

## BIBLIOGRAFÍA.

- Álvarez, T. *Manual de Competitividad*, Panorama, México. 1998
- Arguelles, Antonio, *La competitividad de la industria mexicana frente a la concurrencia internacional*, Fondo de Cultura Económica. 1994
- Arriaga, Aguilar y Alcocer. *Aguas continentales y diversidad biológica de México*, CONABIO, México. 2000
- Azua, Jon, *Alianza Competitiva para la Nueva Economía (empresas, gobiernos y regiones innovadoras)*. Mc Graw Hill de España, S.A.U. 2000
- Bradford, C. *The new Paradigm of Systemic competitiveness: Toward More Integrated Policies in Latin American*. París: OCDE. Francia. 2000
- Centro de Estudios del Sector privado para el desarrollo sustentable. Consejo Coordinador Empresarial / Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción. *Eficiencia y uso sustentable del agua en México. Participación del sector privado*. México. 1998
- Centro del Tercer Mundo para el manejo del agua. *The Nipon Foundation. El recurso hídrico en México. Análisis de la situación actual y perspectivas futuras*, / Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, México. 2003
- Caude S. George Jr. "*Historia del Pensamiento Administrativo*", Editorial Prentice Hall. México. 1999
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría general de la administración*. Editorial Mc Graw Hill, México. 1995
- Comisión Nacional del Agua. *Estadísticas del Agua en México*. Sistema unificado de Información Básica del Agua. 2005
- Comisión Nacional del Agua. *Estadísticas del Agua en México*. Sistema unificado de Información Básica del Agua. 2011
- Comisión Nacional del Agua. *Monitoreo de la calidad del agua*. Sistema unificado de Información Básica del Agua. 2011
- Comisión Nacional del Agua. *Programa de Modernización de Organismos Operadores de Agua*. Promagua. México. 2011
- Czinkota, Michael, y Ronkainen, Ilkka, *Marketing Internacional*, editorial Mc Graw Hill, 4ª edición, México. 2008
- Hernández y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la Administración: un Enfoque Teórico Práctico*, Mac Graw Hill, México. 1994
- Franklin F, Enrique Benjamín. *Organización de Empresas 2ª Edición*. Mc Graw Hill, México. 2007
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. *Fundamentos de Mercadotecnia*, Prentice Hall, México. 2000
- Reyes Ponce, A. *La administración de las empresas*, Editorial Mc. Graw Hill. Edición. México, Pág. 209. 1998

## Revistas y artículos consultados.

- “Las estructuras organizacionales” *Artículo de Joel Bonales Valencia, catedrático de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la U.M.S.N.H. de fecha 9 de abril del 2004. Revista Ciencias Empresariales.* Pág. 45. Morelia, Mich. México.
- Castelán, C., E. J. *La situación del recurso hídrico en México, Innovaciones mexicanas en el manejo del agua*, Centro de Ecología y Desarrollo de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, PP. 45-60
- La modernización administrativa y los servicios públicos municipales, en *Agenda de la Reforma Municipal en México*, Cuadernos de Debate (México: CIDE, 2000).
- Secretaría de Gobernación, *Centro Nacional de Desarrollo Municipal: Gobierno y Administración Municipal en México*, 2006, 563 págs.
- Secretaría de Gobernación, *Gobierno del Estado de Michoacán, Centro Nacional de Desarrollo Municipal, Centro Estatal de Estudios Municipales: Los Municipios de Michoacán*, 532 págs.



# INFLUENCIA DE LA IDIOSINCRASIA DEL MEXICANO EN LA FAMILIA EMPRESARIA Y EN EL PATRIMONIO EMPRESARIAL

Yolanda Saldaña Contreras<sup>1</sup>  
Fernando M. Ruiz Díaz<sup>2</sup>  
Sandra de la Garza Cienfuegos<sup>3</sup>  
Heber G. Gaytán Martínez<sup>4</sup>

## RESUMEN.

A pesar de los cambios sociales ocurridos en nuestro país, la familia aún está cultural, psicológica y socialmente enraizada en la idiosincrasia del mexicano. Esta investigación identificó y analizó la forma en que éste fenómeno socio-cultural influye en los miembros de las familias empresarias y en la rentabilidad y continuidad del negocio familiar. Se realizó una investigación documental interdisciplinaria, se seleccionaron las fuentes más pertinentes y se analizaron las diferentes aportaciones para el logro del objetivo propuesto. Los resultados muestran que el concepto y expectativas que los miembros de una familia empresaria mexicana tienen respecto a la institución familiar repercuten en el patrimonio empresarial; así mismo, se presenta una propuesta para que el fundador o director actual gestione eficazmente la influencia e impacto que dicho fenómeno tiene en su familia y en la empresa.

**Palabras clave:** Idiosincrasia del mexicano, familia y empresa familiar.

## ABSTRACT.

In spite of the social changes happened in our country, the family is still culturally, psychologically and socially rooted in the Mexican idiosyncrasy. The research identified and analyzed the way this socio-cultural phenomenon

---

<sup>1</sup> Profesora – Investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. E – mail: ysalco@yahoo.com.mx

<sup>2</sup> Profesor – Investigador en la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. E – mail: fernandor075@gmail.com

<sup>3</sup> Profesora – Investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. E – mail: cienfuegos2005@yahoo.com.mx

<sup>4</sup> Profesor – Investigador en la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. E – mail: hggm\_17@hotmail.com

influences the members of the entrepreneur families and the profitability and continuity of the family business. It was made an interdisciplinary documental research, the most pertinent sources were selected and were analyzed the different contributions to attain the proposed objective. The results show that the concepts and expectations that the members of an entrepreneur Mexican family have with regard to the family have an effect in the family wealth; also, it is presented a proposal for the founder or present director manages efficiently the influence and impact that such phenomenon has in his family and the company.

**Key Words:** Mexican idiosyncrasy, family and family business.

**Clasificación JEL:** M12, M14, M54.

## INTRODUCCIÓN.

El censo económico realizado en el 2009 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) arrojó los siguientes datos: de los 5 144 056 empresas que existen en México, 3 724 019 son empresas familiares (Alcaraz, R., 2012). Esto significa que más del 70% de las empresas en México son familiares y fuente de empleo de más de 54 millones de mexicanos (Grant-Thornton, 2011).

No obstante, las empresas familiares en México muestran una tasa de mortalidad elevada y frecuentemente las causas que provocan las fallas en la continuidad de la empresa no son de índole empresarial: son de tipo familiar.

Una de estas causas guarda relación con la idiosincrasia del mexicano respecto a la familia, es decir, con el concepto y expectativas que los miembros de una familia empresaria mexicana tienen acerca de la familia y del negocio familiar.

En pleno siglo XXI y a pesar de los cambios en las normas sociales que regulan el comportamiento, la familia aún está cultural, psicológica y socialmente enraizada en la filosofía de vida del mexicano, en sus paradigmas, en su forma de pensar acerca de sí mismo, de los demás y de cómo vivir la vida. Para la mayoría de los mexicanos la familia es aún, una red de seguridad que provee mayor apoyo y protección que la que el Estado proporciona.

Esta idiosincrasia tan presente en la psicología del mexicano y su cultura da forma a las expectativas que el individuo se forja respecto a lo

que éste debe recibir por parte de la familia, pero también respecto a lo que él debe proporcionar a sus familiares para no violentar las normas y principios que regulan la vida familiar.

Este fenómeno socio-cultural tiene un impacto en la dinámica y rentabilidad de la empresa familiar y representa una amenaza para la continuidad de la misma. Inclusive es también origen de fuertes presiones y dilemas con los que el fundador se ve confrontado. Ya que, o responde a las demandas de la familia para cumplir con sus respectivas normas y principios o bien, sacrifica a la familia con el fin de mantener la rentabilidad y competitividad de la empresa.

## **OBJETIVO.**

Dos son las preguntas que guían esta investigación:

- a) ¿Cómo impacta, el concepto y las expectativas que los miembros de una familia empresaria mexicana tienen acerca de la familia y del negocio familiar en la rentabilidad y continuidad del mismo?
- b) ¿Cómo puede el fundador confrontar el dilema que se suscita entre satisfacer las demandas de la familia (cumpliendo así con las normas y principios que rigen la vida familiar) y preservar la continuidad del negocio y el patrimonio empresarial, sin poner en riesgo la armonía familiar?

Por lo tanto el objetivo de esta investigación consiste en identificar y analizar cómo la idiosincrasia que el mexicano tiene respecto a la familia influye en los miembros de las familias empresariales de México e impacta la rentabilidad y continuidad del negocio familiar; así como, el mecanismo a través de los cuales el fundador o director actual puede gestionar eficazmente dicha influencia e impacto.

## **MÉTODO.**

Para el propósito de esta investigación se recurrió, a través de una investigación documental a las aportaciones de los diversos campos disciplinares tales como: la historia empresarial, la psicología del mexicano y la dinámica y administración de la empresa familiar.

Como criterio para la selección de los documentos se determinó que los autores fueran reconocidos dentro de su respectivo campo y sus aportaciones pertinentes a las preguntas de investigación formuladas.

Respecto al aspecto histórico empresarial se consultó a Sablich, C.A. (2007) y Vásquez, H. (2012). Para la psicología del mexicano fue indispensable recurrir a obras clásicas como las de: Riding, A (1985); Díaz-Guerrero, R. (1979) y Bejar-Navarro, R. (1983).

En cuanto a la organización y administración de la empresa familiar se consideraron las publicaciones de Imanol Belausteguigoita Rius, fundador del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (CEDEF-ITAM). Las aportaciones de Salo Grabinsky, reconocido consultor en la materia en México; así como las de Miguel Ángel Gallo de la Universidad de Navarra. Se analizaron cada una de las propuestas publicadas y se procedió a procesar la información recabada para dar respuesta a las preguntas de investigación.

## RESULTADOS.

La empresa familiar, entendida como aquélla en que la administración y propiedad está en poder de una o varias familias (Scerpella, 2006) data de épocas milenarias. Su origen se remonta a la antigüedad cuando la estructura social básica sufrió una transformación pasando, de comunidades cazadoras y recolectoras, a comunidades agrícolas.

En su inicio, la agricultura fue básicamente de subsistencia. Sin embargo, el desarrollo de herramientas como la rueda y el arado condujo a que las familias y comunidades incrementaran su probabilidad de supervivencia. De esta manera se garantizó el abasto estable y suficiente de alimento, lo cual provocó la posibilidad de almacenar los excedentes (Vásquez, H. 2012).

El excedente obtenido permitió que las familias intercambiaran, mediante el trueque, unos productos por otros para satisfacer sus necesidades. Así, la empresa familiar permanece vigente durante el feudalismo, el siglo XVII, la Revolución Industrial y hasta los tiempos actuales (Sablich, 2007).

Sin embargo, de acuerdo con Grabinsky (2010) no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que la situación cambió drásticamente. Especialmente en Estados Unidos se vivió una época de gran crecimiento económico lo cual dio origen al surgimiento de una clase media caracterizada por ser fuerte consumidora de productos y servicios. Al mismo tiempo, nació una gran burocracia con sueldos y prestaciones que demandaba productos y servicios que le permitiera mejorar su nivel de vida. Esto dio origen a la creación de una gran cantidad de empresas de estructura familiar. Para el caso de México, Grabinsky (2010) menciona:

*“El México moderno es el resultado de este boom de la posguerra y grandes emporios como CEMEX, Aurrera (hoy Walmart), BIMBO, Minera México, y muchos más son ejemplos de negocios que se desarrollaron a partir de esta época.*

*En casi todos los casos, los negocios empezaron con un líder o patriarca que invitó a su familia... a que lo apoyaran en su gran esfuerzo y que con su intuición y tenacidad logró triunfar, aunque también hubo fracasos” (pp. 14 y 15).*

Sin embargo, actualmente prevalece en México una crisis “silenciosa”, pues las empresas familiares que se crearon durante la posguerra por los patriarcas fundadores ahora están pasando o ya pasaron a la (s) siguiente (s) generación (es) y al paso de los años la familia se multiplicó.

Cuando la empresa fue creada, la familia estaba únicamente integrada por el fundador, la esposa y sus hijos. De tal forma que la subsistencia de la familia nuclear, estaba asegurada.

Con el paso de los años, no solamente los hijos se casaron sino que también los hijos de los hijos. Esto significa que ahora la familia está compuesta por yernos, nueras, nietos y hasta biznietos que tal vez dependen de la misma fuente de empleo y/o que desean pertenecer a la misma.

En este caso, las empresas familiares ya establecidas pueden resultar insuficientes para absorber a todos los descendientes de la familia. No hay que olvidar que mientras la empresa crece aritméticamente, la familia lo hace exponencialmente.

Esto conlleva a que al paso de los años, la empresa se vuelva incapaz para proveer empleo y/o sustento a las posteriores generaciones compuesta por las diferentes ramas familiares, ocasionando fuertes conflictos familiares, disputas por los recursos y el control de la empresa, dando lugar así a la venta o el cierre de la misma.

Para comprender más a fondo la naturaleza del conflicto que actualmente experimentan éstas empresas resulta indispensable analizar primero la influencia que la familia mexicana, como institución social, continúa ejerciendo en la idiosincrasia del mexicano y posteriormente el impacto que este fenómeno tiene en la empresa familiar.

### **La familia en la idiosincrasia del mexicano.**

Reiteradamente se ha mencionado que el mexicano posee un complejo de inferioridad (Díaz-Guerrero, 1979). Sin embargo, estudios transculturales



realizados muestran que lo que a primera vista pareciera ser un complejo de inferioridad, es sólo una actitud propia del mexicano que consiste en no valorar lo individual, ya que lo importante para él no es la persona sino la familia que éste forme y a la que pertenezca (Soriano, 2012).

La familia continúa siendo la célula básica y centro de convivencia social. Para nueve de cada diez mexicanos la familia es lo más importante (DIF, 2006). En la mayoría de los casos el mexicano nace, crece, se desarrolla y muere en familia. El valor que se da a la familia en México es una característica cultural relevante y una de las más sobresalientes (Bejar-Navarro, 1983).

A diferencia de otras culturas, la red familiar en México es considerablemente extensa y compleja; y las relaciones se caracterizan por ser intensas y continuas a través del tiempo.

El concepto de familia abarca no solamente a padres e hijos; sino también se le asigna un papel importante y participación social a los abuelos, tíos, primos, etc. Inclusive, los cónyuges, cuñados, parientes políticos y consuegros suelen ser considerados parte de la familia.

En una investigación realizada por Abascal, R., (2010), encontró que la solidaridad es un valor esencial que aún rige en la familia mexicana.

En dicho estudio se menciona que las mujeres ayudan más que los hombres en tres de cinco situaciones graves: el fallecimiento de un familiar, una enfermedad grave y cuando se tienen serios problemas económicos. Pero, en caso de accidentes y problemas de trabajo de los hombres es de quienes más se espera el apoyo.

Desde esta perspectiva, la mayor fortaleza de la familia mexicana radica en la solidaridad entre sus miembros.

¿Por qué, a pesar de los cambios sociales ocurridos la familia continúa ocupando un lugar tan importante en la vida del mexicano?

La respuesta radica en que el mexicano satisface su necesidad de seguridad al ser miembro de una familia, pues en ésta aún prevalece la norma de que los integrantes de una familia deben ayudarse entre sí, a pesar de los conflictos intrafamiliares que existan.

En la familia mexicana cada miembro está casi siempre dispuesto a ayudar a sus familiares cuando éstos tengan problemas, ya sean económicos o de enfermedad.

Lo anteriormente expresado es corroborado por Riding, A. (1985) cuando afirma que la familia en México ha sido una institución vital para mantener la estabilidad política, pues ofrece una estructura de apoyo y seguridad mayor que la que el Estado proporciona.

Dicho autor agrega que aunque en el país se han suscitado considerables cambios, la familia ha cambiado menos que el país, y lo explica de la siguiente manera:

*Para la mayoría de los mexicanos la familia sigue siendo el eje de su vida. Toda la gama de pasiones –amor, odio, celos, devoción y violencia- se puede vivir en la familia... Los mexicanos necesitan pocos amigos porque tienen muchos parientes. Quienes tienen un empleo se mueven para colocar a los parientes desempleados. En el gobierno quizá se le haga mala cara al nepotismo de los niveles más altos, pero cualquier pariente con influencia introduce a la burocracia a toda su familia (p.287).*

Otro fenómeno que crea nuevos lazos familiares, amplía y contribuye a extender la ya de por sí compleja red familiar en México, es el compadrazgo.

Gracias al cristianismo católico, el compadrazgo es toda una institución en nuestro país. Los bautizos, primeras comuniones, bodas, etc., son el motivo para crear una relación de tipo familiar que conlleva la obligación moral de apoyarse mutuamente.

Es casi imposible concebir la idea de que en cualquier acontecimiento familiar no se invite también a los compadres. Esto sería fuente de conflicto como lo sería también el no apoyar al compadre a través de la posibilidad de ofrecerle trabajo cuando la situación de éste así lo amerite.

El compadrazgo es una variante más para crear nuevos lazos familiares además de los ya existentes.

### **Impacto de la idiosincrasia de los miembros de la familia empresaria respecto a la familia en el negocio familiar.**

De acuerdo con Belausteguigoitia, I. (1996), la influencia de la familia sobre las empresas familiares es considerable, tanto que frecuentemente se les denomina organizaciones emocionales debido a su naturaleza afectiva e influencia que proviene de la dimensión familiar; y aunque las organizaciones familiares sufran cambios estructurales al crecer, estas modificaciones no le restarán importancia a los lazos familiares.

La existencia de la familia extendida en México y su crecimiento a través de la inclusión de los parientes políticos y del compadrazgo, ejerce una creciente y considerable presión sobre la empresa familiar. Varias son las formas a través de las cuales se manifiesta esta presión:

- En primer lugar porque un negocio rentable que ha logrado posicionarse es siempre atractivo para los miembros de la familia quienes inclusive, tratan de incorporar también a sus parientes políticos, amigos y personas con las que se sienten en deuda o deseen apoyar y a los que comúnmente se les denomina “recomendados”.
- En segundo lugar, cuando se ha llegado a la segunda o tercera generación habrá muchos más miembros de la familia (yernos, nueras, nietos, cuñados, parientes políticos, compadres, etc.) que se sentirán con derecho a ser contratados. Éstos buscarán satisfacer la necesidad de trabajo a través de la empresa familiar. Pues de acuerdo con la idiosincrasia del mexicano la solidaridad es un valor que prevalece en la familia que se traduce en la obligación moral de parte de ésta para apoyarlos. Esto representa una fuerte presión para el fundador, director actual, o los familiares que tienen bajo su cargo la contratación de personal.
- Finalmente, también están aquellos parientes que por estar poco calificados no logran colocarse en otras empresas y por lo tanto esperan que por ser parte de la familia se les apoye a través de un trabajo independientemente de su capacidad y nivel de desempeño. Esto es también fuente de conflicto y sentimientos ambivalentes para el fundador o director actual, pues se verá confrontado con el dilema de aceptarlos o rechazarlos. Si los acepta pone en riesgo la rentabilidad del negocio, lo cual es contrario a la lógica empresarial. Si los rechaza estará violentando las normas de apoyo y solidaridad que rigen a la familia.

Ante estas circunstancias frecuentemente inevitables, la empresa debe estar preparada para hacer frente a este tipo de situaciones. El fundador o actual director debe, hasta donde le resulte factible, establecer un equilibrio entre las expectativas y demandas de la familia y la rentabilidad de la empresa.

Ya que por un lado, sí no se cumple con las expectativas y normas que rigen a la familia, los conflictos familiares ponen en riesgo la continuidad de la empresa; y por otro, sí únicamente se busca el bienestar de la familia a costa de la rentabilidad de la empresa se obtendría el mismo resultado: el cierre de la misma.

Cabe por lo tanto preguntarse lo siguiente: ¿Cómo puede el fundador manejar los conflictos ocasionados por la enorme influencia que aún tiene la familia en la idiosincrasia del mexicano y su impacto en la empresa familiar, sin afectar la rentabilidad de la misma? ¿Cómo satisfacer las

expectativas y demandas de la familia sin poner en riesgo el patrimonio empresarial?

Tal vez existan tantas respuestas como personas a las que se les formulen estas preguntas. Sin embargo, en éste artículo se presenta una propuesta a través de la cual podría cumplirse con las normas y principios que rigen a la familia mexicana sin violentar las que rigen la lógica empresarial.

### **Proyecto Familiar Común: De empresa familiar a familias de empresarios.**

La propuesta que este artículo presenta consiste en que la familia empresaria diseñe e implemente un Proyecto Familiar Común que permita a la empresa familiar convertirse en familias de empresarios. Esta propuesta requiere considerable esfuerzo, dedicación, sacrificio y es más compleja, pero no obstante, consideramos es la más viable para preservar el patrimonio empresarial, satisfacer las expectativas de la familia y asegurar el sustento de las nuevas generaciones.

Por familias de empresarios se entiende la transición, que la empresa familiar efectúa para crecer y expandir la empresa y/o establecer y diversificar nuevos negocios administrados por las diferentes ramas familiares.

De acuerdo con Grabinsky (2010) es necesario retomar el espíritu emprendedor del fundador y transformar a los grupos familiares actuales en familias de empresarios a través de la creación de un Proyecto Familiar Común.

Esto es confirmado por Fuentes-Lombardo y otros (2008) cuando expresa que:

*“...sí efectivamente se desea transmitir un legado a las siguientes generaciones, las estrategias deberían ir orientadas al crecimiento, pues de no ser así, el patrimonio empresarial a legar cada vez se iría reduciendo más, en términos relativos, al aumentar el número de miembros familiares” (p.20).*

Diversas son las razones por las que una empresa familiar debe impulsar su crecimiento y/o diversificación con el fin de convertirse en familias de empresarios a través de un Proyecto Familiar Común, entre otras para:

- Conservar el patrimonio empresarial y legado familiar.
- Gestionar eficazmente el impacto del concepto y expectativas que tienen los parientes respecto a la familia en el negocio familiar.

- Incrementar la riqueza y seguridad económica de la familia para mantenerla unida.
- Asegurar e incrementar fuentes de empleo para las nuevas generaciones.

A continuación presentamos algunas alternativas viables expuestas por Grabinsky (2010) para transformar una empresa familiar en familias de empresarios:

- Puede adoptarse una estrategia de expansión que consiste en que la familia y sus diferentes ramas dediquen todos los recursos humanos y financieros a la empresa. Esto implica redoblar el trabajo, el esfuerzo, el compromiso y la dedicación; estar dispuestas a reinvertir las ganancias con el fin de financiar el crecimiento y expansión de la empresa. Para esto, puede crearse un fondo común de reinversión de utilidades para capitalizar a la empresa cuando se pretenda llevar a cabo planes de expansión. De esta manera, podría asegurarse el empleo y sustento de las diferentes ramas familiares.
- Puede también adoptarse una estrategia de diversificación. Por ejemplo: buscar nuevas formas de crecimiento a través de subsidiarias, franquicias, nuevos mercados tanto geográficos como de clientela, sucursales, etc. Inclusive, podría crearse una empresa comercializadora para el mayoreo de los productos fabricados o adquiridos por el negocio principal.
- Otras de las estrategias es la que corresponde al crecimiento integrado. Este crecimiento se da de manera vertical para apoyar todo el ciclo de operación del negocio; desde convertirse en proveedores de la materia prima y los insumos necesarios, hasta las cadenas de distribución y venta al menudeo. Obviamente, todo esto manejado por las diferentes ramas familiares. Es decir, pueden formarse empresas de servicios a la empresa principal que además puedan promover éstos a otros clientes. Por ejemplo, mantenimiento de redes de computación, servicios contables, etc.
- Una alternativa más consiste en crear un fondo común proveniente de las utilidades de la empresa base para promover los proyectos de miembros de las siguientes generaciones, previa evaluación y aprobación, que deseen convertirse en emprendedores.
- Asimismo, puede también apoyarse de manera individual a los miembros familiares que deseen lanzarse como emprendedores a través de un negocio. Estas personas pueden presentar su plan de negocio e invitar a familiares para que de manera voluntaria y a nivel

personal se incorporen como socios a ese nuevo negocio, sin involucrar obligatoriamente al resto de la familia.

- Finalmente, está la posibilidad de crear dentro de cada familia nuclear un esquema de apoyo para los hijos(as) que deseen establecer una empresa a través de préstamos, como socios, con capital de riesgo, etc.

Fuentes-Lombardo y otros (2008) señalan que aunque la familia empresaria desea y sabe que debe crecer frecuentemente no adopta la decisión de expandir el negocio, pues implica riesgos que temen asumir; hay que ganar mucho, retirar lo menos posible de tal forma que la cantidad para reinvertir sea suficiente.

Otras de las razones señaladas por dichos autores aluden a la cantidad de recursos disponibles; a la dificultad financiera para garantizar las necesidades familiares y de la empresa; a la falta de flexibilidad de algunos de los miembros de la familia; a la resistencia al cambio; a la disparidad entre objetivos, valores y necesidades familiares.

Pero, si realmente existe el deseo y voluntad de crecimiento este será el factor clave que oriente las decisiones y proporcione el fundamento para la planeación estratégica requerida para conservar y perpetuar el patrimonio empresarial y legado familiar, y transforme a la empresa familiar en familias de empresarios.

La transición de empresa familiar a familias de empresarios conlleva el sólido compromiso por parte del grupo familiar para impulsar unidos las diversas formas de crecimiento. También implica establecer reglas claras que regulen la relación de la familia con la empresa; así como, monitorear y controlar los planes de crecimiento. Pero sobre todo, se requiere de una comunicación sana y transparente; además de la unión y compromiso de toda familia.

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS.**

De acuerdo con Tagiuri, R. y Davis, J. (1996), las empresas familiares poseen características únicas e inherentes a estas empresas y son también el origen de ventajas y desventajas para las familias propietarias. A estas características se les denominan: atributos ambivalentes.

En el contexto de la empresa familiar mexicana, la solidaridad característica implícita en la idiosincrasia del mexicano respecto a la familia se convierte en un atributo ambivalente inherente de la organización.

Por ejemplo la solidaridad entre la familia como un valor profundamente

enraizada en la idiosincrasia del mexicano, se convierte en un atributo ambivalente.

Por un lado la solidaridad promueve que los familiares estén dispuestos a trabajar horas extras, a obtener un salario no muy atractivo, a trabajar sin prestaciones, ser responsables, leales, etc.

Pero por otro, habrá parientes quien a título de esa solidaridad que “debe” darse entre la familia, consideren que “deberían” ser contratados aunque no reúnan los requisitos que el puesto requiere. Inclusive, pueden exigir no ser despedidos a pesar de su desempeño deficiente.

Por tanto, el primer paso que deben dar los familiares que forman parte de una empresa familiar es tomar conciencia del impacto que tiene en el equilibrio, rentabilidad y continuidad del negocio, el concepto y expectativas que tienen respecto a la familia y de su influencia en el negocio familiar.

El segundo paso consiste en el diseño e implementación, por parte de toda la familia de un Proyecto Familiar Común. Este proyecto requiere de por lo menos dos estructuras de apoyo: El Consejo De Familia y el Protocolo Familiar.

### **El Consejo de Familia.**

El sistema familiar es la fuente más importante de apoyo y protección. Sin embargo, es donde también radican las fuentes de hostilidad, resentimiento y rivalidad. Es el mayor refugio, pero también el mayor generador de tensión en la vida de las personas.

La dinámica familiar es una fuerza emocional muy potente que necesita control y restricción si se desea el crecimiento y continuidad de la empresa familiar.

Aquí es donde interviene el Consejo de Familia como una estructura que permite manejar y reducir los conflictos entre la familia y la empresa. Dicho Consejo es el órgano de gobierno de la familia empresaria y está integrado por representantes de las distintas líneas o ramas familiares.

Para crear e implementar un Proyecto Familiar Común que permita que la empresa familiar se convierta en familias de empresarios es necesario establecer primero, el Consejo de Familia.

Este órgano provee la estructura que permite a las diferentes ramas familiares consensuar sus objetivos y perspectivas; además de crear una visión y proyecto que asegure la permanencia y continuidad del patrimonio empresarial para las siguientes generaciones.

Entre otros, los objetivos del Consejo de Familia son:

- Clarificar los límites entre la familia y la empresa y reducir la probabilidad de que ciertos asuntos familiares sean transferidos inadecuadamente a la empresa en el proceso de toma de decisiones y viceversa.
- Procurar el equilibrio tanto en las relaciones en el interior de la familia como en las relaciones de la familia con la empresa y la propiedad.
- Fomentar la unidad, el compromiso y la solidez en la familia, así como la rentabilidad de la empresa.
- Proporcionar un ámbito en el que los miembros de la familia pueden expresar sus necesidades y expectativas acerca de la empresa; así como desarrollar políticas y tomar las decisiones que salvaguarden los intereses de la familia.
- Proveer la estructura para ayudar a la familia a crear una visión compartida y un acuerdo de entendimiento sobre los objetivos e intereses como propietarios.

### **El Protocolo Familiar.**

Otra estructura de apoyo es el Protocolo Familiar, el cual consiste en un documento escrito que contiene y enuncia claramente la misión, visión, políticas, valores y reglas que regulan la relación entre la familia propietaria y la empresa. A través del consenso, la familia empresaria pone por escrito las reglas con las que se va a regir la relación entre la familia, la empresa y la propiedad.

Dicho documento contiene las políticas de compensaciones para los familiares; métodos para resolver conflictos y controversias entre la familia; lineamientos y límites de poder y control; reglas de administración y buen gobierno; lineamientos para la sucesión; reglas para la contratación de familiares, promociones, etc.

Su utilidad radica en que el Protocolo Familiar establece las reglas internas del gobierno de la familia; concientiza a todos los miembros de la familia de la necesidad de comunicarse; de la necesidad de formar un frente común y mantener la unidad, armonía y afecto. Lo anterior, necesario para hacer realidad el Proyecto Familiar Común.

De acuerdo con Correa, A., Restrepo, L., y Acevedo, V. (2007), los lineamientos claros y explícitos contenidos en el Protocolo Familiar regulan y sirven de soporte a los procesos emocionales de la familia empresaria.



Por el contrario, los lineamientos o límites difusos pueden generar dificultades e incrementar las probabilidades de conflicto. Cuando los lineamientos son difusos, las personas no desarrollan la percepción y habilidades necesarias para confrontarse y resolver productivamente las situaciones. Así lo confirman las autoras cuando afirman que:

*“Las familias empresarias tienen entonces la oportunidad de ser exitosas cuando los límites están bien definidos, la estructura jerárquica es clara, los roles se han designado de manera explícita, son reconocidos y asumidos y por el grupo familiar, se han logrado integrar las expectativas, las actividades relativas a éstos y las relaciones, se ha definido bien el grado de reciprocidad esperado y hay equilibrio de poder y manifestaciones afectivas congruentes con los lazos que los unen” (p.84).*

## CONCLUSIONES.

El objetivo de esta investigación consistió en determinar, cómo el concepto y expectativas que los miembros de una familia empresaria mexicana tienen acerca de la familia y del negocio familiar impacta la rentabilidad y continuidad del mismo; así como determinar el mecanismo a través del cual el fundador o director actual puede gestionar eficazmente dicha influencia e impacto.

Como resultado de la investigación efectuada puede concluirse lo siguiente:

- A pesar de los cambios sociales ocurridos en México, la red familiar es aun considerablemente extensa, compleja y las relaciones se caracterizan por ser intensas y continuas a través del tiempo.
- El mexicano deposita su confianza en la familia ya que ésta ofrece una estructura de apoyo y seguridad mayor que la que el Estado proporciona.
- En el contexto de la empresa familiar mexicana, la solidaridad como un valor implícito en la idiosincrasia del mexicano respecto a la familia se convierte en un atributo ambivalente: tiene sus ventajas y desventajas.
- Como ventaja, la solidaridad en la familia puede promover la rentabilidad y continuidad de la empresa especialmente en tiempos difíciles. Como desventaja puede ocasionar a la empresa pérdidas, ineficiencia e inclusive llevarla a la quiebra.
- Dado que la influencia de la familia en las empresa familiar es de considerable magnitud, el primer paso que debe promoverse entre la

familia empresaria es concientizarla sobre el impacto que tiene en la rentabilidad y continuidad del negocio, su idiosincrasia y expectativas respecto a la familia. Recordando siempre que “el negocio puede dar para la casa, pero la casa no puede dar para el negocio”.

- Se propone entonces, como mecanismo para gestionar eficazmente el impacto que la idiosincrasia de la familia tiene en la empresa familiar: la transición de empresa familiar a familias de empresarios. Por familias de empresarios se entiende la transición que la empresa familiar efectúa para crecer y expandir la empresa y/o establecer y diversificar nuevos negocios administrados por las diferentes ramas familiares.
- Por tanto, se propone que la(s) familia(s) propietarias de la empresa familiar base junto con las diferentes ramas familiares establezcan como visión y Proyecto Familiar convertirse en familias de empresarios a través de la planeación estratégica y las diferentes alternativas viables ya expuestas en esta investigación. De otra forma, el patrimonio empresarial se irá reduciendo al aumentar el número de miembros familiares y se correrá el riesgo de no asegurar el sustento y empleo para los descendientes de las posteriores generaciones.
- Finalmente, bajo ninguna circunstancia debe anularse la buena influencia que la familia puede tener en la empresa familiar. De lo que se trata es de gestionar eficazmente dicha influencia con la finalidad de preservar el patrimonio empresarial y la armonía familiar; así como el sustento y empleo de las posteriores generaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Abascal, R.M. (2010). *Reflexionando sobre la familia mexicana*. Universidad Panamericana. Campus México. <http://www.up.edu.mx/document.aspx?doc=26871> Consultado el 7 de Enero del 2013.
- Alcaraz-Rodríguez, R. (2012., *Empresas familiares o familias emprendedoras*. En Grandes PYMES Octubre 31. <http://familiasemprendedoras.wordpress.com/2012/10/31/empresas-familiares-o-familias-emprendedoras/#more-219> Consultado el 14 de Febrero del 2013
- Bejar-Navarro, R. (1983). *El Mexicano. Aspectos Culturales y Psicosociales*. Universidad Autónoma de México. México.
- Belasteguigoitia, I. (1996). La relación familiar en las organizaciones mexicanas. *En Revista Adminístrate Hoy- La Práctica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Octubre 1996. Año 3 No. 30. Consultado el 10 de enero del 2013.

- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: Mc Graw Hill.
- Correa-Young, A., Restrepo de Giraldo, V., y Acevedo, E. Más allá del protocolo de familia: un abordaje sistémico con las familias empresarias. *En Pensamiento Psicológico*. Julio-Diciembre. Vol. 3, No.9. pp. 79-100. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80103907> Consultado el 8 de Febrero del 2013.
- Díaz-Guerrero, R. (1979). *Estudios de psicología del Mexicano*. Trillas México
- DIF, (2006). *Encuesta de la Dinámica Familiar del Diagnóstico de la Familia Mexicana*. Sistema Nacional de la Familia Mexicana (SNDIF). <http://www.televisa.com/todo-es-mejor-en-familia/articulos/convivencia/440457/el-conflicto-familias-mexicanas/> Consultado el 23 de Enero del 2013.
- Fuentes-Lombardo, G. y otros. (2008). Razones para crecer en la empresa familiar: Un análisis comparativo. En *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 14, (3), pp. 15-34. ISSN: 1135-2523. <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v14/143015.pdf> Consultado el 22 de enero del 2013.
- Grabinsky, S. (2002). *Dinámica y conflictos en las empresas familiares*. Del Verbo Emprender. México.
- Grabinsky, S. (2010). *De la empresa familiar a Familias de Empresarios*. Del Verbo Emprender. México.
- Grant-Thornton, S.S. (2011). *Empresas familiares*. <http://ssgt-correos.blogspot.com/2011/03/empresas-familiares.html> Consultado el 9 de enero del 2013.
- Riding, A., (1985) *Vecinos Distantes. Un Retrato de los Mexicanos*. Joaquín Mortiz/Planeta. México, 1985
- Sablich, C.A. (2007). *Módulo de Administración y Dirección de Empresas. Empresas en contexto*. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/modulo-administracion-direccion-empresas-libro.pdp> Consultado el 18 de Febrero del 2013.
- Scerpella, L. (2006). *De "empresa familiar" a "familia empresaria"*. The World Leadership. ISEAD on line school. [http://www.degerencia.com/articulo/de\\_empresa\\_familiar\\_a\\_familia\\_empresaria](http://www.degerencia.com/articulo/de_empresa_familiar_a_familia_empresaria) Consultado el 29 de enero del 2013.
- Soriano, G. (2010), La Psicología del Mexicano. *Publicado en ERGO. Al Pie de la Letra*. Junio 1, (p.2) <http://piensoergoescribo.wordpress.com/2010/06/01/la-psicologia-del-mexicano/> Consultado el 30 de enero del 2013

- Tagiuri, R., y Davis, J. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *En Family Firm Institute, Inc.* [http://c.ymcdn.com/www.ffi.org/resource/resmgr/best\\_of\\_fbr\\_spanish/fbresp\\_tagiuri\\_atributosambi.pdf](http://c.ymcdn.com/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbresp_tagiuri_atributosambi.pdf) Consultado el 19 de Febrero del 2013.
- TápiesLloret, J. (2011). *De empresa familiar a familia empresaria*. IESE Business School. Universidad de Navarra. [http://cpii.org.ar/resource-center/data/De\\_empresa\\_familiar\\_a\\_familia\\_empresaria.pdf](http://cpii.org.ar/resource-center/data/De_empresa_familiar_a_familia_empresaria.pdf) Consultado el 18 de enero del 2013.
- Vásquez, H. (2012). *¿Cómo surge la empresa familiar? Espacio Familiar*. [http://www.espaciofamiliar.net/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=344:%C2%BFc%C3%B3mo-surge-la-empresa-familiar?&Itemid=324](http://www.espaciofamiliar.net/index.php?option=com_k2&view=item&id=344:%C2%BFc%C3%B3mo-surge-la-empresa-familiar?&Itemid=324) Consultado 25 de Febrero del 2013
- Vásquez, J.M. (2010). *¿Empresa familiar o familia empresaria? MBA & Educación Ejecutiva*. <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/que-diferencia-una-empresa-familiar-de-una-familia-empresaria> Consultado el 28 de Febrero del 2013.