiares a las empresas, también se debe mencionar que estos mismos vínculos familiares

¹³ Castañeda Ramos, Gonzalo. La empresa Mexicana y su gobierno Corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI



también pueden causar problemas dentro de la empresa. En cierta manera, depende del número de integrantes de la familia que forman parte de la empresa, que también está relacionada con el tamaño de la empresa; ya que normalmente entre más grande sea la empresa, mayor será el número de participantes familiares en la empresa, aunque también es posible que si la empresa es pequeña, absolutamente todos sus integrantes sean familiares. Los vínculos familiares pueden causar mayor conflicto entre más familiares existan dentro de la empresa.

Aunque los lazos familiares pueden ser fuente de armonía, el conflicto y las rivalidades entre hermanos y entre padres e hijos también pueden trascender al ámbito familiar y desestabilizar las relaciones productivas.¹⁴

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan las empresas familiares son los conflictos familiares y particularmente la sucesión. Aunque es menos probable que entre familiares halla problemas debido a la relación estrecha que llevan, tampoco es imposible, y de hecho una gran parte de los problemas que tienen las empresas familiares surgen de conflictos dentro de la misma familia. Los conflictos familiares pueden ser diversos entre los que se encuentran las envidias y los celos entre hermanos; sentirse menos dentro de la empresa o la familia; confundir la propiedad con la dirección y retrasar la

¹⁴ Castañeda Ramos, Gonzalo. La empresa Mexicana y su gobierno Corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI



sucesión por parte del dueño o padre; inmiscuir las emociones con respecto a la familia en el trabajo o viceversa.

La mayoría de estos conflictos surgen porque los miembros familiares de la empresa no separan los vínculos familiares de la organización. Normalmente los padres dueños de la empresa suelen tratar a sus hijos de la misma forma a como los tratan en casa, y cuando existen varios hijos en la familia, en algunas ocasiones uno o varios de ellos suelen sentirse relegados. En la sociedad mexicana, se da más crédito y responsabilidad a los hijos varones y mayores, lo que suele causar envidias y celos entre los demás hermanos, sobre todo el segundo hermano.

En algunas ocasiones, los dueños de las empresas tienen miedo de dejar en otras manos, la empresa por la que han luchado y les es imposible que otras personas dirijan su empresa. Esto suele también causar conflictos, porque el hecho de ser dueños de la empresa no les da la capacidad para dirigirlas correctamente, aunque ciertamente se tiene que reconocer que con el paso de los años se va adquiriendo experiencia. Por esta razón, también es difícil para los dueños cuando llega el momento de la sucesión y prefieren retrasarla, poniendo excusas de que los sucesores no están preparados.

En este caso los hijos sucesores pueden comenzar a ejercer presión al padre para que se retire de la empresa y así ellos subir al poder. Por otro lado



cuando son varios los hijos que pueden tomar el puesto del padre, suelen haber competencias entre ellos para ocupar el lugar del padre como dueños de la empresa. En consecuencia, muchas veces la sucesión suele relegarse en el tiempo y no se planifica con la suficiente antelación.

Como podemos ver pueden surgir diferentes conflictos en las empresas familiares, muchas veces provocados por la falta de unidad en la familia o por querer ocupar los puestos de poder.

– *Tolerancia hacia el personal incompetente*

En las empresas familiares, los mismos miembros de la familia suelen ocupar desde los puestos más insignificantes hasta los más relevantes de acuerdo al tamaño de la empresa. Esto no es una dificultad, sin embargo los puestos que se asignan a los familiares normalmente no son de acuerdo al buen desempeño que pudieran realizar, sino por el hecho de ser familiares son contratados. Muchas de las empresas familiares prefieren contratar a familiar, cercanos o lejanos, en lugar de otras personas que pudieran estar mejor preparadas, y es que de cierta forma pudiera ser por desconfianza a otras personas o por querer ayudar a sus familiares, muchas veces sin importar si no beneficia a la empresa.



La dificultad para realizar juicios objetivos complica la imposición de sanciones a los miembros de la familia que han tenido un pobre desempeño en el negocio.¹⁵

Por otra parte, en algunas ocasiones pudiera tenerse más consideración con los errores de los trabajadores familiares a los no familiares. Ya que para una familia es más difícil correr a trabajadores miembros de la misma familia.

También cabe mencionar, que entre los miembros de la familia surge la distorsión de los salarios, pues algunas empresas llegan a pagar más a los miembros familiares, por el simple hecho de ser miembros de la familia, y no por ser realmente importantes dentro de la empresa. Y la constitución, en el artículo 123, menciona "a trabajo igual, salario igual".

– *Dificultad para conseguir el personal adecuado*

En el inciso anterior se comentó sobre la preferencia que se tiene al contratar trabajadores familiares a los no familiares que pudieran tener una mejor preparación. Algunas familias tratan de solucionar este problema, mandando a sus hijos a estudiar alguna carrera que pudiera servir en la empresa; sin embargo esto algunas veces no funciona, ya que a los hijos no les puede gustar

¹⁵ Castañeda Ramos, Gonzalo. La empresa Mexicana y su gobierno Corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI



la carrera que los padres han escogido para ellos o simplemente se llegan a formar otras expectativas.

Aún cuando la educación formal de los hijos constituye una preocupación importante para los padres, el giro del negocio puede requerir de ciertas habilidades que por cuestiones genéticas, culturales o de evolución tecnológica no sean fáciles de encontrar entre los miembros de la familia; circunstancia que se daría inclusive entre aquellos padres interesados por desarrollar habilidades ingenieriles o empresariales en su descendencia.¹⁶

– *Dificultad para alcanzar economías de escala*

Los propietarios fundadores son reticentes a los cambios y les resulta difícil de hacer lo que siempre han hecho, pues creen que lo que siempre han hecho les ha funcionado y las cosas no tienen por que cambiar. Sin embargo los tiempos cambian y surgen nuevas tecnologías que en lugar de entorpecer el trabajo pueden ser de gran ayuda. Por otra parte, en algunas ocasiones los fundadores de la empresa pueden llegar a tener miedo de perder el control de su empresa, por lo que tienen miedo a cambiar sus estructuras y sus prácticas.

¹⁶ Castañeda Ramos, Gonzalo. La empresa Mexicana y su gobierno Corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI



El deseo de limitar las dimensiones del negocio al control familiar reduce las posibilidades de adoptar tecnologías que requieran volúmenes de producción importantes.¹⁷

– *Dificultad para flexibilizar la producción*

Como normalmente algunas empresas familiares tienen problemas o se les dificulta relacionarse con otras personas o empresas, pues esperan siempre tener los mismos principios y prácticas, les resulta más difícil expandirse o pedir financiamientos.

Cuando los vaivenes de la demanda y el costo de las inversiones hacen conveniente establecer redes de producción, la familia tendrá problemas para fincar compromisos de largo plazo con miembros de la red con los que no se está emparentando.¹⁸

3. 5. EL CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares, que generalmente son pequeñas y medianas empresas, son el tipo de empresas predominante en el país, por lo que su

¹⁷ Castañeda Ramos, Gonzalo. La empresa Mexicana y su gobierno Corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI

¹⁸ Idem



estudio es de vital importancia, ya que estas empresas contribuyen en gran medida a su desarrollo. Esto no quiere decir que las empresas familiares son sinónimo de pequeñas y medianas empresas, ya que también existen grandes empresas que son familiares, aunque sólo un pequeño porcentaje.

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas son las principales generadoras de empleo, aunque se podría considerar lo contrario, que las grandes empresas son las que más generan empleo, debido a su tamaño. Aunque en algún tiempo las grandes empresas eran las principales generadoras de empleo, en los últimos años se han creado más empleo gracias a las pequeñas y medianas empresas, debido en gran parte a que existen muchas de estas.

Las grandes empresas, que desde comienzos de los años sesenta representaron el papel principal en la contribución al empleo, han detenido dicha contribución desde mediados de los años setenta. Por el contrario puede afirmarse que las pequeñas y medianas empresas han tenido una evolución inversa y, después de su evidente declive a lo largo de los años sesenta, han manifestado un gran dinamismo en la década de los setenta.¹⁹

A partir de esa época se puede decir que las pequeñas y medianas empresas han tomado un gran auge a nivel mundial. Y ya que tienen una vital

¹⁹ ¿Crean empleo las pymes? Xavier Greffe



importancia en el desarrollo de un país es también importante su estudio y sobre todo que se busque su desarrollo y el mejoramiento de sus funciones.

Como se mencionó anteriormente, las empresas familiares tienen ventajas y desventajas que la diferencian de una empresa común. Normalmente las ventajas de una empresa familiar pueden convertirse en desventajas y al igual las desventajas para una empresa familiar pudieran ser ventajas para otra empresa familiar. Una empresa tiene ciertas características que las diferencian de las demás y no todas pueden realizar las mismas funciones, pues cada una sigue un fin diferente. Pero lo más importante en cualquier empresa es aprovechar las ventajas que tienen sobre otras y tratar de solucionar sus desventajas.

En las empresas familiares una de las características más importantes que la diferencian de las otras empresas son los lazos familiares que existen dentro de la empresa, y que de ahí parten las ventajas y desventajas que tienen estas empresas. Los vínculos familiares pueden desarrollar confianza, respeto, comunicación en una empresa, pero por otro lado también pueden causar envidias, favoritismo, confundir la propiedad con la dirección, etc. Uno de los principales problemas que generan estas desventajas en las empresas familiares es que no encuentran la forma de crecer o están tan pendientes de sus problemas que no se preocupan en buscar el mejoramiento de la empresa.



Es importante tratar de solucionar las desventajas que pudieran surgir en las empresas familiares, y como uno de los principales generadores de conflictos en las empresas familiares se encuentran los lazos familiares. El artículo "La empresa familiar" considera la creación de un convenio entre familiares en donde se establezcan las reglas para participar en la empresa e incorporar a la empresa componentes humanos externos a la familia para que aporten una visión independiente.

Principalmente las empresas familiares, por considerarse pequeñas empresas y creer que no las necesitan, carecen de una estructura en la que establezcan los fines que busca la empresa y principalmente ciertas normas que la regulen y con las que se puedan hacer frente a las diversas situaciones que se pueden presentar dentro de ella. Las estructuras organizacionales, dan a los miembros de la empresa confianza y transparencia y una regulación sobre las decisiones que se toman en la empresa.

Un gran impedimento para que las empresas mexicanas crezcan, se conviertan en grandes corporaciones y dejen de ser familiares, es que no cuentan con estructuras o procedimientos fundamentales en su planeación, administración y toma de decisiones.²⁰

²⁰ "Improvisación, lastre empresarial". Guillermo Medina Arellano



Muchas organizaciones no consideran la posibilidad de implementar prácticas de gobierno corporativo en sus empresas, posiblemente por considerarlas demasiado sofisticadas para una pequeña o mediana empresa. Aunque algunas si han de utilizar algunas funciones para mejorar el funcionamiento de su empresa, sin basarse en prácticas corporativas. Posiblemente, la mayoría de las empresas familiares, ni tan siquiera conozcan lo que son los gobiernos corporativos, ni las prácticas corporativas, ni los beneficios que les pueden aportar.

No sólo en México se ha tenido esta falta de prácticas corporativas, ha nivel mundial se habían presentado estos problemas en las empresas. Por lo que se tuvo la necesidad de crear estándares adecuados, para mejorar las estructuras corporativas de las empresas.

En México existe el *Código de Mejores Prácticas Corporativas* basado en estándares internacionales adecuados a las circunstancias nacionales y que establece recomendaciones de aplicación voluntaria para mejorar el gobierno corporativo de las empresas mexicanas. Las funciones del *Código de Mejores Prácticas Corporativas* se podrían tomar como las estructuras básicas para cualquier empresa, ya que la mayoría de las empresas no las tienen, y las funciones del Código ayudan a regular a las empresas.



Una empresa familiar podría solucionar algunos conflictos, si implementaran prácticas corporativas o algunas funciones que le ayuden a regularse. Las recomendaciones que establece el *Código de Mejores Prácticas Corporativas* es una buena opción para que las empresas mexicanas y principalmente las empresas familiares, tengan las estructuras fundamentales para su funcionamiento y así tengan posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Las funciones que establece el Código pueden contrarrestar algunos problemas que surgen en las empresas familiares.

– *Consejo de administración*

Establecer un consejo de administración formado además de familiares, por funcionarios independientes ajenos a la familia, puede aportar una visión externa independiente en la empresa. Dentro del consejo de administración podrían también establecerse ciertas normas que regulen la participación tanto de los familiares como de los no familiares, lo que ya se mencionó antes como un convenio entre familiares.

La responsabilidad diaria de una empresa deberá recaer en el equipo directivo, mientras que la labor de definir la visión estratégica y de aprobar la gestión será responsabilidad del consejo de administración.²¹

²¹ "Improvisación, lastre empresarial". Guillermo Medina Arellano



En donde, las decisiones no sólo serán tomadas por el dueño de la empresa sino por todos los miembros del consejo de administración. Así, tanto los miembros familiares como los no familiares tendrían la confianza que el poder no recaee sobre una sola persona.

– *Evaluación y compensación*

La implementación de esta función es muy importante en las empresas familiares, ya que como se ha mencionado anteriormente, en estas empresas normalmente trabajan los mismos miembros de la familia, por lo que en muchas ocasiones se suelen dar sueldos que no concuerdan con la eficiencia del trabajo.

Por una parte, en algunas ocasiones a los hijos se les dan sueldos bajos o simplemente no les pagan un sueldo por trabajar dentro de la empresa, por estar todavía bajo la tutela de los padres o porque la empresa se encuentre en su etapa de crecimiento. Esto no podría causar ningún problema siempre y cuando se este conforme con lo convenido, sin embargo si se está inconforme podría ocasionar la disminución de la calidad dentro del trabajo, que afectaría sin lugar a dudas a la empresa.

Por otro lado, podría ocurrir todo lo contrario, que a los miembros familiares, ya sea hijos, hermanos o parientes lejanos, se les otorgue salarios altos en comparación con los salarios de los demás trabajadores. Y si estos salarios son demasiado altos y el trabajo que realizan no concuerda con el salario que



reciben, los demás empleados no familiares podría sentirse incómodos o sin responsabilidad de sus obligaciones. También, si los miembros familiares ocupan puestos sin tener los conocimientos necesarios ocasiona que los empleados no familiares no sientan la motivación para mejorar dentro de la empresa, puesto que sabrían que ellos no tendrían posibilidades para crecer y ocupar puestos importantes dentro de la empresa. Además lo que también podría ocasionar sería una disminución en las utilidades de la empresa y por lo tanto un impedimento para la reinversión y el crecimiento de la empresa.

Por lo que se recomienda el establecimiento de un mecanismo que apoye al consejo en la evaluación del director general y de los funcionarios de alto nivel, para los que se consideren aspectos como las metas fijadas, el desempeño individual y el de la empresa.²²

Sobre todo para que exista concordancia entre los salarios y los conocimientos y aportaciones de los trabajadores, ya sea de los familiares o de los no familiares. Y para que todos los trabajadores tengan la posibilidad de ascender de puesto de acuerdo a su experiencia y habilidades.

– *Auditoría*

Es importante que en las empresas familiares se hagan auditorías, para evaluar el funcionamiento de la empresa, se puedan descubrir fallas en las

²² "Improvisación, lastre empresarial". Guillermo Medina Arellano



estructuras o vulnerabilidades de la empresa y se cree una cultura de disciplina en la organización.

Algunas empresas familiares no consideran las auditorías como un sistema de control, ya que la mayoría de los miembros de la empresa son familiares a los que se les tiene mucha confianza. Sin embargo, el que todos los miembros de la empresa sean familiares no garantiza el buen funcionamiento de la empresa, ya que una auditoría no se realiza sólo para detectar fraudes, sino para detectar los malos funcionamientos que pudieran existir en una empresa.

Las auditorías pueden ser externas, por una firma de auditoría independiente a la empresa, o internas, un departamento de auditoría que trabaja fijo para la empresa. Se recomienda un mecanismo que apoye al consejo en la verificación de la elaboración de auditorías interna y externa, de modo que se asegure la mayor objetividad posible.²³ Este mecanismo, que además, garantice que los procedimientos de control sean bien utilizados por los administradores.

– *Finanzas y planeación*

Es importante la existencia de una instancia que se encargue exclusivamente de las finanzas y planeación, en especial para la evaluación de la estrategia de largo plazo del negocio y de las principales políticas de inversión y

²³ "Improvisación, lastre empresarial". Guillermo Medina Arellano



financiamiento, así como del seguimiento en la aplicación del presupuesto y la identificación de los factores de riesgo.²⁴

Toda empresa para poder realizar sus actividades requiere de recursos financieros, ya sea para desarrollar sus funciones actuales o ampliarlas, así como el inicio de nuevos proyectos que requieren inversión. Y ya que el financiamiento es un factor importante en cualquier empresa incluyendo a las familiares, también es importante que haya un departamento especial que se encargue de su buen funcionamiento. Ya que una mala inversión puede llevar a la quiebra a una empresa.

Normalmente, algunas empresas familiares, especialmente las pequeñas y medianas empresas, son renuentes al cambio, además de tener un bajo nivel de información y formación financiera y debilidad negociadora ante las entidades de crédito; lo que en consecuencia detiene su crecimiento.

Un buen financiamiento y planeación en una empresa, puede animar a los dueños al financiamiento, pero sobre todo a querer modernizar las instalaciones, la maquinaria, el equipo, emprender nuevos proyectos, etc.

– *Información a los accionistas*

Por último, en cualquier empresa es importante que se tenga una buena comunicación. Pero sobre todo que se les proporcione a los accionistas la

²⁴ "Improvisación, lastre empresarial". Guillermo Medina Arellano



información correcta y oportuna, ya que ellos son los que aportan el capital para que la empresa siga operando. Al igual, en las empresas familiares, como la mayoría son miembros de una familia, para que tengan la seguridad de que su empresa esta funcionando correctamente.