

# **Potencialidades y problemas en empresas de participación familiar en las Mipymes (Estudio local en Celaya Guanajuato).**

Universidad de Guanajuato  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Ricardo Contreras Soto  
[ricsoto@hotmail.com](mailto:ricsoto@hotmail.com)  
Rafael Regalado Hernández  
[eldoez@msn.com](mailto:eldoez@msn.com)

## **Resumen**

El presente investigación es parte de un trabajo más amplio sobre el estudio de las dimensiones sociales y el capital social en las empresas en Celaya Guanajuato México. El estudio es explorativo, propone una tipología: empresas de participación familiar de solo matrimonios; empresas de participación de familias nuclear; empresas de participación de familia nuclear de autoridad única (patriarcal); empresas de participación de familia nuclear de trabajo conjunto; empresas de participación de familias extensa; empresas de participación familiar fraternal madura; empresas de cierto apoyo familiar de único dueño; empresas no familiares donde trabajan familiares; empresa de participación de compadrazgos.

Se habla de las empresas familiares de manera común, como si las empresas y las familias fueran de una sola manera, en un solo modelo, este artículo problematiza con este planteamiento para ir explorando las formas como se dan las relaciones con las familias y las empresas, se partió de un estudio selectivo de una muestra en Celaya Guanajuato.

La investigación parte del interés de conocer las empresas de relación familiar, sus lógicas sociales y culturales en la dinámica económica, sus bondades, así como sus problemas y defectos. Este estudio es una aproximación cualitativa realizada a 420 empresas en Celaya, en donde encontramos por un lado el círculo virtuoso de las empresas familiares: emprender, mantener unida a la familia, la importancia de la comunicación, importancia de las reglas claras, la importancia de la organización, la experiencia y la enseñanza, así como las propuestas creativas de servicio como capital simbólico, social y cultural. Por el otro lado, analizamos los problemas familiares referentes a las decisiones, envidias, problemas técnicos, problemas de la división familiar, ausencia de controles, falta de apoyo y responsabilidad, familia y dinámica de crecimiento, sucesión y otros problemas.

**Palabras clave:** empresas de relación familiar.

## Tabla de contenido

Potencialidades y problemas en empresas de participación familiar en las Mipymes (Estudio local en Celaya Guanajuato).	1
Resumen .....	1
Tabla de contenido .....	2
Método.....	4
Muestra .....	4
Introducción.....	7
Consideraciones críticas y propuestas para el estudio de las llamadas “empresas familiares” .....	10
Modalidades de participación en las empresas familiares.....	10
Empresas de participación de familia solo matrimonial.....	10
Empresa de familias nucleares de trabajo conjunto.....	11
Empresas familiares nucleares de autoridad única (patriarcal) .....	12
Empresas de participación familia extensa (algunas con autoridad patriarcal) .....	12
Empresa de participación familiar fraternal madura .....	13
Empresas de cierto apoyo familiar de único dueño.....	15
Empresas no familiares donde trabajan familiares.....	15
Empresas de participación compadrazgos .....	16
Transiciones.....	17
Transición de inicio de empresa a empresa de participación familiar.....	17
Transición de empresa solo matrimonial a de un solo dueño o un solo responsable .....	17
Transición de empresas de participación familiar a empresas de único dueño .....	18
Transiciones de empresas con organización empírica familiar a técnica.....	18
Transición de empresa de participación familiar en sociedades o asociaciones .....	19
Transición de empresa de participación familiar que generó diáspora de empresas .....	19
Los círculos de las empresas familiares .....	21
Círculo virtuoso en las empresas de relación familiar.....	25
Emprender .....	26
Mantener la familia unida.....	27
Fuerza de la familia .....	29
La importancia de la comunicación.....	34
Importancia de las reglas claras.....	37
Importancia de la organización.....	37
Experiencia y enseñanza.....	40
Propuestas de servicio: capital simbólico, social o cultural .....	42
Problemas familiares .....	44
Problemas con las decisiones .....	44
Envidias .....	48
Problemas técnicos .....	50
División de trabajo familiar.....	51
Ausencia de controles (con la familia) .....	53
Falta de apoyo y responsabilidad.....	54

Familia y dinámica de crecimiento.....	58
Sucesión.....	60
Otros problemas.....	62
A manera de conclusión .....	64
Fuentes.....	69
Anexos.....	71

## Método

El análisis explorativo: cualitativo- distributivo, basado en las reflexiones sobre la pregunta: ¿Si es una empresa familiar que problemas ha tenido, como los soluciono y que es lo que no ha resuelto?, que se realizó a 420 empresas predominantemente del sector manufacturero en Celaya Guanajuato, en el 2007, se detectaron los problemas de las empresas de relación familiar y se clasificaron según criterios operativos por naturaleza de las respuesta, a nivel de interpretación de la doxa. Donde se reflexiona las respuestas. Partiendo de ellas se hizo una propuesta tipológica. Los testimonios de las entrevistas están en Lucida Sans 10, los análisis en Time Roman 12.

## Muestra

De acuerdo a los datos de INEGI (2005) se informa que en Celaya existen 1372 unidades económicas que tomamos como universo.

La selección de la muestra es de 418 unidades económicas resultado de un universo de 1372, con un margen de error del 4%, y de confianza del 95%, basándonos en el muestreo del programa STATS consultado.

Universo	Nivel de Confianza	Error	Muestra
1372	95%	4%	418

Nuestra muestra real es de 420 empresas

## Tamaño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido	Micro	265	62.9	63.1	63.1
	Pequeña	114	27.1	27.1	90.2
	Mediana	32	7.6	7.6	97.9
	Grande	9	2.1	2.1	100.0
	Total	420	99.8	100.0	
Omisiones	Sistema	1	.2		
Total		421	100.0		

Distribuidas en tamaño como lo señala la tabla anterior.

La distribución de la muestra por giro es la siguiente:

Giro	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total	%
Panadería y Repostería	53	34	2	0	89	21.30%
Tortillería	37	1	1	0	39	9.30%
Alimentos	25	8	2	4	39	9.30%
Elaboración y venta de Cajeta y Dulces Tradicionales	23	11	0	0	34	8.10%
Herrería	16	2	1	0	19	4.50%
Fabricación, Diseño y Venta de Ropa	8	7	3	0	18	4.30%
Fabricación y reparación de muebles	14	3	0	0	17	4.10%
Fabricación y venta de Nieves y Paletas	13	4	0	0	17	4.10%
Carpintería	11	3	1	0	15	3.60%
Fabricación y Venta de Artesanías	8	4	0	0	12	2.90%
Industrial mecánica (Metales)	4	2	3	0	9	2.20%
Productos Lácteos	7	1	1	0	9	2.20%
Reparación de Bombas para Pozo Profundo	4	0	1	0	5	1.20%
Fabricación de Tabique	2	3	0	0	5	1.20%
Fabricación de Gabinetes	1	4	0	0	5	1.20%
Metal Mecánico (Automotriz)	0	2	0	3	5	1.20%
Torno y soldadura	5	0	0	0	5	1.20%
Fabricación y distribución de artículos de limpieza	1	1	2	0	4	1.00%
Fabricación, Reparación y Venta de Zapatos	3	0	1	0	4	1.00%
Materiales para construcción	0	4	0	0	4	1.00%
Fabricación de empaques de cartón y sus derivados	1	1	2	0	4	1.00%
Servicios	2	1	1	0	4	1.00%
Imprenta	2	1	1	0	4	1.00%
Cancelaría	2	2	0	0	4	1.00%
Maquiladora	1	1	1	0	3	0.70%
Orfebrería	3	0	0	0	3	0.70%
Abarrotes	3	0	0	0	3	0.70%
Elaboración y comercialización de Cristal y Vidrio.	1	0	2	0	3	0.70%
Purificadora y venta de agua para consumo	1	0	1	0	2	0.50%
Compra-Venta de Semillas y Granos	0	2	0	0	2	0.50%
Compra-Venta de Carne (Carnicería)	2	0	0	0	2	0.50%
Fabricación de equipos y piezas para laboratorio y mantenimiento	0	1	1	0	2	0.50%
Fabricación de bolsas y envases de polietileno	0	0	2	0	2	0.50%
Agrícola	1	1	0	0	2	0.50%
Fabricación, venta,	0	1	1	0	2	0.50%

alquiler y reparación de lonas.						
Mercería	1	1	0	0	2	0.50%
Sistemas de Riego	0	1	0	0	1	0.20%
Fundidora de metales	0	1	0	0	1	0.20%
Fabricante de Persianas y Cortinas	0	0	1	0	1	0.20%
Sacos Plásticos	0	1	0	0	1	0.20%
Fabricación y venta de Velas	1	0	0	0	1	0.20%
Fabricación y venta de artículos de piel	0	1	0	0	1	0.20%
Electrodomésticos	0	0	0	1	1	0.20%
Reparación y producción de gatos hidráulicos	1	0	0	0	1	0.20%
Compra-Venta de materiales reciclados	0	1	0	0	1	0.20%
Talabartería	1	0	0	0	1	0.20%
Elaboración de Prótesis	1	0	0	0	1	0.20%
Elaboración y Venta de Vinos	0	0	0	1	1	0.20%
Fabricación y venta de Hielo	0	0	1	0	1	0.20%
Fabricación de Lavaderos	1	0	0	0	1	0.20%
Venta de pasto	0	1	0	0	1	0.20%
Venta de Fruta y Jugo	1	0	0	0	1	0.20%
Renta de Equipo de Cómputo e Internet	1	0	0	0	1	0.20%
Tienda Departamental	0	1	0	0	1	0.20%
Papelería	1	0	0	0	1	0.20%
Carbonería	1	0	0	0	1	0.20%
Total	264	113	32	9	418	
% del Total	63.20%	27.00%	7.70%	2.20%	100%	

Reiteramos que esta orientada principalmente nuestra investigación al sector manufacturero. En anexos viene el desglose del sector en Celaya.

De las 315 empresas de relación familiar de acuerdo a su opinión expresa el 50% que no tiene problemas

## Introducción

Este trabajo es parte de un conjunto de estudios realizados por diversos investigadores de la Universidad de Guanajuato y de otros investigadores invitados, a distintas empresas en Celaya, principalmente micros, pequeñas y medianas por la composición de la tendencia nacional.

Este libro se hizo de dos artículos publicados en la revista electrónica: Ideas de CONCYTEG edición 35. Problemas Socioeconómicos de México<sup>1</sup>. Publicado el 8 de mayo del 2008. “Consideraciones críticas y propuestas para las llamadas Empresas Familiares”<sup>2</sup>. Y “Potencialidades y problemas en empresas en empresas de participación familiar”<sup>3</sup>.

Cuando se habla de las empresas familiares en las llamadas ciencias económicas – administrativas, parecería como si la relación entre los miembros de la familias fueran de una sola manera, de una sola forma como modelo, incluso en las relaciones sociales que se dan en las familias no variarían con relación a la cultura, la sociedad, las clases y al momento histórico. Esto es un problema, ya que a partir de ciertas generalizaciones nos hacen creer que todas las empresas llamadas “familiares” son lo mismo, participan de la misma manera, etcétera. Cuestión que no es así, por ejemplo, será de la misma manera la forma como se percibe y participan las familias en Inglaterra contemporánea a la de la época victoriana; las familias protestantes a las católicas; las formas de participación de las redes familiares entre ricos y pobres ante los problemas económicos; la forma de percibirse familiarmente entre los diferentes grupos étnicos y las familias colonizadoras en un momento dado; la forma de participar en la organización o en la toma de decisiones dentro de las familias con estructura de poder dominante como es la familia patriarcal o matriarcal a una más democrática, etcétera. Por ello, se sospecharía de la representación de las llamadas “empresas familiares” como una sola cosa, a lo que se refieren teóricos, investigadores, instituciones, estudios y consultores de manera general.

---

<sup>1</sup> Consultar en la página: <http://octi.guanajuato.gob.mx/gaceta/Gacetaideas/frmPrincipal.php>

<sup>2</sup>Presentado en el XII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas de ACACIA “La competitividad como factor de excelencia en la administración de investigación y desarrollo”. 13, 14, 15 y 16 de mayo. Tijuana B.C.

<sup>3</sup> Próximo a presentar en el VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional. 12 al 14 de noviembre 2008.

De acuerdo a Belausteguigoitia (2004: 21-22) quien recopila varias definiciones sobre empresas familiares en la literatura, dando idea de lo limitado de su planteamiento en el sentido debatido:

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Alcorn	Organización lucrativa operada y controlada por una familia.
Barry	Una empresa que en la práctica es controlada por una familia.
Barnes y Hershon	Organización controlada por uno o varios miembros de la familia.
Dyer	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una familia (o con varias familias).
Lansberg, Perrow, Rogolsky	Una organización en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad.
Stern	Una organización operada por los miembros de una o dos familias.
Beckhard y Dyer	Los subsistemas del sistema de empresa familiar incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>1) La empresa como entidad,</li> <li>2) Una familia como entidad,</li> <li>3) El fundador como entidad y,</li> <li>4) Entidades de enlace como el consejo de administración.</li> </ul>
Davis	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
Ward	Una organización que pasará a la siguiente generación, para su dirección y control.
Donnellery	Una compañía en la que se han identificado por lo menos dos generaciones de una familia y ese vínculo ha tenido influencia en las políticas de la empresa, así como en los intereses y objetivos de la familia.
Rosenblatt, de Mik, Anderson y Johnson	Cualquier negocio en el cual la mayoría accionaria o el control recaen sobre una sola familia, en la que dos o más de sus miembros están o han estado involucrados con el negocio.
Belausteguigoitia	Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas.

Consideramos que es necesario abordar investigaciones con mayor detalle socio - culturalmente las relaciones familiares que se dan con las empresas. El estudio de las familias en antropología ha ido planteando las diferencias y diversidades de formas



como estas están constituidas<sup>4</sup>, sus maneras de participación, sus representaciones, etcétera. También los estudios sobre las clases trabajadoras (en el capitalismo) y sus familias que realizaron los historiadores nos han permitido entender ciertas diferencias y también similitudes entre ellas.

Consideramos que hay varios elementos sociológicos que intervienen en la configuración de las familias (religión, clase, situación, nivel de educación, costumbres, dinámicas regionales, etcétera). Por todas las consideraciones anteriores anticipamos el carácter exploratorio de nuestro trabajo, para enfocarnos un poco más directamente por lo pronto en las formas como participan ciertos miembros de familias con las empresas. Es decir nos centraremos en las formas de participación y organización relativa en las relaciones familiares.

---

<sup>4</sup> En antropología se ha debatido por varios autores podemos partir de la referencia que hace Murdock citado en Barfield (2000: 231-233) define a la familia como “grupo social caracterizado por la residencia común, la cooperación económica y la reproducción. Incluye a adultos de ambos sexos, al menos dos de los cuales mantienen una relación sexual socialmente aprobada, y uno o más niños, propios o adoptivos, de los adultos que cohabitan sexualmente”. Pero, el debate ha tocado diferentes aristas para plantear que es, desde las biológicas, las prescripciones legales, los factores históricos, factores culturales, etcétera. En este concepto hay un prejuicio latente de proyecciones etnocéntricas como lo señala González (2003: 11-28), por lo cual hay que sospechar como se construyó, sobre todo hay que entender la diversidad de sus relaciones, y las formas de micro poder en esas relaciones que se dan socialmente, no tanto lo que se proscriben en instituciones o por “normal”.

## **Consideraciones críticas y propuestas para el estudio de las llamadas “empresas familiares”**

### **Modalidades de participación en las empresas familiares**

De acuerdo a los resultados de nuestra investigación encontramos que de 420 entrevistas en Celaya Guanajuato la mayoría de las empresas se auto perciben 71% como “empresas familiares”, el 24.3% “empresas de un solo dueño” y “empresas de socios (no familiares)” el 4.5%. Consideradas por tamaño las empresas familiares son: micro el 71.26%; pequeñas 76.63%; mediana el 64.51% y grande 1.25% de la muestra.

Aún cuando los empresarios consideren a sus empresas familiares, vamos a encontrar diferencias en las formas de relación que se dan en ellas.

A continuación vamos a ver las diferentes configuraciones tipológicas de las relaciones familiares que se dan en las empresas, de acuerdo con los datos analizados:

#### ***Empresas de participación de familia solo matrimonial***

Una de las modalidades que hemos encontrado en las empresas familiares es donde solo participan solo marido y esposa, en algunos casos están distribuidas las funciones de la empresa de acuerdo a ciertas capacidades, se supone que toman decisiones relativamente consensuadas

Nada más la trabajamos mi esposa y yo y no hemos tenido problemas, bueno al menos en el trabajo. (Entrevista 199) (Micro) (Panadería, 2 personas, 22 años).

Afortunadamente solo somos dos mis esposa y yo, y no hay problemas. (Entrevista 379) (Micro) (Tortillería de harina de trigo, 10 personas, +3 años).

En el caso siguiente vemos como a un miembro de familia de género femenino no se le incorporó como miembro activo de la empresa para la sucesión, ya supone que en esta región a la mujer la debe mantener un hombre (su esposo), y que al casarse ella, la familia delegó la responsabilidad económica.

Pues ¿cómo familiar? No pues es mía y de mi esposa, ya vez que Alejandra se casó y ella tiene su marido, y yo no comparto el negocio con nadie. (Entrevista 283) (Pequeña)(Panadería y Artesanías, 21 personas, 34 años).

En esta forma de relación familiar exclusiva del matrimonio en la empresa, señala los límites de la participación de los géneros de manera cultural, al no tener otro miembro

de familia que supiera desarrollar las actividades concretas (conocimientos y habilidades técnicas) para resolver y afrontar el trabajo. Con esto quiero decir, que si hay apoyo de la esposa, pero que en este caso, ella no puede realizar ciertas operaciones técnicas en la empresa por falta de conocimiento y adiestramiento (asociado con su rol).

Como yo manejo todo esto, una vez me fracture un brazo y el negocio estuvo estancado hasta que me recupere, y únicamente somos mi esposa y yo.  
(Entrevista 144) (Micro) (Herrería, 5 personas, 14 años).

Queda claro que hay empresas familiares que de acuerdo con la calificación o dominio técnico laboral se podrá compartir o no la responsabilidad de la empresa, por parte del matrimonio. Es determinante en mucho de ello, la cuestión de género en la cultura.

### **Empresa de familias nucleares de trabajo conjunto**

En estas empresas participan los miembros de la familia realizando alguna tarea, en los siguientes casos no se ve como toman las decisiones.

Pues no, no hemos tenido ningún problema con nadie, pues mi hijo viene a trabajar y el papá es el también lo hace, así no hay ningún problema.  
(Entrevista 284) (Micro) (Panadería, 5 personas, 35 años).

Uno de las características típicas de las familias es el apoyo solidario entre sus miembros, sobre todo a las condiciones comunes de existencia, el padre es quien los mantiene económicamente y su figura es importante por esa responsabilidad, si el padre tiene algún problema de salud, es apoyado por los demás miembros de la familia nuclear, implica el conocimiento (enseñanza y aprendizaje) e involucramiento de los miembros participantes (hijos) con estas actividades.

Si pues trabajan conmigo mis hijos, empezaron porque no podía yo cargar cosas muy pasadas pero si trabajan 2 y no hemos tenido problemas.  
(Entrevista 139) (Micro)(Herrería, 3 personas, 2 años).

En el siguiente ejemplo señala quien la compone y el problema de cómo se administra.

Sí, somos mi esposo, mi hijo y yo. Pues ése mismo problema, el de la administración. (Entrevista 360) (Micro) (Joyería, 3 personas, 2 años).

En las empresas de relaciones familiares nucleares se las arreglan para trabajar los miembros de la familia, pareciera ser que son empresas que no requieren tener una especialización fuerte (generalmente comerciales o de servicios).

Si es mía, o sea, es de la familia, o sea de la familia, o sea de la misma familia, así no, es la misma familia la que trabaja. (Entrevista 237) (Micro) (Peletería y nevería, 3 personas, 26 años)

Sin embargo también podemos suponer que las empresas repartición nuclear en algunas haya cierta especialización.

### **Empresas familiares nucleares de autoridad única (patriarcal)**

Esta es una de las empresas donde hay un solo dueño y las decisiones importantes las toma una sola persona.

Es familiar del patrón. Todos sus hijos están metidos es esto.. (Entrevista 346) (Micro) (Producción, 5 personas, 35 años).

En las formas de sucesión el dueño de la empresa se la da al hijo, en ese momento la relación familiar delega la propiedad y la autoridad a un miembro de la familia.

Cuando el papá de mis esposo falleció, para el fue algo difícil sacar adelante el negocio ya que no tenía experiencia necesaria y lo que hizo fue ponerle empeño y como ya ve, logró sacar adelante el negocio. (Entrevista 120) (Micro) (Industrial, 4 personas, 55 años).

Se destaca en este tipo de empresa que la autoridad es la que tiene la última palabra (generalmente el padre), estas empresas son por lo general piramidales en la estructura jerárquica es de hermanos mayores a los menores, también puede ser empresas de participación familia extensa. Uno de los problemas que hemos encontrado, es que el ámbito de la autoridad no forzosamente esta en concordancia con el saber técnico. Este es uno de los principales problemas.

### **Empresas de participación familia extensa (algunas con autoridad patriarcal)**

En las familias extensas<sup>5</sup> tanto tradicionalmente<sup>6</sup> sobre todo en pequeñas ciudades, comunidades rurales, barrios, las familias extensas son una forma de apoyo socio económico. En el siguiente caso se puede considerar también patriarcal.

Comenzó con mis abuelos, en Tarimoro, pero ya fallecieron no hubo problemas, porque ellos ya la dejaron así y luego pues a mi me toco bien sin problemas. (Entrevista 195) (Pequeña) (Materiales para construcción, 15 personas, 60 años).

---

<sup>5</sup> Rhum en Barfield (2000:233) las define: "Consiste en una serie multigeneracional de familias nucleares que por lo general viven como grupo domestico común. Por ejemplo, una familia que comprende a los padres y a sus hijos casados es una familia linealmente extensa. A la muerte de los padres, si los hermanos permanecieron juntos, se volvería una familia colateralmente extensa. Con frecuencia las familias extensas son transitorias, y se disuelven a la muerte de los padres, cuando la herencia hace posible dividir la propiedad familiar entre diferentes unidades domésticas que la componen".

<sup>6</sup> Tipificado y caricaturizado en la cultura popular como la familia Burrón. Recordemos que en época de crisis algunas clases sociales subalternas, se apoyan en redes de participación familiar. Recordemos el trabajo de ¿Cómo sobreviven los marginados?.

Por otro lado, vemos que las formas de participación familiares extensas, ya que la empresas pudieron constituirlos hermanos, son complejas cuando cada uno de los hermanos crearon familias diferentes y los miembros de ellas reclaman los beneficios. El acuerdo de intereses se debe de mediar.

En cuanto a gastos no tienen problemas, pues es una distribución según le corresponda al capital social que aportaron entre las dos familias, pero de repente si hay riñas entre sus hijos, quizá por la herencia. (Entrevista 302) (Pequeña) (Producción de pasteles, 33 personas, 10 años).

Entre las formas de asociación en las empresas familiares extensas se van incorporado miembros (de cada una de las familias nucleares), en el proceso empieza a ver cierta diferenciación por las familias que las integran la empresa, sobre todo en la en la sucesión y en los criterios de el patrimonio de la empresa con referencia a los miembros de las familias.

Lo que pasa es que es de mi tío todavía y a veces se enoja, y me la quiere quitar porque la panadería es de nosotros, pero solo de palabra porque todo esta a su nombre. (Entrevista 250) (Micro) (Panadería, 7 personas, 12 años).

La forma como se configura este tipo de empresa es importante, por lo general se va construyendo por generaciones, en donde los miembros de la familia (sobre todo los nuevos) se van incorporando a la organización. En otro caso se hace de manera compuesta, es decir, se configura con los miembros que consideran importante impulsarla: por interés y por capacidad.

### ***Empresa de participación familiar fraternal madura***

Resalta en este caso la participación de los hermanos que han madurado en la familia nuclear, que hay cierta toma de decisiones conjunta (no precisamente democrática), pero más consensuada.

Hay casos donde el negocio de la familia nuclear, han madurado los miembros familiares de esta, se reparten tareas más o menos de manera equitativa y justa.

Pues fíjate que no hemos tenido problemas como ya te dije, mis hermanos y yo nos repartimos las zonas, y por ejemplo en el centro como es donde hay mas ventas, pos nos repartimos los días, y ahora si que ya va en suertes y aquí con mi familia, pues nunca nos peleamos, yo tengo puras hijas y todas le echan ganas y nos ayudamos porque saben que de ahí comemos y de ahí les pago sus estudios ellas en la mañana se van a la escuela y en las tardes me ayudan a hacerlos y otras se van a vender así que problemas todavía no

tenemos y espero nunca tenerlos. (Entrevista 221) (Micro) (Churritos de harina, 5 personas, 25 años).

Empresas compuestas con hermanos maduros, con la idea de unir recursos y esfuerzos, se supone que han aprendido un oficio común enseñado por el padre (consultado en la pregunta anterior del cuestionario). El problema parece de esta empresa es que no se han puesto de acuerdo en como trabajar conjuntamente y distribuir los resultados de ese trabajo entre sus miembros (supongo que el esquema de trabajo tiene que ver con el estatus del rol de cada uno de los miembros, los hermanos grandes, el hermano chico, etcétera). Aunque señala un grado de cierta independencia laboral de los miembros.

Pues a veces entre mis hermanos y yo no logramos ponernos de acuerdo, y agarra cada uno sus trabajadores y hacemos trabajos a parte, con ganancias nada mas para ellos, pero pues esa no era la idea de hacer el taller, y hasta hoy no se ha resuelto.. (Entrevista 357) (Micro) (Fabricación de muebles, 10 personas, 7 años).

En este otro caso hay un acuerdo explícito entre los hermanos que participan en la empresa.

Si fue es familiar, pues ya te lo dije el que seamos varios hermanos era un problema, porque todos se querían quedar con la tortillería, pero se llego a un acuerdo y de esa forma e soluciono, hasta el momento todo esta resuelto. (Entrevista 399) (Micro)(Tortillería, 7 personas, 18 años).

Lo que vemos son empresas de participación familiar, que en este caso se apoyan con la distribución de artesanías, son dos miembros de familia que participan con cierta autonomía y complementariedad en las actividades.

Tanto así como que familiar no es, ya que allá en Michoacán esta mi familia, y allá venden, pero yo aquí y en todas las partes en las que he estado solo con mi hermano es con quien he trabajado, y aun así el trabaja unas piezas, y yo otras las dos diferentes, así que problemas de ese tipo pues no he tenido. (Entrevista 94) (Pequeña) (Artesanías, 12 personas, 2 años).

En este caso vemos una forma de asociación colectiva entre parientes, que se puede subclasificar en activas o no activas (en participación, inversión o decisión), la “necesidad” es un detonador de estas empresas.

Pues al principio no había participación activa de todos y no había dinero para contratar a alguien ajeno, pero conforme se dieron cuenta de la necesidad todo cambio. . (Entrevista 101) (Micro) (Lácteos, 4 personas, 5 años)

Se supone que en este tipo de empresas hay mayor solidaridad y de alguna manera son más democráticas, eso no exime los riesgos que hay en el contexto y en la situación como afecta la empresa. Se supone también que son empresas más horizontales.

### **Empresas de cierto apoyo familiar de único dueño**

Participación relativa de los miembros de las familias en las empresas es cuando un miembro familiar apoya con dinero, especie, infraestructura o trabajo a las empresas, aunque está claro que uno de ellos es el dueño o responsable. Es decir participan indirectamente en las decisiones los miembros de la familia en una empresa de único dueño.

Hasta el momento ninguno, ya que todos se mantienen al margen. (Entrevista 117) (Pequeña) (Fabricación de dulces tradicionales de Celaya, 30 personas, 35 años).

Este otro ejemplo permite aclarar que hay un apoyo familiar en el trabajo de algunos de los miembros con la dueña (o) de la empresa

Mi familia ha tenido que trabajar junto conmigo para salir adelante, es mucha ayuda y agradezco que mi familia me apoye y no me haya dado la espalda. (Entrevista 351) (Micro)(Venta de pan, 4 personas, 2 años).

Empresa que apoyó de alguna forma un pariente político (suegro- yerno)

Pues el negocio es mío, a pesar de que el local era en un principio de mis suegros, nunca tuve problemas. (Entrevista 353) (Micro)(Renta de equipo de cómputo, 2 personas, 5 años).

Empresas donde participa relativamente algunos miembros de familia.

Es medianamente familiar y los problemas principales son la rotación de personal. (Entrevista 372) (Micro) (Metal mecánicas, 6 personas, 10 años).

El apoyo, la dedicación, los recursos de los miembros que apoyan se supone que son parciales.

### ***Empresas no familiares donde trabajan familiares***

Participación de miembros familiares en empresas no familiares. Implica que algún miembro se le da un empleo temporal (en una empresa no familiar), esto implica que en el proceso de decisiones, ni de beneficios específicos no participan (sino solo como empleados).

No es una empresa familiar aunque han trabajado en temporadas cortas algún familiar, pero no ha existido ningún problema. (Entrevista 196) (Pequeña) (Compra-Venta de materiales reciclados, 12 personas, 5 años).

En este otro caso, son empresas de único dueño, donde participan familiares.

### **Empresas de participación compadrazgos**

Otra de las modalidades que se construyen en las relaciones sociales en las organizaciones son aquellas que por la aproximación de los lazos de amistad entre las personas que se han desarrollado.

No es familiar somos puros amigos, se podría decir que somos nuestra familia. (Entrevista 100) (Micro) (Carpintería, 4 personas, 1 años).

Hay mucha hermandad entre todos los trabajadores y por lo general no hay problemas y si se suscitan son solo los comunes nada fuera de lo normal. (Entrevista 276) (Pequeña) (Elaboración de pan, 18 personas, 40 años)

Sobre todo aquellas que han permitido establecer relaciones más formales a través del compadrazgo adjudicándose obligaciones y responsabilidades que permitan cierto grado de solidaridad.

Pues se podría decir que no es una empresa familiar, pero si somos dos socios que somos yo y mi compadre. (Entrevista 227) (Micro) (Peletería y nevería, 6 personas, 4 años).

Las relaciones sociales se van configurando en ciertos ambientes llamemos positivos laborales, las organizaciones son también campos de socialización donde las personas se van entremezclando de acuerdo a los procesos sociales, como son afectos, experiencias, solidaridades, (capital social interno), por ello se instituyen relaciones como el compadrazgo<sup>7</sup>. Puede que esta figura de relación se haya establecido anteriormente, pero también puede suceder que se establezcan en los procesos de resocialización en las organizaciones.

Haz de cuenta de que si tenemos mucha familia porque tenemos ahijados, comadres, cuñados, pero no hemos tenido problemas porque mis empleados me han durado mucho tiempo. (Entrevista 67) (Micro) (Fabricación de ropa, 16 personas, 20 años).

Estas relaciones de compadrazgo han permitido dar estabilidad laboral en las empresas, así como grados de compromiso mutuo e identidad más aproximada (a la familiar), distinta a la relación distante de solo ser trabajador o patrón. Es un tema de capital social interno en las organizaciones que se necesita investigar con mayor profundidad. En cuanto a las relaciones sociales fundadas en el compadrazgo, es una figura cultural

---

<sup>7</sup> De acuerdo a Rhum en Barfield (2000: 124) se define como “Es una forma de parentesco ritual derivado del apadrinamiento ante la iglesia católica, que se encuentra en España, Latinoamérica y Filipinas (Hart, 1977). Las relación de padrinos crea crea vínculos permanentes de obligación y afecto mutuos entre los padrinos y sus ahijados, así como entre los padrinos y los padres naturales de los ahijados”.



de selección y distinción dada por los actores, que tiene que ver con los lazos de amistad y compromiso que se quiere institucionalizar (por lo tanto perdurar) en un entorno religioso. Y por lo tanto tiene un efecto en la organización donde se supone que las relaciones sociales entre las personas cambian relativamente, dándole mayor estabilidad y solidaridad.

## **Transiciones**

Las transiciones son los cambios que sufren las llamadas empresas familiares en cuanto a la estructura organizacional, operativa, de inversión o de beneficios con referencia a las relaciones de los miembros.

### **Transición de inicio de empresa a empresa de participación familiar**

Ante las situaciones de emprendeduría también existe empresas donde participan familiares (me imagino) que sobre todo en apoyo a la inversión, y que después se volvió una empresa de participación familiar.

Al principio nadie creía en este proyecto pero se arriesgaron, nos ayudaron con tiempo y esfuerzo y ahora ya siquiera tenemos algo. (Entrevista 269) (Micro) (Panadería, 3 personas, 3 años).

La persona emprendedora esta abierta a que otro miembro de la familia participe.

### ***Transición de empresa solo matrimonial a de un solo dueño o un solo responsable***

Estos son los casos donde uno de los miembros se queda como responsable de la empresa, por muerte, separación, defunción, etcétera.

Si, pues cuando mi esposo murió yo me tuve que quedar con la panadería y desde entonces yo la manejo. (Entrevista 263) (Pequeña) (Panadería, 16 personas, 26 años).

Empresas de familiares matrimoniales con un solo encargado responsable, es el otro caso donde la delegación de la empresa se hace de acuerdo a la capacidad y el compromiso de uno de los miembros.

Tuve problemas con mi esposo porque el quería poner personal y yo no para ahorrar algo de dinero; al final gane yo y me quede a cargo del negocio. (Entrevista 95) (Micro) (Comercio, 3 personas, 3 meses).

En este caso vemos como se da la transición de una empresa de participación en la familia nuclear, pasó a ser responsabilidad de un hijo profesionalista, pero es la esposa de

este quien entra como responsable emergente debido a las múltiples actividades que él realiza.

El negocio era de los papas de mi marido, pero cuando nos casamos nos lo dejaron a cargo y como el es contador, pues no iba estar aquí, así que me quede yo. (Entrevista 416) (Micro) (Vidrio y Aluminio, 1 personas, 10 años).

### **Transición de empresas de participación familiar a empresas de único dueño**

Algunas de las empresas inician siendo familiares, pero posteriormente quedan a cargo de un solo miembro de la familia:

Pues si era familiar, porque primero fue de mi padre, pero ahora solo es mía. (Entrevista 210) (Pequeña)(Mueblería, 23 personas, 50 años).

No, ya no. (Entrevista 55) (Micro) (Alimentos, 8 personas, 17 años).

Empresas de solidaridad familiar, donde quedó solo uno como responsable

Solo hemos tenido problemas económicos, y trabajando se resuelven y nos ayudamos entre nosotros mismos, aun que ahora ya solo no es familiar, nada mas yo lo la manejo.. (Entrevista 253) (Pequeña) (Panificadora, 13 personas, 16 años).

En este tipo de transiciones considero que es las más comunes y se debe a muchos motivos: interés, desacuerdo, falta de compromiso, diversidad de vocaciones, diáspora, etcétera.

### ***Transiciones de empresas con organización empírica familiar a técnica***

En otro de los casos hacen referencia a los cambios de las organizaciones de estructura no formal como “supuestamente están organizada la familia” en otra forma de estructura y toma de decisiones más técnicas.

Surgió como empresa familiar pero actualmente ya no es familiar ya tenemos un desarrollo empresarial. (Entrevista 190) (Mediana) (Ramo del vidrio, 70 personas, 12 años).

En este otro caso tenemos empresa de participación familiar donde se delega la gestión o dirección de la empresa a uno de los miembros, bajo acuerdo de cierta equidad o distribución justa.

OK, empresa familiar si empezó a ser una empresa familiar, pero la mejor o cuando menos en nuestro caso en esta pequeña empresa o microempresa que tenemos, se separa a las familias del negocio, o sea se requiere una cabeza y los demás tendrán que atenerse pues a la dirección de la empresa, nada más tratar de ser lo mas justo posible, es como resuelves estas broncas, pero toda

la familia o los que quieran entrar normalmente solo entorpecen en nuestra experiencia. (Entrevista 97) (Micro) (Diseño y manufactura de metales, 7 personas, 8 años).

Como señalábamos anteriormente las empresas de organización empírica llega el momento en que es necesario cambiar su esquema concepción y capacidad si se quiere seguir creciendo a una estructura más técnica y menos caprichosa o arbitraria a la organización empírica familiar, lo correcto es sin negar la experiencia conjugar con los saberes científicos y disciplinarios.

### **Transición de empresa de participación familiar en sociedades o asociaciones**

En el desarrollo de la empresa encontramos que inicia como empresa de participación familiar, después (se supone) como va creciendo empiezan a invertir personas fuera de la empresa, que se van involucrando, ya las decisiones por posesión de acciones cambiaron del esquema familiar.

Al principio fue un empresa familiar ahora lo manejan muchos asociados y por lo tanto; no es empresa familiar. (Entrevista 127) (Grande) (Elaboración de diferentes vinos, 200 personas, 75 años).

En este caso, parecido al anterior se refiere sobre todo al esquema de inversión y de resultados eficientes. La transición se da por la integración de nuevos miembros ajenos a la familia y por las formas de trabajo donde se requiere resultados económicos (rentabilidad).

### **Transición de empresa de participación familiar que generó diáspora de empresas**

En este caso vemos empresas de participación familiar que posteriormente se volvieron diversas empresas, no se sabe en este caso si dentro del mismo giro u otro. Que tras problemas familiares, los miembros de una empresa hicieron otras empresas, distanciándose de la primera.

Si era, actualmente pero pues se han dado varios problemas y cada quien opto por hacer su propia empresa. (Entrevista 342) (Micro) (Fabricación de resortes, 10 personas, 15 años).

Empresas de participación familiar que se separaron sus miembros para hacer otras empresas.

Después de morir mi padre, seguimos trabajando el negocio yo y otro de mis hermanos, pero no resulto debido a que no hubo una buena administración, y

por lo cual decidí separarme de el. (Entrevista 410) (Micro) (Paletería, 5 personas, 14 años).

Este... inicie con la familia, con, de socio un hermano, nada mas que ya en el tiempo empieza a haber diferencias de la familia, y no se, y se separa uno y ya el que volví a iniciar fue por mi esposa, y mi familia. (Entrevista 75) (Micro) (Industrial, 8 personas, 2 años).

Si era, actualmente pero pues se han dado varios problemas y cada quien opto por hacer su propia empresa. (Entrevista 342) (Micro) (Fabricación de resortes, 10 personas, 15 años).

Después de morir mi padre, seguimos trabajando el negocio yo y otro de mis hermanos, pero no resulto, debido a que no hubo una buena administración, y por lo cual decidí separarme de el. (Entrevista 410) (Micro) (Paletería, 5 personas, 14 años).

Como vemos las separaciones de las empresas de participación familiar y las creaciones de nuevas empresas separadas, se debe en parte a los problemas en las formas de dirección o en la toma de decisiones, con la distribución de los beneficios.

## Los círculos de las empresas familiares

En esta parte analizamos las potencialidades y problemas en las empresas de relación familiar<sup>8</sup>, es decir sus virtudes y defectos. El propósito de nuestra exploración es analizar los problemas y potencialidades de origen y relación familiar en las empresas. Tratando de profundizar analíticamente basados en los discursos de los testimonios que encontramos. Nos sorprende la cantidad de empresas de origen de relación familiar en Celaya Guanajuato un poco más del 75%, esto quiere decir, que la dinámica de muchas empresas (suponemos también que en México), tienen que ver no solo con la economía, sino con las lógicas familiares. Esto plantea una configuración socio-cultural más compleja en las organizaciones que solo la económica. Consideramos también que si hay una política económica en las empresas en México por parte de sus secretarías federales, estatales y direcciones municipales, se debe de considerar en sus programas estas dimensiones sociales para la atención de los problemas y estrategias de solución. También queremos hacer la observación de que aún cuando las empresas de un solo dueño o de varios dueños, no se consideran empresas de relación familiar, se vuelve problema familiar cuando hay patrimonio de por medio e interesados parientes, por lo general.

Por otro lado, queremos señalar el papel valoral que tiene la familia en México, de acuerdo a la encuesta mundial de valores, 2005, citado en Aguayo (2007: 153).

Cuanto confía en...				
Concepto	Mucho	Algo	Poco	Nada
Su familia	78%	13%	7%	2.00%
La gente que conoce en persona	26%	41%	25%	8%
Sus vecinos	13%	41%	30%	16%
La gente de otra religión	4%	28%	33%	35%
La gente de otra nacionalidad	3%	23%	29%	45%
La gente que conoce por 1a vez	2%	14%	35%	49%

Como vemos en términos de capital social de confianza encontramos que la familia es por lo general a las personas que se les tiene más confianza, más que conocido o vecinos.

---

<sup>8</sup> De acuerdo a Giddens (2000: 190) “Las relaciones familiares siempre se reconocen dentro de grupos de parentesco amplios... La familia nuclear consiste en dos adultos que viven juntos en un hogar con hijos propios o adoptados. La familia extensa incluye a los abuelos, a los hermanos y sus esposas, hermanas, maridos, tías y sobrinos”.

No solo eso, se considera como el factor más importante en la vida de las personas de acuerdo al estudio Inglehart y Basañez, 2004, citado en Aguayo (2007: 152).

Considera muy importante en su vida	2000
Concepto	(%)
La familia	97
El trabajo	87
La religión	68
El tiempo libre	51
Los amigos	38

Volvemos a observar que la familia es uno de los principales valores socioculturales, por arriba de la religión, el trabajo, los amigos y el tiempo libre.

Estos datos nos dan una idea de la importancia que tiene en la cultura mexicana la familia, entonces es importante darnos la idea axiológica de las empresas familiares.

En nuestro estudio abordamos las cuestiones del método y la muestra, para abordar los factores importantes o el círculo virtuoso de las empresas de relación familiar: emprender, mantener a la familia unida, la fuerza de la familia, la importancia de la comunicación, la experiencia y la enseñanza y las propuestas de servicio: capital simbólico, social y cultural.

Para después abordar los problemas de las empresas de relación familiar en problemas con las decisiones, envidias, problemas técnicos, división de trabajo familiar, ausencia de controles con la familia, falta de apoyo y responsabilidad, familia y dinámica de crecimiento, sucesión y otros problemas.

Recientemente, a propósito en la revisión de la literatura encontramos un artículo de Avendaño (2008, número 167: 45-47) de la revista PYME creatividad para tu negocio, Adminístrate Hoy. En donde problematiza si la empresa familiar es una bendición o una maldición, un estudio en 100 empresas familiares, y una serie de aspectos de conflictos más comunes, similar a los criterios de clasificación que nosotros optamos y encontramos, vemos que aparentemente no son muy diferentes<sup>9</sup>, señalamos por ejemplo:

Avendaño (2008)	Regalado y Contreras (2008)
Elección de sucesor o transferencia de poder	Sucesión
Plan de retiro del fundador	Sucesión
Distribución de la propiedad del negocio	Sucesión
Niveles de sueldos de familiares y no familiares	Envidias y división de trabajo familiar

<sup>9</sup>Aclaremos que el análisis de nuestro estudio es diseñado y operativizado con anterioridad al conocimiento del artículo referido.

Experiencia previa de familiares que desean entrar	Abordamiento parcial
Reglas de ingreso al negocio	Reglas claras
Evaluación del desempeño individual	Problemas técnicos
Rol de la familia políticos	División de trabajo familiar
Decisión de nuevas inversiones	Problemas con las decisiones
Descripción de puestos	División de trabajo familiar
Mezcla de asuntos del negocio con asuntos familiares	Círculo virtuoso y problemas

La Administración como ciencia de lo social en los contextos de planeación, organización, dirección y control de organizaciones, ha sido tradicionalmente considerada como esquema de inicio y desarrollo de entidades productivas de efectos económicos principalmente. La administración que se enseña en las escuelas, en lo general, parte del supuesto de que “quien sabe lo más, sabe lo menos”, es decir, que si se aprende a administrar empresas grandes, automáticamente se administrará a las empresas pequeñas. El alto porcentaje de micros y pequeñas empresas que no permanecen operando después de los dos primeros años, nos llevan a reflexionar, que o se piensa que es muy fácil administrar un negocio sin aprender administración ó que con saber administración, en lo general, se puede operar exitosamente una empresa.

Existen aspectos colaterales en las empresas consideradas familiares que es importante explorar, la simbiosis negocio-familia es un aspecto nada despreciable, que consideramos fundamental para una buena operatividad.

Como es de suponer, no es igual que el padre de familia salga de su casa rumbo al trabajo y regrese horas después para reintegrarse al núcleo familiar, que el abrir el núcleo interno a la participación de una nueva actividad, en la que todos, en mayor o menor medida, deberán participar.

La imagen del padre como proveedor de medios económicos tradicional del empleado, se transforma a guía de una estructura creada para otros efectos, pero que tiene que adaptarse y conciliar nuevas influencias y estructuras de convivencia y participación.

Por otra parte, la estructura de las llamadas empresas familiares es tan diversa como formas de integrar puedan existir derivada de sus integrantes, así como cultura y personalidad de sus integrantes, la sociedad, las clases y al momento histórico.

Para efectos de desarrollo hemos dividido el presente trabajo en dos grandes secciones:

1.- Aspectos organizativos, tales como:

- Comienzos
- Mantener la familia unida
- Fuerza de la familia

- La importancia de la comunicación
- Importancia de las reglas claras
- Importancia de la organización
- Experiencia y enseñanza
- Propuestas de servicio

## 2.- Problemas operativos familiares propiamente dichos,

- Problemas con el oficio
- Problemas con las decisiones y falta de claridad sobre la autoridad
- Envidias y diferencias
- Problemas técnicos, falta de asistencia técnica
- División del trabajo familiar
- Ausencia de controles con la familia
- Falta de apoyo y responsabilidad
- Familia y dinámica de crecimiento
- Sucesión
- Empresa familiar sin problemas

Advertencia: La reflexión axiológica y deóntica con la que se da el “consejo” se encuentra encuadrada en un contexto, si se quiere otra manera de ver, pensar, ser y resolver, es necesario pasar de este encuadre a un encuadre más amplio (de la valoración y de la acción), cuya responsabilidad abarque no solo los problemas inmediatos de la empresa y el patrimonio, sino que se responsabilice por más cosas, por ejemplo, lo que el sistema irresponsablemente ha reproducido y descuidado: en las personas, la naturaleza amplia, la comunidad..., en este sentido el consejo se quedará corto. La forma como hasta ahora hemos resuelto los problemas no han trascendido.

No tiene sentido hacer más de lo mismo. En las pequeñas cosas afectivas puede estar la semilla de replantear otro mundo posible.

A continuación les presentamos el método y la muestra de nuestro estudio.

En el estudio de manera general podemos señalar:

<b>Empresas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>No es empresa familiar</b>	<b>67</b>	<b>15.90%</b>
<b>No saben</b>	<b>8</b>	<b>1.90%</b>



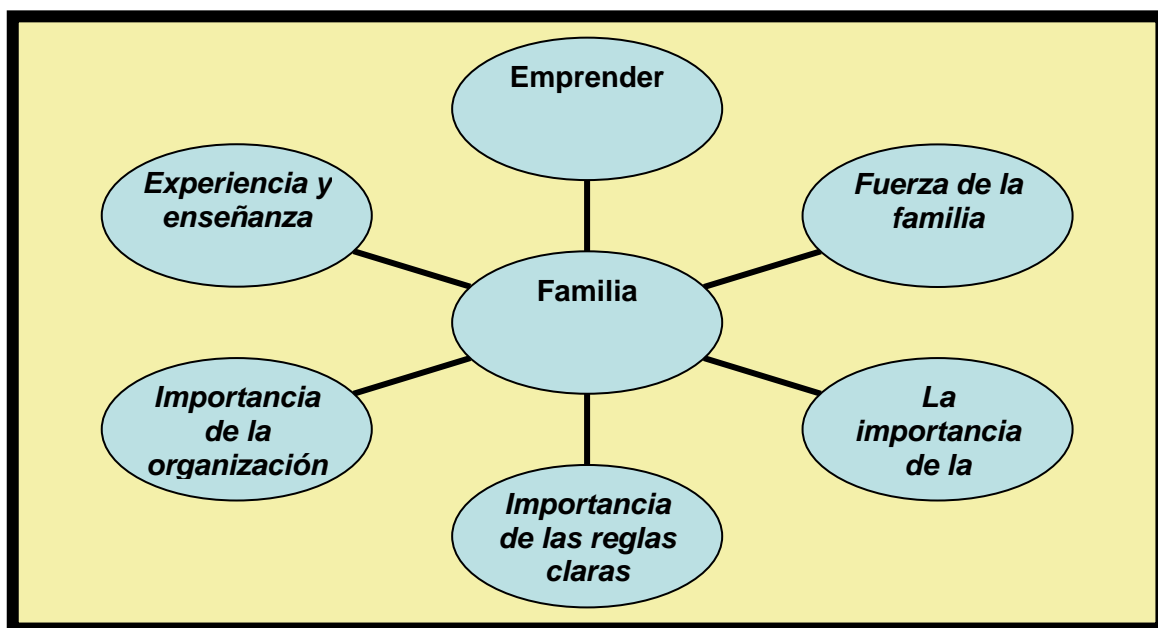
<b>No contestaron</b>	<b>30</b>	<b>7.10%</b>
	<b>105</b>	<b>24.90%</b>
<b>Empresas de relación familiar</b>	<b>315</b>	<b>75.10%</b>

Que aproximadamente entre 15.90% y el 24.90% de las empresas en Celaya no son de relación familiar. Mientras que aproximadamente el 75.10% si lo son.

De las 315 empresas familiares manifiestan no tener problemas con la familia aproximadamente el 50%; mientras que 64 empresas el 20.31% de las empresas de relación familiar señalan que tienen problemas (no familiares, sino de otra naturaleza: financiera, escasez de clientela, de maquinaria, etcétera).

### ***Circulo virtuoso en las empresas de relación familiar***

Cabe destacar de las empresas que no han tenido problemas familiares (50%), plantean una especie de circulo virtuoso que hemos sintetizado de acuerdo a la forma como ellos han solucionado los problemas o los han prevenido, en las empresas de relación familiar.



Que a continuación vamos a analizar cada una de estas subdimensiones.

## Emprender

Uno de los mayores problemas que se encuentran las personas comunes es emprender un negocio, pues de acuerdo a las experiencias observamos en los discursos que el apoyo familiar permite ayudar a esa realizar esa posibilidad:

Pues en un principio la familia no nos daba ánimo para poner el negocio debido a que cada día hay mas fabricantes de ropa aquí en Moroleón y las ventas pus no son muy buenos, pero decidimos poner el taller y gracias a Dios nos ha ido bien. (Entrevista 69) (Micro) (Industrial, 4 personas, 3 años).

Es una empresa familiar, finalmente la familia (del dueño) es la que ha tenido emprendieron este negocio, han tenido problemas y la verdad es que no se han repercutido en lo que es la operación, entonces así como te digo que han tenido problemas no. No lo se, ya que tengo poco tiempo aquí y finalmente yo lo que veo es que tiene una supervisión. (Entrevista 297) (Micro) (Corrugados, 10 personas).

En este sentido cabría reflexionar si, la familia empresaria guarda las formas ante los empleados, y no traduce la problemática.

La familia contribuyó en realizar los negocios, se requiere paciencia, constancia, estrategias y esfuerzo. Hay distintas modalidades y tamaños de empresas de relación familiar<sup>10</sup>

Para empezar, como es un negocio familiar, el problema principal es lo económico, porque no abres de un día para otro, tienes que empezar y tener un pequeño capital para empezar a trabajar, porque no vas a abrir y se te va a venir la gente a comprarte, tienes que tener paciencia y constancia y para eso tienes que tener un apoyo económico, ese fue el problema principal. Ahorita ya estamos un poquito más tranquilos por que ya nos dimos a conocer y por que gusto el producto, viene más gente y ahí vamos. (Entrevista 376) (Micro) (Tortillería de harina, 6 personas, 4 años).

Como se atestigua, la familia es un soporte de capital social que permite ser una plataforma de apoyos, al conjuntar recursos, talentos, trabajo para impulsar la empresa.

Pues yo creo que como todo negocio tiene sus altas y bajas y se soluciona con trabajo. (Entrevista 191) (Micro) (Carpintería artesanal, 9 personas, 66 años).

Si, lo clientes, no aceptaban el producto al principiío, es mucho el reto enfrentarse a la clientela, pero como va pasando el tiempo y uno se va dando promoción le gente lo va a aceptando y más si la calidad del producto es buena, también ir a las tiendas y ofrecer el producto, pero gracias a Dios con

---

<sup>10</sup> Es interesante por ejemplo, observar la transformación de una empresa de auto empleo a un negocio, esto es que la primera provee de los medios para la supervivencia (con altísima dedicación) y la segunda funciona (cuando esta muy organizada) opera con menor intervención directa del dueño.

el tiempo me han ido aceptando. . (Entrevista 380) (Micro)(Tortillería de harina, 2 personas, 3,5 años).

Es necesaria la confianza entre sus miembros para poder arriesgar y asumir el reto también.

Al principio nadie creía en este proyecto pero se arriesgaron, nos ayudaron con tiempo y esfuerzo y ahora ya siquiera tenemos algo. (Entrevista 269) (Micro) (Panadería, 3 personas, 3 años).

La labor colectiva de la familia es importante para que se abra paso las empresas ante los problemas y para poder sobrevivir y establecerse.

Pues al comienzo mis hijos y yo andábamos repartiendo papelitos e invitando a la gente a que acudiera, lo que no termino de hacer es que la gente no se enoje cada que el precio sube pues ellos no saben el porque de las cosas.. (Entrevista 381) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 2 años).

Estos comentarios sobre inicios en los negocios, con diferentes antigüedades de establecidos, traslucen la constancia del espíritu emprendedor y la naturalidad con que se toman las situaciones de tipo familiar, ya que en ellos se observa que el hecho de ser familiar no es mencionado como problema.

### **Mantener la familia unida**

Otra de las recomendaciones que hace las personas es no perder la unidad de la familia, como principio fundamental.

Manteniendo la unidad familiar, platicando. (Entrevista 123) (Micro) (Elaboración de nieve, 3 personas, 20 años).

En estos casos la respuesta trasluce la preocupación por conservar a la familia unida, no permitir que afecte a la integración y la preocupación por atenderla.

Prácticamente problemas grandes no he tenido ninguno, ya que a través de ser familiar hemos mantenido a la familia junta, y eso es lo más importante para mí, y siempre convivir con ellos, ahora que han crecido mis hijos, me ayudan y saben también ellos el negocio, y mas que nada yo veo que todo está bien. (Entrevista 128) (Micro) (Comercialización, 7 personas, 30 años).

En estos dos casos se enfatiza el diálogo, como un medio para mantener la unidad de la familia, es de notar que en los casos son empresas con 20 y 30 años de antigüedad.

La unión familiar es un requisito indispensable para que funcione la empresa.

Si, pues no hay problemas hasta ahorita porque todos están unidos. (Entrevista 295) (Pequeña) (Panificadora, 12 personas, +20 años).

La empresa de relación familiar como lugar de resocialización, permite convivir entre sus miembros con aspiraciones y metas comunes.

Si, como familia, no ha habido al contrario ha ido mucho mejor porque estamos mas en contacto y tenemos mas comunicación. (Entrevista 316) (Micro) (Peletería y nevería, 3 personas, 9 años)

El hecho de que los miembros de la familia participen en el negocio crea un nexo de convivencia, (y consolidación familiar), y la situación de una actividad conjunta crea o refuerza los lazos de unión.

La colaboración de los integrantes de la familia es importante también para mantener a la empresa.

Sí, no ha tenido problemas ya que todos trabajamos para mantenerla. (Entrevista 176) (Micro) (Fabricación de muebles rústicos, 3 personas, 20 años).

Pues ninguno, siempre hemos sabido sobre llevar otro trabajo y la familia. (Entrevista 274) (Micro) (Panadería, 2 personas).

Sí, es una empresa familiar nada más son 2 empleados yo y mi hijo y pues no hemos tenido problemas ya que los 2 trabajamos muy duro para sacar adelante el taller. (Entrevista 365) (Micro) (Torno y Soldaduras, 2 personas, 25 años).

El eje de compromiso, responsabilidad y de tareas definidas en la organización permite participar de manera individual y colectiva en las empresas de relación familiar de manera positiva.

Pues no, no hemos tenido ningún problema con nadie, pues mi hijo viene a trabajar y el papá es el también lo hace, así no hay ningún problema. (Entrevista 284) (Micro) (Panadería, 5 personas, 35 años).

La familia se une e integra a un objetivo (su bienestar), a un conjunto de tareas y responsabilidades, los retos unen a las familias y es más confiable trabajar con los miembros familiares.

Si es una empresa familiar, pues problemas ha desde el momento en que la partes de la familia están fijadas a un mismo objetivo que es un beneficio común, pues los problemas no han sido grandes, de hecho no han existido, yo creo que pues cuando es una empresa familiar este pues hay cierta integración por la misma unión filial de los miembros que la conforman en una sociedad pues a lo mejor es mas técnico, he mas pero pues es mas fácil adaptarse con la gente de uno mismo.. (Entrevista 310) (Pequeña)(Pastelería, 15 personas, 3 años)

Si trabajamos la tortillería en familia y gracias a Dios todo ha resultado bien sin problemas. (Entrevista 385) (Micro) (Tortillería, 5 personas, 15 años).

La unión de la familia no debe ser forzada, se supone que lo que motiva es que se esté a gusto con los retos, tareas y obligaciones, y haya claridad de fines en la participación del trabajo en la empresa.

Este, si, en si, la empresa si es familiar, y hasta la fecha no, no hemos tenido ningún problema en ese aspecto, por lo mismo de que, de que la familia esta unida y esta a gusto de lo que, de lo que nosotros hacemos. (Entrevista 156) (Micro) (Reparación y producción de gatos hidráulicos, 3 personas, 17 años).

No he tenido problema alguno, toda mi familia ama lo que hace. (Entrevista 240) (Pequeña) (Alimenticia, 11 personas, 25 años).

Por otro lado, nos señalan, que una de las condiciones para una buena relación con los miembros de la familia es estar y ser sobrio.

Sí es una empresa familiar, pero no he tenido problemas ya que es mi patrimonio y por el momento no me he metido en vicios como otros en el alcohol, drogas, etc. (Entrevista 38) (Micro) (fabricación de muebles, 1 personas, 12 años)

Resaltar la unión familiar como forma de relación social, implica cuestiones afectivas y valorativas que son importantes y están subyacentes en esas relaciones sociales, necesarias para las “empresas familiares”.

### **Fuerza de la familia**

Hay empresas de relación familiar que consideran no haber tenido en su historia organizacional problemas fuertes.

Somos una empresa familiar y no hemos tenido problemas fuertes que yo recuerde. (Entrevista 339) (Pequeña) (Procesamiento de productos lácteos, 13 personas, 20 años).

Ninguno, si es una empresa familiar pero pues como todo problemas pequeños. (Entrevista 166) (Micro) (Elaboración de pan, 5 personas, 45 años).

Pues hasta el momento, no hemos tenido problemas, pues solo somos una familia pequeña. (Entrevista 306) (Pequeña) (Repostería, 15 personas, 13 años).

Pero hay empresas de relación familiar que consideran su mayor fuerza y potencia ante los problemas es precisamente ser un tipo de familia especial.

Si es una empresa familiar y es por eso que no hemos tenido ningún problema. (Entrevista 228) (Micro) (Artesanía Cerámica, 5 personas, 4 años)

Si efectivamente es una empresa familiar y no tengo de que quejarme por que con mi familia existe una muy buena relación, unión y mucha fuerza de trabajo. (Entrevista 137) (Micro) (Herrería, 4 personas, 30 años).

Sí es familiar. Era grupo, pero ya después que se salieron, se hizo familiar, estamos toda la familia. Pues los problemas aquí los tenemos resueltos todos, problemas no hemos tenido. (Entrevista 116) (Pequeña) (Elaboración de cajeta, 11 personas, 8 años)

Realmente no hemos tenido ningún problema de trascendencia ya que si los hubiera la empresa jamás hubiera crecido y no funcionaria de ninguna manera. (Entrevista 245) (Micro) (Panadería, 10 personas, 5 años).

Pues como suele suceder pienso yo en todas las empresas familiares, malos entendidos, diferentes opiniones o formas de pensar en la toma de decisiones o demasiada confianza, pero somos una sociedad unida de personas inteligentes y no ha sido nada que no podamos arreglar. (Entrevista 352) (Pequeña) (Diseño de sistemas de riego pvc., 35 personas, 12 años).

En este grupo de testimonios nos muestran las potencialidades que tienen las empresas de relaciones familiares. Una de las potencialidades que pueden tener como disposición las familias es asumir y resolver problemas.

Sí es familiar. Era grupo, pero ya después que se salieron, se hizo familiar, estamos toda la familia. Pues los problemas aquí los tenemos resueltos todos, problemas no hemos tenido. (Entrevista 116) (Pequeña) (Elaboración de cajeta, 11 personas, 8 años).

Si es una empresa familiar y es por eso que no hemos tenido ningún problema. (Entrevista 228) (Micro) (Artesanía Cerámica, 5 personas, 4 años).

Mas que nada si ha habido problemas por que a veces no hay personal y ellos me ayudan y a veces no me ayudan, vienen a trabajar y se ha solucionado poco a poco, y más bien por el horario que es muy temprano y es el problema. (Entrevista 252) (Micro) (Panadería, 6 personas, 25 años).

La ayuda, el apoyo, la cooperación y el trabajo es parte de la fuerza familiar.

No hemos tenido problemas, nos ayudamos mucho.. (Entrevista 406) (Micro) (Tortillería, 10 personas, 20 años)

Si es empresa familiar, pues trabajamos, puros familiares, no pues hasta a horita no hemos tenido problemas de nada. (Entrevista 241) (Micro) (Comercial, 7 personas, 15 años).

Los principales son los económicos, los solucionamos a través de trabajo duro y en equipo. (Entrevista 244) (Mediana) (Panadería, 98 personas, 55 años).

Sí, no ha tenido problemas ya que todos trabajamos para mantenerla. (Entrevista 176) (Micro) (Fabricación de muebles rústicos, 3 personas, 20 años).

No hemos tenido problemas, hasta ahora nos hemos apoyado mucho. .  
(Entrevista 208) (Pequeña) (Mueblería, 15 personas, 10 años).

Los principios éticos y morales inculcados (se considera) son líneas vectores, líneas de orientación axiológica de la acción de las personas, con una serie de axiomas que se consideran necesarios para la convivencia y útil.

Somos una familia muy unida y de buenos principios y no tenemos problemas ya que trabajamos en equipo y somos muy constantes. (Entrevista 300) (Pequeña) (Elaboración de pasteles, 15 personas, 10 años)

Ninguno, porque hemos trabajado muy bien. (Entrevista 129) (Micro) (Venta de fruta y jugo, 4 personas, 80 años).

Los principales son los económicos, los solucionamos a través de trabajo duro y en equipo. (Entrevista 244) (Mediana) (Panadería, 98 personas, 55 años)

Solo problemas económicos, estos los soluciones trabajando más y con la ayuda de mi esposa y amigos. (Entrevista 259) (Micro) (Elaboración de pan, 3 personas, 10 años)

Otra de las cuestiones son las buenas relaciones que deben de fomentarse y propiciarse en la convivencia laboral familiar.

Si efectivamente es una empresa familiar y no tengo de que quejarme, porque con mi familia existe una muy buena relación, unión y mucha fuerza de trabajo. (Entrevista 137) (Micro) (Herrería, 4 personas, 30 años).

He tenido ligeros problemas, en cuestión de trabajo, pero tenemos excelente relación familiar que se soluciono.. (Entrevista 414) (Pequeña) (Diseño y decoración con vidrio, 14 personas, 7 años).

La solidaridad familiar muestra en el efecto mayores alcances de apoyo entre los miembros de ella. Similar a una muy buena amistad.

Si pues trabajan conmigo mis hijos empezaron porque no podía yo cargar cosas muy pasadas pero si trabajan 2 y no hemos tenido problemas. . (Entrevista 139) (Micro)(Herrería, 3 personas, 2 años).

No hemos tenido problemas, nos ayudamos mucho. (Entrevista 406) (Micro) (Tortillería, 10 personas, 20 años).

Mi hijo me ayuda con la administración, a si yo ya me puedo dedicar más a descansar, ya que ya soy una persona grande, pero aun sigo al tanto de los movimientos, no he tenido ningún problema. (Entrevista 324) (Pequeña) (Fabricación de Adoquines, 20 personas, 25 años).

Una relación familiar que tiene buenas relaciones se circunscribe en marco de afecto entre las personas que siente obligación de apoyar, proveer, estar al tanto y apoyando a las personas que siente parte de su vida, como lo demuestra la relación familiar del padre en el siguiente testimonio.

Nunca se han asociado mis familiares solo mi papá y pos como te dije me dio una ayudadita para comprar la maquina. (Entrevista 389) (Micro) (Tortillería, 4 personas, 5 años).

Las relaciones familiares no son solo relaciones entre personas, hay vínculos en la relación como capital social que se configuran de manera muy específica, en grados de solidaridad, compromiso, afecto, eso hace que las relaciones familiares sean tan especiales.

Pues no, dentro de lo que tiene que ver con la familia no ha habido problema, no, son dos de mis hijos y yo los que trabajamos y no ha habido problema en ese aspecto, los problemas que llegan a presentarse es cuando uno contrata personas que no son de la familia, que de repente ya no llegaron, hay gente que te llega y de repente ya no volvió ya no se apareció o se ausentan con mucha facilidad eso si pasa. (Entrevista 46) (Micro) (Fabricación y venta de muebles, 3 personas, 15 años).

Mi familia ha tenido que trabajar junto conmigo para salir adelante, es mucha ayuda y agradezco que mi familia me apoye y no me haya dado la espalda. (Entrevista 351) (Micro)(Venta de pan, 4 personas, 2 años).

La potencialidad de las personas que trabajan en las empresas familiares es uno de los mejores recursos que existe en estas organizaciones.

Pues yo creo que problemas fuertes no se ha tenido, porque como te decía quien llevaba la cabeza aquí era el hijo, uno de los hijos del Sr. Pedro, ahora que él se fue a Estados Unidos viene el Sr. Pedro con otro de sus hijos, yo creo que apoyándose unos con otros no, no ha habido así problemas fuertes para decir que tuviera algún peligro esta (empresa). (Entrevista 203) (Mediana) (Fabricación y montaje de estructuras metálicas, 100 personas, 25 años).

Una buena orientación en las empresas familiares es la sinergia de esfuerzos de sus miembros, la inversión en capital cultural (llamado intelectual), y la forma solidaria en que se arma de manera voluntaria y decidida el mejor equipo. A continuación los dos siguientes testimonios nos platica el recorrido que largo y sinuoso que tuvo que hacer una empresa de relación familiar en el México de las crisis recurrentes.

Pues si es una empresa familiar y el principal problema de al principio fue este, que mi padre estaba solo mientras estudiábamos mi hermano y yo y pues le tocaba hacer todo y no alcanzaba el tiempo era atender clientes, comprar material, checar cuestiones de empaque y pues este una persona era muy difícil vaya, que era mi padre lo que paso lo solucionamos al incorporarnos más mi hermano y yo y bendito sea dios el ya con su carrera de ingeniero mecánico yo con la carrera de ingeniero industrial, pues ya fuimos subdividiendo las cuestiones de la empresa, y se han logrado mejores



resultados. La falta de liquidez, un problema bien grande que hubo fue la devaluación nosotros pedimos un financiamiento con Nacional Financiera y luego se vino la devaluación, pagábamos nosotros un poquito de intereses y luego aumentaron los intereses como un 200% y se hizo impagable los abonos los aplicaban a intereses, no a capital hasta que optamos por dejar perder todo, nos pusimos a trabajar por nuestra cuenta y juntamos dinero y fuimos y se perdió pues la empresa, la empresa se había perdido se fue a remate y en el remate primero compramos la maquina y después nos dieron un poquito mas de tiempo y nos pusimos a cambiar igual duro y ya después compramos la casa, que también estaba hipotecada, y pues ya de ahí fuimos levantándonos un poquillo eso fue un problema grande lo que fue la devaluación. (Entrevista 155) (Pequeña) (Papel y cartón maquila, 20 personas, 15 años).

El problema fue amarrarnos la tripa (expresión para decir un nivel de austeridad extrema asumida) para poder saldar la deuda de haberla comprado. (Entrevista 236) (Micro) (Peletería y heladería, 2 personas, 3 años).

Es importante señalar los límites de colaboración familiar, no todo es afecto y voluntarismo, nos referimos a que la colaboración de las empresas de relación familiar se da en un margen de capacidades de conocimiento y/o habilidades requeridas en el campo de la organización, estas implican grados de estudio, experiencia, habilidades que se han incorporado con la práctica en periodos de tiempo, no basta solo que las personas quieran ayudar, de lo que hemos visto en algunas empresas de relación familiar matrimonial como comercio, no hay tanto problema en la colaboración, pero en otros tipos de empresa, donde se requiere especialización o habilidades determinadas no es tan fácil la ayuda entre los miembros familiares.

Como yo manejo todo esto, una vez me fracture un brazo y el negocio estuvo estancado hasta que me recupere, y únicamente somos mi esposa y yo. (Entrevista 144) (Micro) (Herrería, 5 personas, 14 años).

En las historias de las empresas hay dimensiones simbólicas que rara vez se analizan, sabemos que no todo se da en la dimensión económica, y que es importante que se comprenda las dimensiones simbólicas afectivas, culturales y de solidaridad que se dan en las llamadas actividades económicas, a continuación una breve historia de afecto paternal en una empresa de relación familiar.

Trabaja conmigo un sobrino, que es como mi hijo, por que se queda huérfano cuando era muy y yo y mi esposa lo hemos criado como nuestro, el me ayuda a hacer el pan, pero no he tenido ningún problema con el, es un buen muchacho tiene 22 años y ya mero se va a casar, y también pienso hacerle su

casita, no con el no tengo ningún tipo de problemas de nada, no por dinero ni por que sea flojo, nada hasta ahorita y así esperamos que siga. (Entrevista 238) (Micro) (Panadería, 3 personas, 20 años)

El nivel de solidaridad de las empresas de relación familiar presupone mayor estabilidad a la organización.

Haz de cuenta de que si tenemos mucha familia porque tenemos ahijados, comadres, cuñados, pero no hemos tenido problemas porque mis empleados me han durado mucho tiempo. (Entrevista 67) (Micro) (Fabricación de ropa, 16 personas, 20 años).

Hemos explorado parte del potencial de las familias que gravita principalmente en su capital social vinculado a la construcción de relaciones afectivas fraternales o maternas- paternas. Con toda claridad se trasluce la fuerza de la familia y su influencia en la organización, así por ejemplo en la entrevista 282, se evita la contratación de personas fuera del núcleo familiar, y como se apunta en la 352 hay un orgullo de la fuerza de la familia al expresar “somos una sociedad unida de personas inteligentes y no ha sido nada que no podamos arreglar”, o como en la entrevista 244 que con precisión lo expresa al decir “los solucionamos a través de trabajo duro y en equipo”, hay concordancia, definitivamente en la importancia de la fuerza de la familia.

### **La importancia de la comunicación**

Una de las cuestiones más importantes en las empresas familiares es la importancia de la comunicación, ya que posteriormente veremos que uno de los principales problemas en las empresas de relación familiar tiene que ver con las decisiones, donde la comunicación es fundamental.

He tenido algunas diferencias con mis hermanos y como las solucione gracias a la comunicación. (Entrevista 420) (Micro) (Zapatería, 9 personas, 5 años).

A veces la familia se da preferencias en sus actividades, pero las resolvemos hablando con los familiares. (Entrevista 211) (Pequeña) (Madera, 15 personas, 10 años).

Es duro trabajar con una empresa familiar porque pues todos somos familia y a la hora de trabajar tenemos que platicar con ellos. (Entrevista 49) (Micro) (Mueblería, 3 personas, 9 años).

La comunicación no es hablar solo, de cualquier cosa, la comunicación no se da si no se escucha, en la comunicación hay cargas racionales y emotivas que pueden ser

saludables o dañinas. La importancia de la tolerancia en el saber escuchar y saber plantear las cuestiones es un proceso idóneo de comunicación.

La presiones del trabajo es lo que más nos afecta, pero la unión y la tolerancia nos ayudan en mucho. (Entrevista 169) (Micro) (Empanadas, 8 personas, 7 años).

La claridad en la comunicación no es solo una cuestión gramatical y de estilo, es una cuestión ética en donde se plasma explícitamente la intencionalidad de las acciones o referido a la verdad. Acertar (asertivo) es decir enfocarse con precisión el punto que se debe de dirigir lo que se debe de tratar.

Si en ocasiones la falta de comunicación que lo resolvemos hablando claramente las cosas. (Entrevista 170) (Pequeña) (Elaboración de paletas, 20 personas, 20 años).

Otra de las condiciones socioculturales básicas para la comunicación, es respeto a las personas.

He tenido ligeros problemas, en cuestión de trabajo pero tenemos excelente relación familiar que se soluciono. (Entrevista 414) (Pequeña) (Diseño y decoración con vidrio, 14 personas, 7 años).

La comunicación como diálogo implica escuchar al otro, si no se hace la comunicación no se da, esta viciada por una sola lógica o interés, en un soliloquio enfermizo.

Si es una empresa familiar y cuando tenemos problemas pues nada más dialogando los resolvemos. (Entrevista 336) (Micro) (Productos naturales, 6 personas, 15 años)

Si es empresa familiar, mmm... Problemas pues seria ponernos de acuerdo en todo esto, lo hemos solucionado pues dando nuestros puntos de vista cada quien. (Entrevista 305) (Pequeña)(Pastelería, 50 personas, 20 años).

Las diferencias de opiniones, posiciones, propuestas, intereses, entre los miembros pueden tratarse en el espacio del diálogo, con la predisposición de escuchar y de alguna manera resolver en un balance crítico y reflexivo los problemas tratados.

Las diferencias familiares han sido muy pocas y el solucionarlas, no ha sido difícil. (Entrevista 337) (Micro) (Hacer todo tipo de quesos, 8 personas, 20 años).

Más que nada acoplarnos a trabajar como hermanos porque de repente tenemos nuestras diferencias pero lo hemos sabido controlar. (Entrevista 275) (Micro) (Elaboración de pan dulce, 7 personas, 30 años).

He tenido algunas diferencias con mis hermanos y como las solucione gracias a la comunicación. (Entrevista 420) (Micro) (Zapatería, 9 personas, 5 años)

Las empresas de relación familiar se dan en dicotomías de situaciones en distintos campos sociales, como son la lógica familiar y la lógica de los negocios; la lógica de la vida personal y la lógica de la vida familiar; la lógica pública y privada; la lógica íntima y la de las relaciones sociales; etcétera. La comunicación socialmente puede ser un medio que permita confrontar, coexistir, convivir ese mundo desplegado de lógicas diferentes sociales sin transgredir (violencia simbólica).

Sí, el problema es que se mezcla lo personal con lo laboral y se resuelve con la comunicación. (Entrevista 247) (Micro) (Industria Alimenticia, 5 personas, 4 años).

A esta pregunta específica, se aprecia, lo que es primordial en toda relación, ya sea familiar, empresarial o laboral, como se observa en la entrevista 169 que menciona “La presiones del trabajo es lo que más nos afecta, pero la unión y la tolerancia nos ayudan en mucho”, a pesar de lo que se suele observar (entrevista 247) en que “se mezcla lo personal con lo laboral y se resuelve con la comunicación”, la sabiduría popular en el sentido de que “hablando se entiende la gente” se manifiesta en estas respuestas.

Sí, únicamente se han presentado problemas personales, pero se han solucionando hablando y llegando a acuerdos. (Entrevista 356) (Micro) (Torno, Venta y Reparación de Bombas para Pozo Profundo, 4 personas, 40 años).

Si es empresa familiar, mmm... Problemas pues sería ponernos de acuerdo en todo esto, lo hemos solucionado pues dando nuestros puntos de vista cada quien. . (Entrevista 305) (Pequeña)(Pastelería, 50 personas, 20 años)

La comunicación a través del diálogo puede generar acuerdos entre las partes participantes.

No hemos tenido problemas, siempre ha habido conformidad y acuerdo. (Entrevista 25) (Micro) (Elaboración de Cajetas, 10 personas, 35 años).

La comunicación adaptación, pero se ha resuelto a través de acuerdos. (Entrevista 143) (Micro) (Herrería, 5 personas, 10 años).

Reconocer la potencialidad que tiene la comunicación en las empresas de relación familiar es reconocer la dimensión simbólica cultural que existe en las organizaciones, así como la disposición de entender las problemáticas y resolverlas.

Si es una empresa familiar, pues me ayudan mis dos hijos y no han existido problemas simplemente en alguna ocasión, falta de comunicación.. (Entrevista 194) (Micro) (Venta de mariscos, 4 personas, 3 años).

En las organizaciones hay humanos, si las personas realmente les interesan saber que es lo que pasa en sus organizaciones, necesitan escuchar, necesitan entender esa dimensión simbólica.

### **Importancia de las reglas claras**

Otro de los factores sugeridos por los empresarios, como una manera de evitar problemas en las empresas de relación familiar, es la importancia expresa de saber como se va a actuar (jugar) dentro de la organización, cuales son los límites, facultades, márgenes de acción y de decisión.

No, no han tenido, no, no de ningún tipo de problemas, hasta eso que se llevan, están bien, abren pastelerías y yo creo que se van a mitad, o no sé, pero no, problemas ninguno. (No hay problemas con el reparto del dinero). No, y ellos no, ya cuando se retiran es, así por su propia cuenta es porque tienen su mismo capital, pero problemas así no. (Entrevista 314) (Micro) (Repostería, 10 personas, +10 años).

El equilibrio de poderes, el no respeto de jerarquías y se ha ido solucionando pagando conforme a conocimiento. (Entrevista 292) (Pequeña) (Panificadora, 15 personas, 28 años).

Ponerse de acuerdo en la manera como se va a trabajar, como se va a distribuir el dinero, en que se va a invertir, sobre ¿cuáles son las prioridades de la empresa y de las obligaciones de cada uno?, es una de las cuestiones que evitarán algunos de los conflictos.

En la repartición de las ganancias por que algunos hermanos dicen que trabajan más, los hemos resuelto aportando de capital la misma parte para así dividir las ganancias también en la misma parte. (Entrevista 349) (Micro) (Detallado de cantera, 10 personas, 50 años).

Aspecto fundamental en toda relación empresarial es la distribución de de las ganancias o como dicen “de los dineros”, no es privativo de las empresas familiares, ni de las micro, pequeñas y medianas empresas, es de todas, por ello los acuerdos al inicio o en las etapas iniciales en este sentido , permiten crear o mantener relaciones de confianza cuando los miembros de la familia tienen el mismo nivel de presencia, ya que en los casos de padres de familia, son éstos quienes en el ejercicio de la potestad hacen la distribución. De esta manera reglas condensadas dan bastante orientación y evitan conflictos.

### **Importancia de la organización**

En este apartado no nos referimos al ente unidad económica, sino al proceso de ordenar en la empresa para que funcione de la manera más adecuada.

Uno de las cuestiones principales es saber donde están ubicados cada uno de los miembros familiares en la empresa, cuáles son sus facultades y obligaciones y que sepan sobre el rol de los demás.

Es familiar del patrón. Todos sus hijos están metidos es esto. (Entrevista 346) (Micro) (Producción, 5 personas, 35 años).

Como se menciona en la entrevista 371, si se tiene una buena organización es posible solucionar los eventuales problemas, al afirmar que “Sí, pequeños problemas pero no han pasado a mayores debido a que se tiene bien claro el lugar o puesto que ocupa cada uno”.

Sí, pequeños problemas pero no han pasado a mayores debido a que se tiene bien claro el lugar o puesto que ocupa cada uno (Entrevista 371) (Micro) (Torno (Maquinado), 3 personas, 10 años).

La distribución del trabajo de manera justa y relativamente equitativa.

Nomás trabajo yo y dos hijos y pues entre todos nos repartimos lo que sale de aquí. (Entrevista 148) (Micro) (Fabricación de calzado, 3 personas, 18 años).

La flexibilidad, la improvisación en caso de emergencia, el quite o relevo disponible es una de las posibles ventajas de las empresas familiares, ya que se supone que hay disposición y sobre todo que no es rígida la relación laboral en la empresa, así como la solidaridad es una de sus cualidades.

Si es una familiar porque la atendemos mis 2 hijas y yo, y hay problemas cuando una tiene que salir, pero si vemos que no vamos a poder las que nos quedamos le hablo a mi otra hija para que se venga un rato a ayudarnos. (Entrevista 54) (Micro) (Cocina, 3 personas, 4 años).

Pues no porque cada quien ya sabe lo que tiene que hacer, además de que luego se turnan las labores. (Entrevista 86) (Pequeña) (Dulces y Cajeta, 12 personas, 35 años).

Sí, somos mi esposo, mi hijo y yo. Pues ése mismo problema, el de la administración. . (Entrevista 360) (Micro)(Joyería, 3 personas, 2 años).

Es importante que este bien definido y se este de acuerdo en la manera como se va a trabajar en cuanto a estructura, toma de decisiones, comunicación y criterios para la toma de decisiones.

Pues no, este ahorita yo les ordeno lo que se tiene que hacer todavía y pues no, no he tenido problemas fuertes con ellos. (Entrevista 27) (Micro) (Fabricación de cajeta, 5 personas, 89 años)

Ninguno, yo la he tenido siempre bien cuidada. (Entrevista 348) (Micro) (Venta de abarrotes, 5 personas, 12 años)

Mientras más claridad haya en la estructura en términos técnicos de funciones y capacidades orientadas con criterios profesionales (menos empíricos, corazonadas, caprichos o improvisaciones laxas para darles puestos a los hijos o hermanos), mejor.

Bueno, un problema es... en cuestión de las empresas familiares es precisamente en el sentido de que se tiene concretado, en este caso en dos personas, dos hermanos, y al momento en que comienza a crecer la empresa pues evidentemente se tiene que delegar algunas funciones de algunas actividades, y pienso que en principio ese es el... es la situación que hace un poco pensar si es idóneo o no es idóneo. Personalmente yo considero que es importante delegar, las actividades o las funciones sobre personas que tengan esa capacidad para llevarla al cabo, y ese problema es precisamente en este tipo de empresas al momento que se van creciendo, se tiene que capacitar o se tiene que preparar bien al personal, para efecto de que ocupa el puesto. (Entrevista 332) (Mediana) (Fabricación de productos lácteos, 100 personas, 12 años).

Una de las formas de evitar competencia no sana entre los miembros de la familia, sobre todo donde hay personas que muestran capacidad, es la complementariedad. Es decir, apoyo en las funciones familiares a través de una buena distribución de zonas en el mercado, de tareas de apoyo, en cadena de proveeduría, de articulación corporativa (de alguna manera), de alianza en la división de trabajo social (unos hacen / otros venden) o en la división técnica de trabajo (unos cortan / otros pegan) y de relevo productivo en un mercado que se comparte entre ellos. Y en la entrevista 332 ya se reflejan conocimientos administrativos, no únicamente empíricos, de delegación de facultades y responsabilidades, así de contratación y capacitación de personal.

Hasta el momento no se han presentado problemas con la familia ya que cada pariente tiene su panadería en distintas zonas, y si alguien necesita algo pues cada quien vemos la forma de ayudarnos. (Entrevista 257) (Pequeña) (Panadería, 30 personas, 4 años)

Si, si es familiar y no, no, he tenido ningún problema con mi hermana, ni con el dinero, ni con el trabajo, porque ella esta en otro lugar que es donde cocemos y yo me traigo algo para acá, porque yo me encargo de atender a los clientes y de estar aquí en el local, mientras mi hermana cose, pero es lo mismo, somos lo mismo, en cuanto al dinero, fíjate que no he tenido ningún problema por que nos llevamos muy bien y sobre todo nos tenemos mucha confianza y ella sabe que ni yo voy a mal gastar el dinero así como yo se que ella no va a tirar el dinero, yo digo que por eso ha funcionado el negocio por que nos tenemos mucha confianza, y ni un problemita chiquito he tenido con

mi hermana. (Entrevista 229) (Micro) (Elaboración de trajes especiales, 2 personas, 4 años).

Pues fíjate que no hemos tenido problemas como ya te dije, mis hermanos y yo nos repartimos las zonas, y por ejemplo en el centro como es donde hay mas ventas, pos nos repartimos los días, y ahora si que ya va en suertes y aquí con mi familia pues nunca nos peleamos, yo tengo puras hijas y todas le echan ganas y nos ayudamos, porque saben que de ahí comemos, y de ahí les pago sus estudios a ellas. En la mañana se van a la escuela y en las tardes me ayudan a hacerlos y otras se van a vender así que problemas todavía no tenemos y espero nunca tenerlos.. (Entrevista 221) (Micro) (Churritos de harina, 5 personas, 25 años).

Mira si es una empresa familiar, incluso aquí todos los Gonzáles tienen cartoneras PCD, la de Rosas Moreno, nosotros mismos, familiar en el sentido de que todos se dedican al cartón, pero no tiene un vínculo una con otra, problemática al contrario, yo siento que esta planta esta hecha al apoyo entre ellos mismos, ahora si que cuál fue el beneficio que de una empresa familiar se pudo crear esta nueva, o sea problema no ha tenido como tal no. (Entrevista 64) (Mediana) (Fabricación de empaques de cartón, 135 personas, 3.5 años)

Tanto así como que familiar no es, ya que allá en Michoacán esta mi familia y allá venden, pero yo aquí y en todas las partes en las que he estado solo con mi hermano es con quien he trabajado y aun así el trabaja unas piezas y yo otras las dos diferentes, así que problemas de ese tipo pues no he tenido.. (Entrevista 94) (Pequeña) (Artesanías, 12 personas, 2 años).

Esta es otra de las fuerzas que pueden tener las empresas familiares que crezcan con la articulación y complementariedad de las capacidades de los miembros, de sus empresas y de sus funciones.

### **Experiencia y enseñanza**

Hay un capital cultural acumulado en los saberes técnicos o empíricos de las personas que han desarrollado empresas, es necesario volverlo ese saber tácito en explícito, socializarlo a los miembros de la familia y a los interesados, si bien a veces el saber empírico es sospechoso de construirse sin fundamento, no se debe de rechazar, hasta ver saber y probar si en realidad tiene cierto nivel de eficiencia (yo creo que sí, habría que ver). Una de las observaciones que hemos hecho en muchas de nuestras



participaciones<sup>11</sup> es manifestar la importancia de retomar la experiencia de los empresario (por muy rústica que parezca ser), y analizarla con cierta cautela (sin tampoco mistificar esa especie de sabiduría). El siguiente testimonio hace referencia a la pérdida de una persona, pero también de un saber.

Cuando el papá de mis esposo falleció, para él fue algo difícil sacar adelante el negocio, ya que no tenía experiencia necesaria, y lo que hizo fue ponerle empeño y como ya ve logró sacar adelante el negocio. (Entrevista 120) (Micro) (Industrial, 4 personas, 55 años).

Una fuente de aprendizaje laboral en una empresa es la experiencia de algún miembro familiar (padre, abuelo, hermano mayor, primo, madre, etcétera).

Yo aprendí, desde mis padres que le sabían muy bien al oficio y me gustaría aprender a hacer repostería, porque creo que es más elaborado que hacer pan tradicional. (Entrevista 163) (Micro) (Panadería, 7 personas, 3 años).

Aprendí gracias a mi mamá quien fue la que me enseñó todo el proceso. (Entrevista 168) (Micro) (Dulces regionales, 6 personas, 10 años).

No he tenido ninguna empresa ya que yo hago la producción, estoy enseñando a un nieto y mi hijo ya mayor de edad y casado me ayuda a cuidar el negocio, mientras estoy en mi casa horneando el pan. (Entrevista 262) (Micro) (Panadería, 3 personas, 1.5 años).

Lo que pasa es que, o sea esa empresa si es familiar y tuve que enseñar a mis hijos a trabajar conmigo y a mi esposa y esa es la manera en la que hemos podido salir adelante. (Entrevista 98) (Micro) (Panadería, 6 personas, 20 años).

Para que siga funcionando la empresa, es necesario transmitir ese conocimiento acumulado que hay sobre ella, las organizaciones no deben de ser cajas huecas sin resonancia, deben ser orquestas generadoras y reproductoras de los saberes aprendidos. Organizaciones inteligentes que aprenden de su práctica de su medio, que están abiertas y atentas a lo que sucede. La transmisión del conocimiento.

Lo que pasa es que, o sea esa empresa si es familiar y tuve que enseñar a mis hijos a trabajar conmigo y a mi esposa y esa es la manera en la que hemos podido salir adelante. (Entrevista 98) (Micro) (Panadería, 6 personas, 20 años).

Pues los problemas básicos mas que nada no son tantos de organización sino de que son de una tradición, y ya sabemos que tenemos que hacer. Pero nos son en si problemas es mas que nada mm inculcarle a nuestros hijos que se

---

<sup>11</sup> Me refiero al artículo de Contreras publicado en Regalado (2007:179-190) de “Re-consideraciones en la configuración de instrumentos metodológicos para el estudio de las micro, pequeñas y medianas empresas”, donde se plantea la importancia de tomar en cuenta la experiencia del empresario a través de metodología cualitativa.

vayan metiendo de lleno a lo que es el negocio. (Entrevista 345) (Micro)  
(Tortillería, 2 personas, 30 años)

No basta la experiencia, si se quiere ser inteligente y competitivo se requiere también el conocimiento que se ha sistematizado y comprobado, la profesionalización del capital cultural en las organizaciones.

Aprendí en base a la marcha, este, como este es un negocio familiar bien me gustaría aprender mas administración y eso es todo. (Entrevista 329)  
(Medina)(Elaboración de trajes, 70 personas, 20 años).

Acumular, organizar y buscar conocimiento afín: explícito e implícito, externo e interno, construido o adaptado, empírico o de un campo, todos estos como patrimonio intangible en la organización, va ser una pieza estratégica en la construcción de una conciencia colectiva competitiva y colaborativa que sabe jugar, como jugar y para que jugar. La experiencia y su enseñanza a los hijos y dependientes crean un nexo y una responsabilidad de continuar, y se detecta la importancia de adquirir conocimientos de propios del giro de la empresa, sino también de administración. No descartar el saber tradicional, en el puede estar el secreto del negocio.

### **Propuestas de servicio: capital simbólico, social o cultural**

La creatividad como estrategia en las empresas de relación familiar se da en las propuestas de servicio, esta es otro grupo de respuestas que encontramos que implica la forma creativa en donde interviene un capital cultural, social o simbólico en la manera como afrontan los problemas de la organización.

Los siguientes testimonios señalan como creativamente se mejora el servicio:

El capital simbólico del producto al ser renovado de manera constante (a diferencia de los otros), permitió ganar y consolidar clientes.

Si es una empresa familiar, problemas iniciales pues las ventas eso era una gran problemas para nosotros lo solucionamos con nuestra política de que es de cambiar el pan que no se vendió el día anterior en las tienditas, eso por lo menos aquí en Jaral somos los únicos que pues ofrecemos esto, y pues obviamente la gente nos prefiere por esto, y así aumentamos nuestras ventas que nuestro máximo problema ya que sin ventas pues no hay dinero..  
(Entrevista 279) (Pequeña) (Fabricación de pan, 11 personas, 25 años)

La mejoría en la calidad del producto de manera reconocida por la clientela, se vuelve capital simbólico para el producto y para la empresa.

Si, lo clientes, no aceptaban el producto al principio, es mucho el reto enfrentarse a la clientela, pero como va pasando el tiempo y uno se va dando promoción la gente lo va a aceptando, y más si la calidad del producto es buena, también ir a las tiendas y ofrecer el producto, pero gracias a Dios con el tiempo me han ido aceptando. . (Entrevista 380) (Micro)(Tortillería de harina, 2 personas, 3,5 años).

Ganarse la gente es incrementar el capital simbólico del producto y el capital social de la confianza. Los principios básicos de la mercadotecnia, esto es, el servicio al cliente, es un punto de partida común que se refleja en las diferentes respuestas, así como el de el contacto con el mismo, no únicamente desde el enfoque de publicidad, sino de la comunicación.

Pues ahorita no he tenido, al principio solo fue desesperación la que controlaba a mi familia, tuvimos que ganarnos a la gente y al cliente para salir adelante. (Entrevista 312) (Micro)(Venta de pan, 4 personas, 2 años).

La manera como la familia recorre las calles para publicitar el producto, la promoción después de la producción.

Pues al comienzo mis hijos y yo andábamos repartiendo papelitos e invitando a la gente a que acudiera, lo que no termino de hacer es que la gente no se enoje cada que el precio sube pues ellos no saben el porque de las cosas. (Entrevista 381) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 2 años)

El capital social del reconocimiento con la clientela, permitió tolerantemente un tiempo de aprendizaje de los nuevos empresarios, de no haber sido así, seguramente hubieran quebrado.

Cuando empezamos muchas veces tuvimos quejas que de repente las tortillas se nos echaban a perder, bueno no a perder, sino que se sabia pues como a asedas por el calor, y pues lo solucionamos porque muchos de nuestros primeros clientes también son conocidos pues, y pues nos echaban la mano, así como que nos daban oportunidad y eso pues si nos favoreció muchísimo. . (Entrevista 394) (Micro)(Tortillería, 6 personas, 5 años).

Nuevamente el capital social de la confianza permitió que se reinvirtiera con carencias económicas, tuvo que responsabilizarse con acciones que avalaran esa confianza.

A veces no había capital para la compra de los pedidos, y la solución solo fue decirles a los clientes que nos dieran poco tiempo más. (Entrevista 419) (Micro) (Compra-Venta de Zapatos, 9 personas, 5 años).

La disposición a resolver problemas y a trabajar como actitud de un capital cultural es lo que distinguen el perfil de un buen empresario de otro.

Nada mas cuando se descompone una maquina son problemas que andamos a la carrera. Lo soluciono parando una y arreglando la otra y luego trabajando hasta de mas luego hasta en la noche. Todo esta resuelto nada más en el momento que surgen las cosas las soluciono porque tenemos refacciones para cualquier hora que se descompongan. (Entrevista 408) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 13 años).

Atrás de las acciones, de las soluciones hay capitales (culturales, sociales y simbólicos) que distinguen las formas de ser y resolver de las empresas de los empresarios, la síntesis de ello podemos considerarla cultura empresarial.

### ***Problemas familiares***

También encontramos que el 29.89% aproximadamente de las empresas de relación familiar en Celaya manifiestan: que si han tenido problemas familiares.

Los problemas familiares que se dan en las empresas los pudimos clasificar de acuerdo a la naturaleza de las respuestas, la frecuencia y el resultado que encontramos son las siguientes:

<b>Empresas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Problemas con las decisiones</b>	<b>20</b>	<b>6.34%</b>
<b>Falta de apoyo y responsabilidad</b>	<b>16</b>	<b>5.07%</b>
<b>Sucesión</b>	<b>14</b>	<b>4.44%</b>
<b>Familia y dinámica de crecimiento</b>	<b>12</b>	<b>3.80%</b>
<b>Problemas técnicos</b>	<b>9</b>	<b>2.85%</b>
<b>Problemas con división de trabajo familiar</b>	<b>9</b>	<b>2.85%</b>
<b>Envidias</b>	<b>8</b>	<b>2.54%</b>
<b>Ausencia de controles con la familia</b>	<b>6</b>	<b>2%</b>

Aunque posteriormente vamos analizar otros de los problemas encontrados con referencia a los problemas familiares.

### **Problemas con las decisiones**

Dentro de los problemas que resaltan según el estudio en las empresas de relación familiar principalmente, son los problemas con las tomas de decisiones:

Si, es una empresa familiar, ha tenido problemas en cuanto a ponerse de acuerdo. (Entrevista 328) (Micro) (Helados, 6 personas, 48 años).

Dentro de las respuestas sobre problemas hay alusiones al número de miembros de familia, pareciera ser que se referían que a mayor miembros de familia, mayores son las discrepancias y mayores los posibles problemas.

Afortunadamente solo somos dos mis esposa y yo, y no hay problemas. (Entrevista 379) (Micro) (Tortillería de harina de trigo, 10 personas, +3 años).

Mira hasta el momento no he tenido ningún problema, pues bendito sea dios nada más es mi esposo y yo, y algún problema no se ha presentado hasta el momento. (Entrevista 403) (Micro) (Tortillería, 3 personas, 1 años).

Consideramos que por encima del estilo de dirección, deben de ser los criterios técnicos que sustenten las decisiones, orientados en criterios de prioridad o fines, así como establecer criterios de ponderación de argumentos o pruebas, cuando está muy disputada las posiciones de los miembros, se requiere un tercero independiente (de preferencia profesional), con capacidad técnica y experiencia para dar una valoración técnica. También es importante que los fines de las empresas familiares no solo sean económicos.

No se han solucionado, y siempre son los mismos, la toma de decisiones es muy diferente entre mi hermano y yo, y pues hay problemas por eso. (Entrevista 286) (Mediana) (Fabricación de pan, 55 personas, 25 años).

Pues solo diferencia de opiniones de si hacerlo así o mejor “aza”, pero pues platicando y aguantándonos algunas veces lo hemos superado. (Entrevista 121) (Pequeña) (Elaboración y venta de artículos de piel, 50 personas, 10 años).

El problema de las decisiones no se da de manera aislada, se da en el contexto de las estructuras de poder de las organizaciones.

Si es una empresa familiar y los problemas que he tenido han sido de autoridad. (Entrevista 260) (Micro) (Comercial, 10 personas, 50 años).

No es suficiente que haya estructura de poder en las decisiones, es necesario que se tome en cuenta la estructura técnica y de ella derivada la estructura de poder, porque si no se hace así, el arbitrio puede opacar – eclipsar toda iniciativa de creatividad y mejora, por el capricho.

Si, es una empresa familiar y como en todo existieron problemas con la familia, hubo fricciones con mi hermana porque es una de las dueñas y no nos

ponemos de acuerdo en algunas cosas de la empresa, pero siempre platicamos. . (Entrevista 66) (Micro)(Transformación, 10 personas, 2 años).

El principal problema que tuvimos al principio fue la división de poderes por que no nos poníamos de acuerdo en quien dictaba las órdenes y ya lo resolvimos, porque ahorita yo estoy a cargo. (Entrevista 254) (Pequeña) (Panadería, 25 personas, 15 años).

La adicción al poder por el poder, puede ser dañina para la organización, sus miembros antes que nada, deben estar concientes de los fines sociales de la empresa y del sentido del juego.

Los problemas han sido cuando uno tiene que dirigir y el otro no quiere dejar su puesto, pero al final seguimos apoyándonos. (Entrevista 287) (Micro) (Panadería, 10 personas, 27 años)

Mmm la empresa familiar luego es difícil, porque todos quieren mandar, pero ya platicando, ya les hace ver que hay que uno que tiene que encabezar, y tiene que ver uno que encabece. (Entrevista 187) (Micro) (Tortillería, 2 personas, 3 años)

En las empresas en cuanto a las decisiones, los problemas no solo se dan entre los miembros de la familia en la organización, genera a las personas no familiares que trabajan en ella: entropía, confusión, fricción, conflicto, fractura y duplicidad en la unidad de mando, en la distribución de tareas, etcétera:

Bueno este sí, la verdad si es una empresa familiar, y sí hemos tenido muchos problemas por lo mismo, porque siempre es difícil contar con dos o tres jefes sobre todo para nosotros los empleados, porque la toma de decisiones o si es muy difícil, si le haces caso a uno si le haces caso a otro, cómo lo hemos este solucionado ese tipo de problemas, en reuniones, en reuniones de que a ver que vamos a sentarnos, y qué es lo que vamos a hacer o lo que tú dices, o lo que tú o lo que tú y ya, con reuniones, pláticas se han sacado a delante esos problemitas. (Entrevista 413) (Mediana) (Fabricación de lonas de plástico, 81 personas, 9 años).

En cuanto a la capacidad de dirigir la organización, es importante partir de la mayor experiencia en el campo organizacional. Si embargo, es importante socializar el conocimiento y la experiencia en la organización.

Pues en realidad todo lo que se trate de ahí ahorita lo soluciona mi papá así que el pues el es el que sabe, más sabría de esto. (Entrevista 17) (Pequeña) (Compra-Venta de semillas de grano, 50 personas, 35 años).

Las empresas de relación familiar son una amalgama de cuestiones de diversos significados (llamaremos dimensiones), que para tomar decisiones adecuadas es

necesario desmenuzar con cierta prudencia, las cuestiones afectivas en la familia y en la organización son parte de la complejidad, los criterios racionales técnicos son otra parte, el personal que se incorpora, se involucra y se compromete requiere de una identidad organizacional, no familiar, porque se estaría limitando los esfuerzos de los no familiares en la organización. Cada una de estas dimensiones tiene un peso específico, que no hay que subestimar, hay que armonizar. Este entramado simbólico de diversas dimensiones conforma ese todo complejo que es la organización.

M... ser una empresa familiar es un arma de dos filos, porque algunas veces para tomar decisiones, sobre todo si se mezcla mucho el parentesco, y aquí como que si hay cierto retraso, o sea a veces si hijole, pues es mi hermano o es mi sobrino o es esto como le hacemos ¿no?, y entonces a veces si le gana a uno más el sentimiento que el deber o la razón, ese es el lado malo vamos a decir, pero el lado bueno es que pues uno puede confiar plenamente en que este... pues hay más como que es más fácil ponerse la camiseta, aunque aquí hemos tenido la virtud de tener gente que no es familiar, y ha respondido de manera este pues muy satisfecha, siempre de la mano con uno ¿no?, hemos tratado de que ya no sea la familia de los dueños, sino que sea la familia de la empresa, entonces bajo esa filosofía nos manejamos y logramos pues muchas cosas porque quienes están al frente de terminar responsabilidades de determinadas áreas las vamos... el hecho de que estemos en el mismo barco facilita y promueve cosas para seguir siempre impulsando y buscando nuevos retos, buscando nuevas cosas y así irle avanzando a esto. . (Entrevista 68) (Mediana) (Fabricación de Químicos, 65 personas, 21 años).

En las organizaciones en cuanto a las decisiones debe de ganar la organización con sus miembros: en los efectos, en los resultados, en los beneficios. Sin fetichizar, la organización son sus miembros, sin ellos no existe. Los beneficios, logros, consideramos que deben ser para todos, si se quiere prosperar de manera colectiva consciente.

Tuve problemas con mi esposo por que el quería poner personal y yo no para ahorrar algo de dinero, al final gane yo y me quede a cargo del negocio. (Entrevista 95) (Micro) (Comercio, 3 personas, 3 meses).

Ya se había hablado anteriormente de las diferencias en un espíritu democrático:

Es normal que en una empresa puedan existir conflictos, y más aún cuando tres hermanos, tienen algunas varianzas en sus perspectivas, pero no algo de pleitos o riñas a gran magnitud. (Entrevista 192) (Pequeña) (Maderera, 30 personas, 25 años).

Las perspectivas en las formas de pensar de acuerdo a personas formadas en tiempos y de cierta manera en culturas distintas y/o derivadas, muestran las diferencias de los “enfoques” en lo que se llama “la brecha generacional”, también es un factor de diferencias. Incluso en la forma de concebir la manera de hacer negocios.

Este pues los problemas básicamente son con la ideología de mi papá, como a veces es encontrada tenemos algunos problemas de desacuerdo, pero lo solucionamos dialogando y buscando la mejor solución. (Entrevista 334) (Pequeña)(Mueblería metálica, 18 personas, 22 años).

Las diferencias que se dan en las opiniones y decisiones se plantean desde las distintas perspectivas, creencias, costumbres y orientaciones, sin embargo, debe de plantearse ese metalenguaje y meta – valor que permita transitar para comprender las distintas posiciones, intereses y disposiciones en la organización.

## **Envidias**

Las relaciones familiares en las empresas son lazos sociales, vínculos de conocimiento, historias de afecto y aprendizaje, pero también tensiones en estructuras de poder, tendencias en entramados y relatos de ambición e interés con los beneficios y especies de capitales (económicos, sociales, simbólicos, culturales, tecnológicos) que se dan en las organizaciones.

Al inicio con la patente ya que una tía la tenía y no le quería ceder el nombre, por lo cual tuvieron problemas pero hasta ahí. (Entrevista 28) (Micro) (Dulces, 2 personas, 30 años).

La envidia sería el más importante de los problemas y lo resolvimos hablando. (Entrevista 105) (Mediana) (Empaques de todo tipo, 122 personas, 3 años).

Mira si es una empresa familiar, yo no pertenezco a la familia de los Zar., pero como en todas las familias, cuando ven que uno está sobresaliendo, comienzan las envidias, y es ahí donde se están estancando un poco. (Entrevista 3) (Mediana) (Fabricante de persianas y cortinas, 100 personas, 40 años).

El conflicto es una expresión de esa tensión en las familias, que está a punto de fracturarse el tejido social que permite la constitución de las organizaciones.

Uuuuuuuuuuuuuu, imagínate somos mi esposo, mi hijo, mi hija y yo, y si hemos tenido muchos problemas principalmente con mis 2 hijos que a veces



se pelean pero gracias a dios hemos salido adelante. (Entrevista 249) (Micro)(Panadería, 4 personas, 6 años).

Este... inicié con la familia, con, de socio un hermano, nada mas que ya en el tiempo empieza a haber diferencias de la familia, y no se, y se separa uno y ya el que volví a iniciar fue por mi esposa, y mi familia. (Entrevista 75) (Micro) (Industrial, 8 personas, 2 años).

De los comentarios en contra de las empresas de relación familiar, ha impresionado a uno de los entrevistados, en este punto por alguna experiencia no agradable:

El negocio mió yo lo empecé solo, mi familia nunca se ha metido ya sabe que negocios con la familia no sirven, luego hay peleoneros y no sirven. (Entrevista 418) (Micro) (Procesadora de productos lácteos, 6 personas, 3 años).

Los problemas comunes que se dan entre en la familia tienen que ver con la forma de participación y posición de sus miembros con referencia al poder.

Pues a veces entre mis hermanos y yo no logramos ponernos de acuerdo y agarra cada uno sus trabajadores y hacemos trabajos a parte, con ganancias nada mas para ellos, pero pues esa no era la idea de hacer el taller, y hasta hoy no se ha resuelto. (Entrevista 357) (Micro) (Fabricación de muebles, 10 personas, 7 años).

Pues el capital es un problema muy grande, y en algunas ocasiones la falta de comunicación entre hermanos y la falta de disponibilidad por parte de algunos, pero lo solucionamos platicándolo. (Entrevista 122) (Micro) (Elaboración de Dulces de leche, 8 personas, 10 años)

La ambición extrema lleva al conflicto en las empresas familiares, puede ser causal de destrucción organizacional.

Como comentario platiqué de manera informal con un piscicultor exitoso de una comunidad rural delante de Acámbaro y de Chupícuaro Guanajuato, debajo de la presa Solís, la empresa estaba equipada con tecnología y laboratorios de gestación de peces, era una empresa familiar muy bien diseñada, tenía un hijo administrador de profesión, otro hijo biólogo, otro hijo ingeniero, una esposa que vendía en restaurante el pescado preparado y un hijo maravilloso que vivía de una dulcería, los demás trabajaban en el rancho, la historia emprendedora era muy interesante y con lecciones de vida, de esfuerzo conjunto, capital social y toda una filosofía que replantea y cuestiona muchos de los axiomas del management, por ejemplo, decía que cuando las personas pensaban en las empresas familiares en dinero y no en una forma digna de vida familiar, ocasionaban en su ambición se rompiera la armonía, se matara a la gallina de los huevos de oro. Me quedé pensando que es necesario honestamente replantearse muchas cosas.

## **Problemas técnicos**

La capacidad técnica de resolver problemas de manera profesional, es decir racional, apoyados en el conocimiento construido en los campos de la ciencia, choca principalmente con los criterios de autoridad familiar, que muchas veces es arbitraria, en el mejor de los casos es un saber empírico que no está regulado por la sospecha, ni la pruebas, ni la comparación (pero que tampoco debemos echarlo en saco roto). Por concentrar las decisiones en el poder, la autoridad familiar obstaculiza los procesos de desarrollo de la empresa.

Si se presentan muchos problemas en una empresa familiar, y la puedo comparar con empresas que no son familiares que tuve la oportunidad de trabajar, donde tienes, se deslinda la responsabilidad, puedes tener la toma de decisión, y en una empresa familiar dependes mucho del patrón, por ejemplo, aquí el señor (dueño) todos los días está pendiente de su negocio, y hay muchas decisiones que yo como jefa del departamento de recursos humanos no las puedo tomar, la línea es, he, yo con mi jefe, y a veces problemas sencillos que yo creo que puedo tomar más, sin embargo no, se los tengo que decir a él, consultarlo, y él a su vez lo consulta con el señor (dueño), lo que él decida entonces así va bajando la información, pero en si en toma de decisiones no tengo ninguna. (Entrevista 325) (Mediana) (Fabricación de papel y cajas de cartón, 110 personas, 50 años).

La capacidad técnica se muestra o se demuestra con pruebas en las decisiones, con técnicas de evaluación, con diagnósticos de situación, con argumentos, con cierta estructura lógica en las operaciones, con conocimiento, con controles adecuados, con solución de problemas. La necesidad de profesionalizar las empresas familiares, es que se requiere mejorar sus capitales culturales (intelectuales), facultades que permitan darle sistematización al pensamiento y amplitud de visión racional, para entender el ente organizacional y el entorno escenario donde se ubica los procesos sociales de su desenvolvimiento. El retraso de la empresa familiar es la ausencia de estas facultades.

No es una empresa familiar, pero aun así la forma de solucionar casi todos los problemas es de una manera técnica desde un punto de vista, uso mucho las técnicas estadísticas y esas técnicas me han ayudado a llevar un buen control, una buena administración, y a su vez una buena producción. (Entrevista 390) (Micro) (Alimenticio, 5 personas, 7 años) (Entrevista de contraste).

Muchos, lo que pasa es que es por falta de atención a muchas cosas, puede pasar que a lo mejor no coincidan las medidas de acuerdo al producto que esta haciendo, a lo mejor por estar presionando a muchos. (Entrevista 186) (Pequeña) (Fabricante de gabinetes, 15 personas, 22 años).

Aprendí en base a la marcha, este, como este es un negocio familiar bien me gustaría aprender mas administración y eso es todo. . (Entrevista 329) (Medina)(Elaboración de trajes, 70 personas, 20 años).

Mientras más se aproximen al conocimiento a los objetos de trabajo, sus propiedades y sus procesos, hay posibilidades de mejorar los productos y los procesos. Así como equipar de laboratorios necesarios las empresas.

Si podríamos llamarla una empresa familiar. Problemas, es lo de la leche, lo solucione pues ahora sí que yendo a buscar de manera directa, personal, este, aquí a las ranherías cercanas. ¿Cuales no he resuelto?, lo del análisis, si ese no lo he resuelto, ni he tenido la oportunidad, ni el conocimiento de cómo hacerlo, me dicen que es sencillo, no se como sí, pero eso es lo que tengo yo pendiente, pero si me gustaría que mi empresa estuviera ahí. Tengo que andar llevando el producto al Tecnológico, al CBTIS, para que lo analicen, verdad.. (Entrevista 19) (Micro) (Elaboración de Cajeta, 10 personas, 6 años).

Se presenta con frecuencia la carencia de conocimientos técnicos, ya sean administrativos o propiamente tecnológicos.

Pues con el producto siempre se tiene problemas al principio, o sea al hacerlo para que quede estándar. . (Entrevista 20) (Micro)(Dulcería y fábrica de cajeta, 5 personas, 15 años).

Un aspecto que sería interesante investigar desde el enfoque micro social en el que se desenvuelven las empresas familiares, desde el contexto del prestigio social que puede representar el giro a que se dedican.

### **División de trabajo familiar**

En este apartado vamos a analizar los testimonios que hacen referencia a la estructura organizacional de acuerdo a la participación familiar.

Si es una empresa familiar, pues como toda empresa familiar tiene problemas en cuanto a relaciones entre los integrantes, yo creo que esto se ha solucionado, a que cada quien tenga su área especificada.. (Entrevista 11)

(Mediana) (Fabricación y distribución de artículos de limpieza, 60 personas, 20 años).

Definir las relaciones sociales como estructura, es definir la forma de comunicación en la organización, si es piramidal patrimonialista, si es horizontal de solidaridad fraternal:

Hasta el momento ninguno, ya que todos se mantienen al margen. (Entrevista 117) (Pequeña) (Fabricación de dulces tradicionales de Celaya, 30 personas, 35 años).

El principio administrativo de la unidad de mando es importante en cualquier tipo de empresa.

Sí, pequeños problemas, pero no han pasado a mayores debido a que se tiene bien claro el lugar o puesto que ocupa cada uno. (Entrevista 371) (Micro) (Torno (Maquinado), 3 personas, 10 años).

Que todos querían dar órdenes y se solucionó dejando a una sola persona como responsable de la empresa. (Entrevista 133) (Micro) (Granja, 10 personas, 30 años).

Pues no porque cada quien ya sabe lo que tiene que hacer, además de que luego se turnan las labores. (Entrevista 86) (Pequeña) (Dulces y Cajeta, 12 personas, 35 años).

A los nuevos miembros familiares se les debe de exigir la capacidad de cierto nivel de práctica (por un periodo determinado de prueba), si no pueden y no rinden como se espera, pues que desistan, a cada uno de acuerdo a sus capacidades y cada uno de acuerdo a sus necesidades (de manera armoniosa).

OK, empresa familiar si empezó a ser una empresa familiar pero la mejor o cuando menos en nuestro caso en esta pequeña empresa o microempresa que tenemos es separa a las familias del negocio, o sea se requiere una cabeza y los demás tendrán que atenerse pues a la dirección de la empresa nada mas tratar de ser lo mas justo posible es como resuelves estas broncas pero toda la familia o los que quieran entrar normalmente solo entorpecen en nuestra experiencia. (Entrevista 97) (Micro) (Diseño y manufactura de metales, 7 personas, 8 años).

En estos casos se puede apreciar los elementos administrativos de la división del trabajo, y con resultados positivos en un tema tan incisivo como es el dinero.

Más que nada la administración entre hermanos, pero aun no lo han solucionado. (Entrevista 32) (Mediana) (Exportación ropa deportiva, 90 personas, 8 años).

Uno de los problemas comunes que se dan entre en la familia tienen que ver con la forma de participación de sus miembros (poder) es importante sobre todo, ver la manera

como se va a estructurar, su orientación debe ser de acuerdo con los fines y los propósitos. Los feudos no son operativos, se puede pensar en algo más idóneo sustentable socialmente.

Bueno, un problema es... en cuestión de las empresas familiares es precisamente en el sentido de que se tiene concretado, en este caso en dos personas, dos hermanos, y al momento en que comienza a crecer la empresa pues evidentemente se tiene que delegar algunas funciones de algunas actividades, y pienso que en principio ese es el... es la situación que hace un poco pensar si es idóneo o no es idóneo. Personalmente yo considero que es importante delegar, las actividades o las funciones sobre personas que tengan esa capacidad para llevarla al cabo, y ese problema es precisamente en este tipo de empresas al momento que se van creciendo, se tiene que capacitar o se tiene que preparar bien al personal para efecto de que ocupa el puesto. (Entrevista 332) (Mediana) (Fabricación de productos lácteos, 100 personas, 12 años).

La división del trabajo, cuando no está claramente especificada puede llegar a crear problemas de asignación de funciones, es interesante observar la participación, en algunos casos, de los hijos con preparación de educación superior.

### **Ausencia de controles (con la familia)**

Este es uno de los riesgos que se presentan en las empresas familiares, la falta de control de hasta donde puede un miembro de la familia actuar personalmente en detrimento del negocio. Si bien las relaciones familiares tienen articulaciones afectivas y de confianza, no por ello se debe de romper la regla de oro: “no matar a la gallina de los huevos de oro”, el negocio debe de crecer, el abuso que existe por parte de algunos miembros puede mermar el desarrollo de la empresa, al gastar, desgastar, mal gastar, los pocos recursos que se tienen. Más que una cuestión de escrúpulos (que si lo es), es una cuestión financiera de punto de equilibrio y rentabilidad, si la empresa aún no tiene un ingreso suficiente que permita dar ese lujo, pues no se lo debe de dar.

Cuando llegan familiares a comer al restaurant se pierde algo de ingreso, y ya que son familiares y no se les puede cobrar es un problema. . (Entrevista 99) (Micro) (Venta de comida, 4 personas).

Por otro lado, si no es carga que la familia disfrute de las posibilidades de los servicios, pues que los disfrute (con la autorización del dueño o de la familia).

Como es una empresa familiar los problemas que se tienen suelen ser en cuanto al cumplimiento de abastecer los negocios de producto, ya que cuando la empresa es familiar suele haber muchas informalidades cuando no debería de ser así. . (Entrevista 80) (Pequeña)(Venta de cajetas, 27 personas, 8 años).

También no solo falta los controles con la familia, sino para las operaciones cotidianas, este es un problema que está articulado con la capacidad técnica.

El no querer seguir las políticas establecidas, a través del establecimiento de un buen control interno. . (Entrevista 103) (Pequeña)(Empacadora de Carnes frías, 35 personas, 5 años).

Nuevamente la capacidad técnica no se toma en cuenta en las decisiones de puestos, aún cuando puedan ser miembros de la familia.

No hay seriedad porque no puede ordenar como debe de ser a un trabajador, y sería mejor con una persona adecuada para el negocio. (Entrevista 149) (Micro) (Imprenta, 2 personas, 68 años).

La necesaria disciplina laboral es importante que se asuma desde los miembros de la familia, que no se abuse en confianzas que rompan el trabajo y fomenten la indiferencia de las personas que realmente trabajan.

El problema de que sea familiar es que hay muchas confianzas y te dicen que no va a funcionar la empresa, que no vamos a tener futuro a la larga. (Entrevista 22) (Pequeña) (Fabricación de Cajeta, 21 personas, 3.2 años).

Generalmente hay confianza en la familia, pero también debe de haber responsabilidad mínima.

Que aquí como es la casa de mi mamá y se enojaba porque le hacíamos mucho tiradero. (Entrevista 331) (Micro)(Productos lácteos, 4 personas, 12 años)

Aunado el desconocimiento, la incapacidad técnica y en algunos casos el exceso de confianza y falta de control, puede ser un cóctel mortal para la empresa de relación familiar.

Si muchísimo sobre todo en el área financiera la verdad no falla mucho esa parte no sabemos manejar muy bien esa área. (Entrevista 147) (Micro) (Fabricar uniformes, 10 personas, 12 años).

Se requieren controles y políticas adecuadas para permitir la reproducción económica de la empresa. El derecho al trabajo no debe de limitar el derecho a disfrutar los productos de el, pero, no se debe de agotar lo que nos da de comer. Recordemos tomar solo lo necesario.

### **Falta de apoyo y responsabilidad**

Derivado de la estructura familiar se observa que existen algunos miembros que no asumen plenamente su función de colaboración responsable.

Mi jefecita se desvela haciendo las empanadas y aun no he conseguido un verdadero trabajo. (Entrevista 104) (Micro) (Preparación y venta de alimentos, 2 personas, 5 años).

No hay más cinismo de quien reconoce el esfuerzo, y no presta su hombro para compartir el esfuerzo de quien lleva el pan a casa.

Hace tanto daño a la empresa familiar tanto la indiferencia, como el exceso de actividades difusas, por ello se debe de concentrar en las actividades fundamentales.

Es una empresa familiar y si ha habido problemas como había mencionado el de la organización. No se han resuelto se sigue batallando pues los que se dedican al negocios como ya había mencionado tienen otras actividades lo cual hace que no le prestemos la atención debida. (Entrevista 220) (Micro)(Pastelería, 3 personas, 15 años).

Constantemente en la organización de empresas de relación familiar encontraremos dilemas, ajustar lo deseado a lo posible requiere exigencias, responsabilidades y compromisos. Esto es el reto.

A pues uno de los principales problemas es que no, a veces no siempre, se cuenta con la ayuda de los hijos, este se sienten un poco responsables en parte de la empresa y a veces es difícil contar con el apoyo de todos y que toda la familia este de acuerdo. (Entrevista 216) (Pequeña)(Comerciante, 15 personas, 22 años).

La irresponsabilidad se debe de parar de tajo, porque genera precedente, en el código de ética familiar y social no tiene cabida. Hay cuestiones que tocan éticamente los contornos de la subsistencia, es decir, sino se hacen de determinada forma atenta contra la organización familiar. La mentira es una avalancha que se va haciendo cada vez más grande ya que implica de manera ficticia, más personas, más circunstancias. Umberto Eco escribió Baudolino, era de una persona que fantaseaba con mentiras creativas y que permitía recrear en el imaginario positivamente hasta influir los destinos del pueblo. Pero hay mentiras que destruyen la confianza que es un valor frágil e importante que constituye el capital social.

Una vez mi hermano se puso bien pedo y se gasto todo el dinero y le tuvimos que pedir prestado a un tío. (Entrevista 233) (Micro) (Paletería, 3 personas, 8 años).

Consideramos que debe de haber disposición para el trabajo, si las personas quieren hacer otra cosa, están en su derecho, pero que se definan. Si ellos no consideran atractiva la vida de la organización familiar, que sigan su camino.

Es importante que en la medida de lo posible se involucren los hijos en la vida operativa de la empresa, para que aprendan un oficio (aparte de su profesión), se involucren de manera temprana y valoren lo que hay de interesante y desafiante en ese campo.

A veces se les trata de dar lo mejor a los hijos, y se genera lo contrario, moustros: Barbis, júnior y ñoños que tienen poco de conciencia social, egocéntricos, insensibles, vanidosos, patéticos. Este es el problema de educación es el talón de Aquiles, que tiene que ver más con la familia, en la reproducción formativa cultural existe un problema de coherencia valorativa, sino explicita racionalmente lo que sucede a su alrededor:

A veces mis hijos les cuesta trabajo venir diario aunque sea un rato, pero les digo que hay que aprender de todo, ellos si tienen la oportunidad de estudiar que lo aprovechen y trabajen. (Entrevista 374) (Micro) (Elaboración de tortillas de harina, 4 personas, 5 años).

Es una empresa familiar pero los problemas que a veces los hijos no, no apoyan tanto y este pero de ahí en fuera si están dentro de un termino de ayuda actualmente ahorita si están muy bien. (Entrevista 18) (Micro) (Comida rápida, 6 personas, 3 años).

Mis hijos están en la adolescencia, uno ya esta casado y los adolescentes a veces quieren salir y estar con sus amigos y no quieren ayudarme con el negocio, los soluciono haciendo horarios mezclando empleados con familiares, en las paletterías siempre debe de estar alguien de la familia. (Entrevista 318) (Pequeña) (Helados, 15 personas, 10 años).

Que mis hijos no le pongan atención debida al negocio por que eso me hace que contrate gente y es dinero que se puede reinvertir pero poco a poco les ha ido entrando el gusto por el negocio. (Entrevista 355) (Pequeña) (Artesanía, 26 personas, 25 años).

Luego mis hijos no me quieren ayudar y tengo que hacerlos entender que es un patrimonio para ellos y que mientras más trabajen en le negocio más dinero van a tener para sus cosas. (Entrevista 41) (Micro) (Manufactura de Muebles, 3 personas, 8 años)

Pero, eso es producido en ocasiones por los mismos padres, les enseñan a no valerse por si mismos, les enseñan a que pueden comprar o corromper cualquier cosa con dinero, no les enseñan a valorar el esfuerzo (costo) de alcanzar las cosas, les enseñan supuestamente a que todo se resuelve con dinero, a “ganar a toda costa”, etcétera. Muchos de los padres de familia los mandan a la escuela de líderes, en ellas ven más



formas que contenidos<sup>12</sup>. Lo importante es la sustancia. Hacer hombres y mujeres cabales es un trabajo que se construye de manera sincera en la vida.

La autocrítica tiene sentido cuando se respalda de acciones concretas, cuando hay cambios reales, no solo de golpes de pecho. Si de verdad se quiere cambiar.

Los problemas que hemos tenido a través del tiempo que yo he estado aquí pues es el personal que aquí en Celaya no estamos acostumbrados a trabajar a brazo partido, con un lugar estamos acostumbrados a llegar trabajar e irnos mas no comprometernos con nuestro trabajo a no comprometernos con un progreso de nosotros mismos, ni con el alrededor. (Entrevista 151) (Micro) (Fabricación de muebles de madera, 8 personas, 35 años).

Se me ha dificultado porque me confié y en ocasiones no trabajo lo debido. (Entrevista 47) (Micro) (Mueblería, 4 personas, 10 años).

Las confianzas señaladas son los abusos de confianza, la confianza se gana con la práctica, con el trabajo, con la honestidad. El trabajo sin sacralizarlo debe ser formal con los demás (entrega, compromiso, acuerdo), la informalidad referida es irresponsabilidad. La empresa es compromiso social.

El problema de que sea familiar es que hay muchas confianzas y te dicen que no va a funcionar la empresa, que no vamos a tener futuro a la larga. (Entrevista 22) (Pequeña) (Fabricación de Cajeta, 21 personas, 3.2 años).

Como es una empresa familiar los problemas que se tienen suelen ser en cuanto al cumplimiento de abastecer los negocios de producto, ya que cuando la empresa es familiar suele haber muchas informalidades cuando no debería de ser así. . (Entrevista 80) (Pequeña)(Venta de cajetas, 27 personas, 8 años).

La responsabilidad como principio debe de quedar clara, pero debe de tener compensación justa, compensación económica y simbólica, las cargas deben ser justas, la responsabilidad se predica con el ejemplo.

Si..., OK aquí en el negocio de la panadería este, hay un, hay un problema bien grande que es el personal, huy, ellos, ellos son los que dan la, la, la imagen del, del producto, entonces este me, luego me fallan seguido, entonces tengo que meter otra persona, esa persona hace diferente pan, entonces hace que descontrola un poco y eso es, eso es un problema, por que la gente llega y dice que ahora que tiene el pan, porque esta así, o sea en si es por el panadero, mi, mi gran problema mas que nada, han sido, han sido ellos y este y para solucionarlo pues platico, platico con ellos mas que nada, o sea lo que

---

<sup>12</sup> Por ejemplo, el hecho de ver la biografía de los líderes (de manera descontextualizada) creen que por saber la vida de Alejandro Magno, Hitler, Gandhi, Ford, etcétera, van a ser líderes, copian estilos o "formas de liderazgo", cuando omiten en cada cuestión los procesos sociales. Entonces todo es simulación.

es la responsabilidad de aquí de, del negocio, o sea, si ellos fallan no hay ventas se caen las ventas, entonces necesito continuidad y responsabilidad por parte de ellos. . (Entrevista 256) (Pequeña)(Panaderías, 15 personas, 2 años).

Se supone que los hermanos tienen claridad de objetivos, puede suceder que el esfuerzo, la dedicación, la atención como capital simbólico de inversión no este en el tenor del reto, ni de la exigencia, entonces se puede hablar con el familiar y en caso de no responder con esfuerzo requerido, pues marcar distancias. Al ojo del amo engorda el caballo.

Fíjate que como dicen nadie cuida lo ajeno como lo de uno mismo, cuando mi hermano se encargaba de mi negocio, no se veía ganancias, la gente vecina se quejaba mucho del negocio y yo no podía reclamar, bueno preguntaba como estaba la cosa pero pues no había respuesta, con el tiempo, bueno fue como un año as, era mi hermano y no quería desconfiar de el, pero era el o mi familia bueno, ¿el patrimonio verdad?., y mejor le dije que ya no me hacia falta su ayuda que mi hija ocuparía su lugar porque necesitaba el dinero.. (Entrevista 235) (Micro)(Helados, 3 personas, 5 años).

El trabajo no debe ser pretexto para no convivir con los hijos, hay un tiempo para todo, y todo tiene su tiempo, hay que darle tiempo a las cosas que amamos, para decir, para convivir, para enseñar, para aprender, para hacer conjuntamente.

Pues el único problema que a podido haber de repente de que tienes que estar mucho tiempo adentro del negocio y no has podido dedicar tiempo a tus hijos.. (Entrevista 359) (Micro) (Reparación y fabricación de joyería, 2 personas, 14 años).

Es importante cuestionar la cultura empresarial que se genera en la organización.

### **Familia y dinámica de crecimiento**

La empresa y la familia no son entidades estáticas, una y/o la otra piden espacios, tiempos, dedicación, evolucionan o retroceden, tienen capacidades que buscan caminos, y hay momentos en que se exige para seguir creciendo (y por lo tanto hay problemas), en el peor de los casos, hay que hacerse a un lado, si estorbamos.

Los problemas que implica el crecimiento. (Entrevista 155) (Pequeña) (Agrícola, 36 personas, 7 años).

El problema que he tenido..... Como empresa familiar tuvimos necesidad económica y de transporte, al ir creciendo necesitamos personal, porque el

problema es que nosotros no somos suficientes para el crecimiento que a tenido la empresa, a mi me gustaría dar empleo a personas de la tercera edad, pero pues todavía no tenemos suficiente capital. (Entrevista 5) (Micro)(Alimentos, 4 personas, 1 año).

No, en realidad aquí es una empresa familiar pero muy modernizada, o sea la empresa trabaja por sí solo tiene sus propios proveedores, sus propios clientes, por esa razón no hemos tenido problemas aún cuando perteneces a un grupo no estás propiamente ligados a ellos, tú trabajas de manera independiente y eso es lo principal en una empresa porque cuando estas ligados a otras generalmente, no puedes caminar porque las otras te rezagan o te hacen crecer pero aquí afortunadamente somos independientes al 100% y te digo el mayor logro y de ahí lo baso y lo vuelvo a repetir es la permanencia, entonces se está haciendo algo bien al mantenerse son las ganancias, el día en que cerremos esto que ojala y no sea pronto es cuando vamos a tener muchos inconvenientes. (Entrevista 65) (Pequeña) (Fabricación de papel corrugado, 15 personas, 8 años).

Los problemas más fuertes han sido la capacidad de producción, ha aumentado la demanda, pero nuestra capacidad de producción sigue siendo la misma, básicamente sería eso y estamos trabajando en ello. (Entrevista 175) (Pequeña) (Elaboración de cajeta, 20 personas, 146 años).

Hay empresas que transitaron de familiares a otra modalidad, donde se consideró que era mejor esa mutación.

Surgió como empresa familiar pero actualmente ya no es familiar ya tenemos un desarrollo empresarial. (Entrevista 190) (Mediana) (Ramo del vidrio, 70 personas, 12 años).

Al principio fue un empresa familiar, ahora lo manejan muchos asociados y por lo tanto; no es empresa familiar. (Entrevista 127) (Grande) (Elaboración de diferentes vinos, 200 personas, 75 años).

En algún momento dejo de ser taller para hacer ser fábrica, los miembros de la familia se reubican en posiciones y se espera que sean competentes.

Antes si pero ya hay muchos trabajadores y la familia nada mas llevamos las cuentas. (Entrevista 30) (Mediana) (Fabricación de calzado, 82 personas, 25 años).

La dinámica de crecimiento, pareciera ser nada más requerimientos de recursos, sin embargo se debe de pensar si la familia está a la altura de las circunstancias y de los retos. Por otro lado, puede ser que la familia también sea más grande que la organización o que tenga en un momento de desarrollo, con otras expectativas.

## Sucesión

Otro de los problemas más comunes en las empresas de relación familiar es la sucesión<sup>13</sup>. Una de las preguntas que se hacen las personas de las empresas es ¿Quien va ser el heredero?, pregunta que el dueño debe de resolver de manera planeada y consensuada con los demás miembros de familia.

Comenzó con mis abuelos, en Tarimoro pero ya fallecieron no hubo problemas por que ellos ya la dejaron así y luego pues a mi me toco bien sin problemas. (Entrevista 195) (Pequeña) (Materiales para construcción, 15 personas, 60 años).

¿Cuáles van a ser los criterios de selección de tan importante elección?, ¿Se hicieron pruebas de los candidatos?, estas y otras preguntas se deben de hacer y contestarlas sabiamente, para evitar un conflicto familiar, en algunos casos evitar una guerra fratricida.

Lo que pasa es que es de mi tío todavía y a veces se enoja y me la quiere quitar porque la panadería es de nosotros pero solo de palabra, porque todo esta a su nombre. (Entrevista 250) (Micro) (Panadería, 7 personas, 12 años).

Definir y concretar algo que puede ser un problema para el futuro es uno de los retos, no planear la sucesión es dejar un cheque en blanco de problemas. Es necesario de preparar con tiempo la transición.

En cuanto a gastos no tienen problemas, pues es una distribución según le corresponda al capital social que aportaron entre las dos familias, pero de repente si hay riñas entre sus hijos, quizá por la herencia. (Entrevista 302) (Pequeña) (Producción de pasteles, 33 personas, 10 años).

No solo la sucesión es un problema de bienes, recursos, es un problema de conocimiento, aptitud, actitud, responsabilidad, habilidad, experiencia, etcétera. Para manejar la empresa.

Cuando el papá de mis esposo falleció, para el fue algo difícil sacar adelante el negocio ya que no tenia experiencia necesaria y lo que hizo fue ponerle empeño y como ya ve logró sacar adelante el negocio. (Entrevista 120) (Micro) (Industrial, 4 personas, 55 años).

---

<sup>13</sup> Por sucesión se entiende de acuerdo a la enciclopedia 2000 espasa ilustrado (1999: 1602) “*entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra. Conjunto de bienes, derechos, y obligaciones transmisibles a un heredero o legatario. Prole, descendencia directa*”.

En algunos casos es obvio quien va a ser el heredero, pero aún así se debe de preparar la delegación de responsabilidades claves.

Ninguno, porque soy el único hijo. (Entrevista 180) (Micro) (Fabricación de tabiques, 8 personas, 8 años)

Pues si era familiar, porque primero fue de mi padre, pero ahora solo es mía. (Entrevista 210) (Pequeña)(Mueblería, 23 personas, 50 años).

La forma de heredar la empresa tiene elementos culturales, en esta región implícitamente por tradición se da cobijo a la hija (económico) hasta que ella se case, no estaba estipulado dejarle herencia.

Pues ¿cómo familiar? No pues es mía y de mi esposa, ya vez que Alejandra se casó y ella tiene su marido, y yo no comparto el negocio con nadie. . (Entrevista 283) (Pequeña)(Panadería y Artesanías, 21 personas, 34 años).

Otro de los problemas es heredar de manera igualitaria a los hijos (que parecería ser lo más justo), pero muchas veces al dividir el patrimonio se fragmenta la empresa y por lo tanto no funciona<sup>14</sup>, por otro lado, se hereda la empresa a un hijo con el compromiso moral de ayudar a sus hermanos. Este dilema no es nuevo<sup>15</sup>, debe ser una decisión justa y práctica, de tal manera que una posibilidad de mantener la empresa como centro generador de riqueza no se altere. Pero también es cierto que la empresa familiar es más que un negocio. El compromiso del heredero es moral y económico.

La decisión de ¿Quien va a ser el heredero? es importante, en la mitología de los reyes, se decidía a la persona idónea, muchas veces, no forzosamente era la prole son las personas más idóneas. Otra máxima diría ¿Nadie sabe para quien trabaja?.

El negocio era de los papas de mi marido, pero cuando nos casamos nos lo dejaron a cargo y como el es contador pues no iba estar aquí, así que me quede yo. (Entrevista 416) (Micro) (Vidrio y Aluminio, 1 personas, 10 años).

Si, pues cuando mi esposo murió yo me tuve que quedar con la panadería y desde entonces yo la manejo. (Entrevista 263) (Pequeña) (Panadería, 16 personas, 26 años).

La empresa de relación familiar no solo debe de pensar en la sucesión verticalmente entre herederos y heredados, sino también en las contingencias que se pueden dar horizontalmente, entre compañeros y familiares de trabajo.

---

<sup>14</sup> He visto el caso de pequeñas empresas que al fragmentarse la herencia, los hijos optan por vender su parte, y toda la vida de esfuerzo de su padre, quedo en el limbo.

<sup>15</sup> Por ejemplo, en los cuentos como “el gato con botas”, inicia la trama cuando el padre se muere y deja al hermano grande el molino, al hermano mediano la tierra y los animales para producir el trigo y al chico el gato y unas botas viejas.

Sí, podría decirse que sí, aunque ahora sin mi esposa no se. Pues en realidad, durante todo el tiempo en que ella vivió nunca hubo problemas, sin embargo, al irse, pues me dejó solo, y sentí un paquete muy grande, y de ahí es cuando ha decaído, por que ya ni siquiera estoy con una gran cantidad de paletas, pero tengo fe en que saldremos de esta. (Entrevista 234) (Micro)(Peletería, 3 personas, 3 años)

Otra de las transiciones que encontramos en las sucesiones es la diáspora, cuando los familiares optan por hacer empresas diferentes (en estos casos por no estar de acuerdo), también se de casos donde se realizaron empresas complementarias.

Si era, actualmente pero pues se han dado varios problemas y cada quien opto por hacer su propia empresa. (Entrevista 342) (Micro) (Fabricación de resortes, 10 personas, 15 años)

Después de morir mi padre, seguimos trabajando el negocio yo y otro de mis hermanos, pero no resulto debido a que no hubo una buena administración, y por lo cual decidí separarme de el. (Entrevista 410) (Micro) (Paletería, 5 personas, 14 años).

Finalmente hay factores que no se alcanza a maniobrar, va a haber margenes de incertidumbre, esta noción de finitud debe de estar clara por parte de los dueños. También se debe tener seriedad con la empresa, pero también es necesario recordar que todo esto no es más que un juego. En el mejor de los casos sería que la cultura empresarial estuviera basada en una filosofía de vida plena en todo su desarrollo, no solo al final.

### **Otros problemas**

Hay una dimensión que casi no pudimos detectar de manera clara con nuestro instrumento dentro de los problemas de las empresas de relación familiar, pero que sabemos que existe los relacionados a la sexualidad: extra marital, de" infidelidad", el acoso y otras cuestiones derivadas de ellas en las empresas.

En el siguiente caso, deja ver de cómo un cuñado en una empresa familiar anda cortejando a las clientas, en la cultura machista quizá para algunos miembros haya cierta complicidad (hermanos, hijos, etcétera), pero para el cuñado (no se puede ser alcahuete). Comento que con las mujeres, los hombres familiares tienen más intolerancia de una infidelidad.

Pues al principio trabajaba con mi cuñado, el “chepe” tú sabes cual, pero siempre trataba de cortejar a las clientas y luego mejor contrate gente de fuera de la casa. . (Entrevista 401) (Micro) (Fabricación y distribución de tortillería, 3 personas, 5 años).

En la división de trabajo, en algunas empresas familiares hay problemas de celos entre los maridos cuando las mujeres trabajan en ciertas actividades, como se ve en el caso siguiente:

Hasta ahorita hemos resuelto todos los problemas de la panadería a base de puros sacrificios, porque si hemos batallado muchísimo. Familiares no he tenido. Problemas, pues tengo una muchacha que levanta a todos a trabajar, bueno cuando se hacia más pan, ahorita ya se hace poquito. A ellas les pago y ahorita no quiero meter panaderos porque sus esposos de mis hijas se enojan.. (Entrevista 282) (Micro) (Producción de pan, 6 personas, 23 años).

El Dr. Luís Fernando Macías hace tiempo me comento que en algunas empresas micro, pequeñas o medianas zapateras de León Guanajuato, no podían reproducirse económicamente, es decir que los dueños, por mantener a sus amantes, los pocos ingresos que tenían, se los gastaban en comprarles casa, autos, y cuando tenían niños en mantenerlos, eso desviaba la capacidad de reinvertir en la empresa de manera adecuada. Por otro lado, una asesora de empresas comentó que en cierta empresa en Celaya había un problema donde el ingeniero de producción tenía de amante a una de las trabajadoras, y que poco a poco la influencia de ella iba perneando en la empresa, en cuanto a la selección del personal, ya que exigía que se contrataran a familiares y amigos, de esta manera se fue posesionando en la estructura de poder de cierto ámbito generando problemas.

En una empresa en Celaya está prohibida la relación afectiva sexual entre sus miembros (no marital), como política.

Recuerdo a propósito que hace tiempo realice una investigación de mercado en San Juan del Río Querétaro, en donde se instalaron muchas empresas (hablo aproximadamente de 1983), en aquel entonces muchas de las mujeres rurales trabajaban tradicionalmente en actividades agrícolas en esa región y recientemente se incorporaban en las empresas, donde se trabajaban dos turnos y de manera mixta (hombres y mujeres), esto cambió el sistema de régimen de trabajo a las que ellas estaban acostumbradas (en el campo solo en el día, separadas del trabajo de los hombres, solas o acompañadas de otras mujeres, como en el caso de obreras de campo “jornaleras”), en el proceso de proletarización en la zona industrial. Estas empresas cambiaron los

procesos de resocialización, que por cierto platiqué con algunas de ellas (y les gustó la idea del trabajo mixto), pero se incrementó el número de embarazos y de madres solteras (entre otros también, al no tener información en la educación sexual).

También hubo respuestas que no encajaron en los criterios clasificatorios, a continuación señalamos algunos de ellos.

En el entramado simbólico de los oficios y profesiones en el mercado laboral, aún hay estratificación y subestimación por algunos de ellos, como lo señala la siguiente respuesta:

No hemos tenido problemas, solo que en la escuela de mis hijas se burlan porque su padre es un artesano, y no un obrero, o un albañil, o un maestro, o algo mas. (Entrevista 110) (Micro) (Venta de artesanías, 5 personas, 4 años).

Por otro lado, está la violencia familiar en las empresas, esta puede ser física o simbólica, en las empresas generalmente se muestra más la violencia simbólica, que se trata de “naturalizar” como estilo gerencial o carácter del empresario, que hace de su organización una olla de presión que gasta mucha energía en la tensión de las relaciones sociales al interno, dispersa la concentración y aniquila la participación madura<sup>16</sup> de las personas en las organización.

## **A manera de conclusión**

De acuerdo a nuestra investigación explorativa encontramos diversas formas de organización y participación de las llamadas “empresas familiares”, por ello, la primera consideración que hacemos es cambiar el nombre de “empresas familiares” a “empresas de participación familiar”, con la finalidad de desmontar y ensamblar los diversos tipos de relaciones familiares que se dan en las organizaciones, complementando con otros conceptos el señalamiento de tipo de empresas que son, dentro de un sistema de clasificación.

Los diversos tipos de empresas de participación familiar, que tentativamente hemos denominado:

1. Empresas de participación familiar de solo matrimonios.
2. Empresas de participación de familias nuclear:

---

<sup>16</sup> Me refiero a las relaciones patológicas derivadas de esa violencia simbólica, algo similar a lo que Erich Fromm llamaba simbióticas: sadomasoquistas.



- a) Empresas de participación de familia nuclear de autoridad única (patriarcal).
- b) Empresas de participación de familia nuclear de trabajo conjunto.
- 3. Empresas de participación de familias extensa.
- 4. Empresas de participación familiar fraternal madura.
- 5. Empresas de cierto apoyo familiar de único dueño.
- 6. Empresas no familiares donde trabajan familiares.
- 7. Empresa de participación de compadrazgos.

Y de acuerdo a las transiciones de las empresas de participación familiares descubrimos más modalidades en la dinámica de las mismas empresas:

- Transición de inicio de empresa a empresa de participación familiar
- Transición de empresa de participación solo matrimonial a de un solo dueño o responsable.
- Transición de empresas de participación familiar a único dueño.
- Transición de empresa con organización empírica familiar a técnica
- Transición de empresas de participación familiar en sociedades o asociaciones
- Transición de empresas de participación familiar que generó diáspora de empresas

Sabemos de antemano, que falta discusión analítica más mensurada sobre los nombres tentativos que hemos dado en los casos que hemos encontrado, en segundo lugar que puede haber más modalidades de empresas de participación familiar, que nosotros en nuestra muestra limitada no encontramos, pero que en realidad existen, como por ejemplo: “empresas de participación familiar corporativa”, y otro tipo de empresas, que tendrán una lógica muy específica de acuerdo a otros factores culturales, en esta primera revisión solo señalamos los que nos encontramos.

Las definiciones sobre empresas familiares de Alcorn; Barry; Barnes y Hershon; Dyer; Lansberg, Perrow, Rogolsky; Stern y Rosenblatt, de Mik, Anderson, Johnson son muy similares, hablan que la organización es dirigida y controlada por miembros de la familia, con implicaciones legales. No hay más aporte. Mientras Beckhard y Dyer hace un intento por entender la dinámica familiar. Davis particulariza la diversidad de las empresas familiares (ese es el problema de su propuesta), sin generar tipologías; Ward y Donnellery hablan de la permanencia por generaciones de las empresas familiares. Quizá Belausteguigoitia encuentra dentro de la dimensión subjetiva los elementos

afectivos que permitan resolver ciertos factores conflictivos (esa es su contribución), más no se preguntó formalmente las relaciones de esa estructura familiar, con referencia a los conflictos. Por eso consideramos significativo la modesta contribución de esta investigación. Que requiere seguir discutiendo sobre la tipología de las empresas familiares. También consideramos que las clasificaciones deben de construirse por las relaciones sociales que se establecen en las organizaciones, la dinámica social de las empresas en cuanto a las estrategias que adoptan ante su situación (necesidad de capital, necesidad de trabajo como el no remunerado solidario, etcétera), las relaciones de poder implícita que hay entre sus miembros, y por la forma como se construye la propiedad, así como la forma en que se va a dar la sucesión de la organización en el capitalismo. Estamos claros que es necesario incluir dimensiones más socioculturales en los llamados estudios económicos - administrativos, que se encierran en un lenguaje abstraído, descontextualizado y funcionalista de las llamadas “actividades económicas”, como un obstáculo que no permite ver la complejidad social que existe, como ya lo habían señalado de alguna forma: (Bourdieu 2001); (Roseberry en Plattner 1991) y (Wallerstein 2006).

Los problemas que se desarrollan son muchos en el manejo de los recursos:

1. Falta de claridad en los proyectos.
2. Falta de planeación y control en las actividades.
3. Falta de conocimiento de principios básicos en los negocios.
4. Falta de estructura racional (técnica) en la toma de decisiones.
5. Conflictos de intereses.

Para evitar todas estas cuestiones es necesario:

1. Definir y auto definirse qué miembros se van a involucrar de manera responsable en los proyectos de trabajo.
2. La familia integra el mejor capital social en nuestra cultura.
3. Saber trabajar en equipo familiar.
4. Destacar los fines de la empresa familiar.
5. Estructurar actividades y responsabilidades de manera técnica.
6. Tener juntas sobre los planes y las actividades realizadas con cierta formalidad: con una parte de la sesión de informes, de alcances, de retos y actividades concretas a realizar.

7. Establecer criterios generales en las tomas de decisión, en el manejo de los recursos, en las responsabilidades de las actividades, en las formas como se van a manejar las propuestas o proyectos nuevos.
8. Asesorarse técnicamente. Implica una relación en disposición, confianza y capacidad.
9. Planear la sucesión de la manera más adecuada.
10. La empresa familiar es algo más que un negocio.
11. Uno de los valores simbólicos más importantes de la empresa familiar es el afecto, el capital cultural del conocimiento y el fin trascendental es una forma de vida digna e independiente por medio del trabajo.
12. La empresa de relación familiar es un complejo tejido: afectivo, económico, técnico, social requiere de atención inmediata cuando lo pida. Hay que cuidarla.
13. En las empresas de relación familiar, debemos de pensar más matricialmente el trabajo en las micro y pequeñas empresas sobre todo, donde las tareas de hacer (operativas) y pensar (división intelectual de trabajo) deben de estar juntas, los sistemas deben ser adecuados buscando la integración con el tablero de mando, de manera profesional. Una síntesis de las problemáticas y de las tareas principales se puede generar ahora con auxilio de sistemas computarizados adecuados. La perspectiva y la plataforma inteligente en comunicación con otras puede ser una estrategia básica.

Quizá no haya una técnica sola que resuelva todos los problemas, conocimiento que abarque la especificidad y el entramado simbólico de la situación, el “consejo” sea pobre para la complejidad de los problemas, la reflexión no rompa la inmediatez de la angustia y no permita pensar / actuar más amplio, y el empresario que no este convencido de cambiar sus formas de hacer y de ser.

Este fue un recorrido de exploración, que solo deseó viajar a algunos de los problemas de la empresa familiar, y que de acuerdo a ciertas posiciones, habla en voz alta para interpelar a sus receptores (y para pensar con ellos) las potencialidades y los problemas de las empresas de relación familiar.

El último consejo: no pierdan lo grande, por lo pequeño.



## Fuentes

- Aguayo, Sergio. (2007) Almanaque mexicano 2007. Aguilar. México.
- Avendaño, Jorge (2008:45-47). “Negocios familiares ¿Bendición o maldición?”.  
Número 167 de la Revista PYME, creatividad para tu negocio. Adminístrate  
Hoy. México. No señala la periodicidad de la revista.
- Barfield, Thomas (editor) (2000) Diccionario de antropología. Primera edición en  
español. Siglo XXI. México.
- Belausteguioitia, Imanol. (2004). Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y  
consolidación. Mc Graw Hill Interamericana. México.
- Bourdieu, Pierre. (2001). Las estructuras sociales de la economía. Buenos Aires:  
Manantial.
- Contreras, Ricardo. (2001). Pre-tensión de ciencia (censurada desde la razón  
instrumental). Reflexión crítica sobre los obstáculos epistemológicos en las  
denominadas “ciencias administrativas”. Universidad de Guanajuato. México.
- Contreras, Ricardo. (2007). “Plataforma para la planeación estratégica hacia las  
sociedades de conocimiento. Estrategia para las empresas regionales”.  
<http://www.eumed.net/tecsistecat/index.htm>.
- Contreras, Ricardo. (Coordinador) (2007) “Informe de Necesidades Sociales en  
Guanajuato”. ISBN: 978-84-690-5283-9 En formato virtual EUMED NET de  
la Universidad de Málaga.  
<http://www.eumed.net/libros/2007a/246/index.htm>
- Contreras, Ricardo. (Coordinador) (2007) Necesidades del Comercio al por menor en  
Celaya. Pequeños y micro negocios. Investigación realizada en para apoyar a  
los pequeños comerciantes. Convenio con la CANACO de Celaya y la  
Universidad de Guanajuato. ISBN: 978-84-690-5506-9 En formato virtual  
EUMED NET de la Universidad de Málaga.  
<http://www.eumed.net/libros/2007a/242/index.htm>
- Contreras, Ricardo. (Coordinador) (2007) Análisis Crítico de la Cultura en Guanajuato.  
Reflexiones sobre la Encuesta Nacional de Prácticas y Consumo Culturales.  
Trabajo colectivo de Ricardo Contreras Soto (Coordinador): Nicolás Gerardo  
Contreras Ruiz, Francisco Pantoja García, Ezequiel Hernández Rodríguez,

- Rafael Regalado Hernández, Jeremías Ramírez Vasillas, M. del Carmen Rodríguez Aguirre, Antonio Uribe Olalde y Jorge Luís Miramontes Valencia.  
<http://www.eumed.net/libros/2007a/262/0.htm>
- Contreras, Ricardo. (Coordinador) (2007). Análisis de la industria manufacturera en Guanajuato focalizado en Celaya. En formato virtual EUMED NET de la Universidad de Málaga. <http://www.eumed.net/libros/2007a/263/index.htm>
- Giddens, Anthony (2000). Sociología. 3ª edición. Alianza. Madrid España.
- González, Aurora. (2003). Crítica de la singularidad cultural. Coedición Anthropos y Universidad Autónoma Metropolitana. España.
- Encuesta a microempresas en Celaya, Guanajuato sobre las necesidades de la Educación. Facultad de Ciencias Administrativas de Celaya. 2005.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México INEGI (2005) Sistema Automatizado de Información Censal 5.0 Censo económico de México 2004. México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México INEGI (2004) Anuario Estadístico de Guanajuato Tomo II. México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México INEGI (1999) Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte. (1997). México.
- Plattner, Stuart. (1991). Antropología económica. Coedición Patria y CONACULTA. México.
- Regalado, Rafael (Coord.) (2007). Las Mipymes en Latinoamérica. Coedición Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guanajuato y Organización Latinoamericana de Administración. OLA. México.
- Kliksberg, Bernardo y Tomassini Luciano. (Compiladores). (2000). Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo. Coedición: BID, Fundación Felipe Herrera, Universidad de Maryland y Fondo de Cultura Económica. Argentina.
- Kliksberg, Bernardo (Junio-2000). Capital social y cultura. Claves olvidadas del desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Integración y Programas Regionales. Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe-INTAL. ISBN 950-738-093-0

## Anexos

Información en INEGI (2005) sector manufacturero de Celaya

DESC_MPIO	CODIGO	DESCRIPCION	UE
			UNIDADES ECONOMICAS
CELAYA,GTO.	31-33	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	1372
CELAYA,GTO.	311	INDUSTRIA ALIMENTARIA	523
CELAYA,GTO.	3118	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA Y TORTILLAS	368
CELAYA,GTO.	332	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS	313
CELAYA,GTO.	3323	FABRICACION DE ESTRUCTURAS METALICAS Y PRODUCTOS DE HERRERIA	233
CELAYA,GTO.	332320	FABRICACION DE PRODUCTOS DE HERRERIA	222
CELAYA,GTO.	311830	ELABORACION DE TORTILLAS DE MAIZ Y MOLIENDA DE NIXTAMAL	221
CELAYA,GTO.	337	FABRICACION DE MUEBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS	128
CELAYA,GTO.	3371	FABRICACION DE MUEBLES, EXCEPTO DE OFICINA Y ESTANTERIA	119
CELAYA,GTO.	337120	FABRICACION DE MUEBLES, EXCEPTO COCINAS Y MUEBLES DE OFICINA Y ESTANTERIA	115
CELAYA,GTO.	3231	IMPRESION E INDUSTRIAS CONEXAS	97
CELAYA,GTO.	3115	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS	91
CELAYA,GTO.	311520	ELABORACION DE HELADOS Y PALETAS	73
CELAYA,GTO.	3327	MAQUINADO DE PIEZAS METALICAS Y FABRICACION DE TORNILLOS	60
CELAYA,GTO.	315	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR	51
CELAYA,GTO.	3152	CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR	45
CELAYA,GTO.	31522	CONFECCION DE ROPA DE MATERIALES TEXTILES	45
CELAYA,GTO.	339	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	40
CELAYA,GTO.	332710	MAQUINADO DE PIEZAS METALICAS PARA MAQUINARIA Y EQUIPO EN GENERAL	39
CELAYA,GTO.	3219	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA	32
CELAYA,GTO.	3399	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	28
CELAYA,GTO.	333	FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO	27
CELAYA,GTO.	326	INDUSTRIA DEL PLASTICO Y DEL HULE	25
CELAYA,GTO.	327	FABRICACION DE PRODUCTOS A BASE DE MINERALES NO METALICOS	24
CELAYA,GTO.	311340	ELABORACION DE DULCES, CHICLES Y PRODUCTOS DE CONFITERIA QUE NO SEAN DE CHOCOLATE	21
CELAYA,GTO.	332720	FABRICACION DE TORNILLOS, TUERCAS, REMACHES Y SIMILARES	21
CELAYA,GTO.	314	CONFECCION DE PRODUCTOS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR	20
CELAYA,GTO.	325	INDUSTRIA QUIMICA	20
CELAYA,GTO.	3261	FABRICACION DE PRODUCTOS DE PLASTICO	20
CELAYA,GTO.	31151	ELABORACION DE LECHE Y DERIVADOS	18

		LACTEOS	
CELAYA,GTO.	315225	CONFECCION DE ROPA SOBRE MEDIDA	18
CELAYA,GTO.	322	INDUSTRIA DEL PAPEL	15
		FABRICACION DE PRODUCTOS DE PAPEL Y	
CELAYA,GTO.	3222	CARTON	15
CELAYA,GTO.	336	FABRICACION DE EQUIPO DE TRANSPORTE	15
CELAYA,GTO.	31161	MATANZA, EMPACADO Y PROCESAMIENTO DE CARNE DE GANADO Y AVES	14
		FABRICACION DE CEMENTO Y PRODUCTOS	
CELAYA,GTO.	3273	DE CONCRETO	14
CELAYA,GTO.	33999	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	14
CELAYA,GTO.	3121	INDUSTRIA DE LAS BEBIDAS	13
		ELABORACION DE REFRESCOS Y HIELO, Y	
CELAYA,GTO.	31211	PURIFICACION DE AGUA	13
		FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA	
CELAYA,GTO.	32191	PARA LA CONSTRUCCION	13
		FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA	
CELAYA,GTO.	321910	PARA LA CONSTRUCCION	13
		CONFECCION DE OTROS PRODUCTOS	
CELAYA,GTO.	3149	TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR	12
CELAYA,GTO.	315223	CONFECCION EN SERIE DE UNIFORMES	12
CELAYA,GTO.	331	INDUSTRIAS METALICAS BASICAS	12
		FABRICACION DE EQUIPO Y MATERIAL	
		PARA USO MEDICO, DENTAL Y PARA	
CELAYA,GTO.	3391	LABORATORIO	12
		FABRICACION DE EQUIPO Y MATERIAL	
		PARA USO MEDICO, DENTAL Y PARA	
CELAYA,GTO.	33911	LABORATORIO	12
		FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE	
CELAYA,GTO.	32199	MADERA	11
		FABRICACION DE ESTRUCTURAS	
CELAYA,GTO.	33231	METALICAS	11
		FABRICACION DE ESTRUCTURAS	
CELAYA,GTO.	332310	METALICAS	11
		FABRICACION DE PARTES PARA	
CELAYA,GTO.	3363	VEHICULOS AUTOMOTORES	11
CELAYA,GTO.	3119	OTRAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS	9
		MOLIENDA DE GRANOS Y DE SEMILLAS	
CELAYA,GTO.	3112	OLEAGINOSAS	8
CELAYA,GTO.	312112	PURIFICACION DE AGUA	8
		CONFECCION DE ALFOMBRAS, BLANCOS Y	
CELAYA,GTO.	3141	SIMILARES	8
		FABRICACION DE PRODUCTOS PARA	
CELAYA,GTO.	321920	EMBALAJE Y ENVASES DE MADERA	8
		FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO	
		PARA LAS ACTIVIDADES AGROPECUARIAS,	
CELAYA,GTO.	3331	PARA LA CONSTRUCCION Y PARA L	8
		FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE	
CELAYA,GTO.	322299	PAPEL Y CARTON	7
		FABRICACION DE TUBOS Y BLOQUES DE	
CELAYA,GTO.	327330	CEMENTO Y CONCRETO	7
CELAYA,GTO.	33991	METALISTERIA Y JOYERIA	7
		ELABORACION DE ALIMENTOS PARA	
CELAYA,GTO.	311110	ANIMALES	6
		CONSERVACION DE FRUTAS, VERDURAS Y	
CELAYA,GTO.	3114	GUISOS	6
		CONFECCION DE COSTALES Y	
		PRODUCTOS DE TEXTILES RECUBIERTOS	
CELAYA,GTO.	31491	Y DE MATERIALES SUCEDANEOS	6

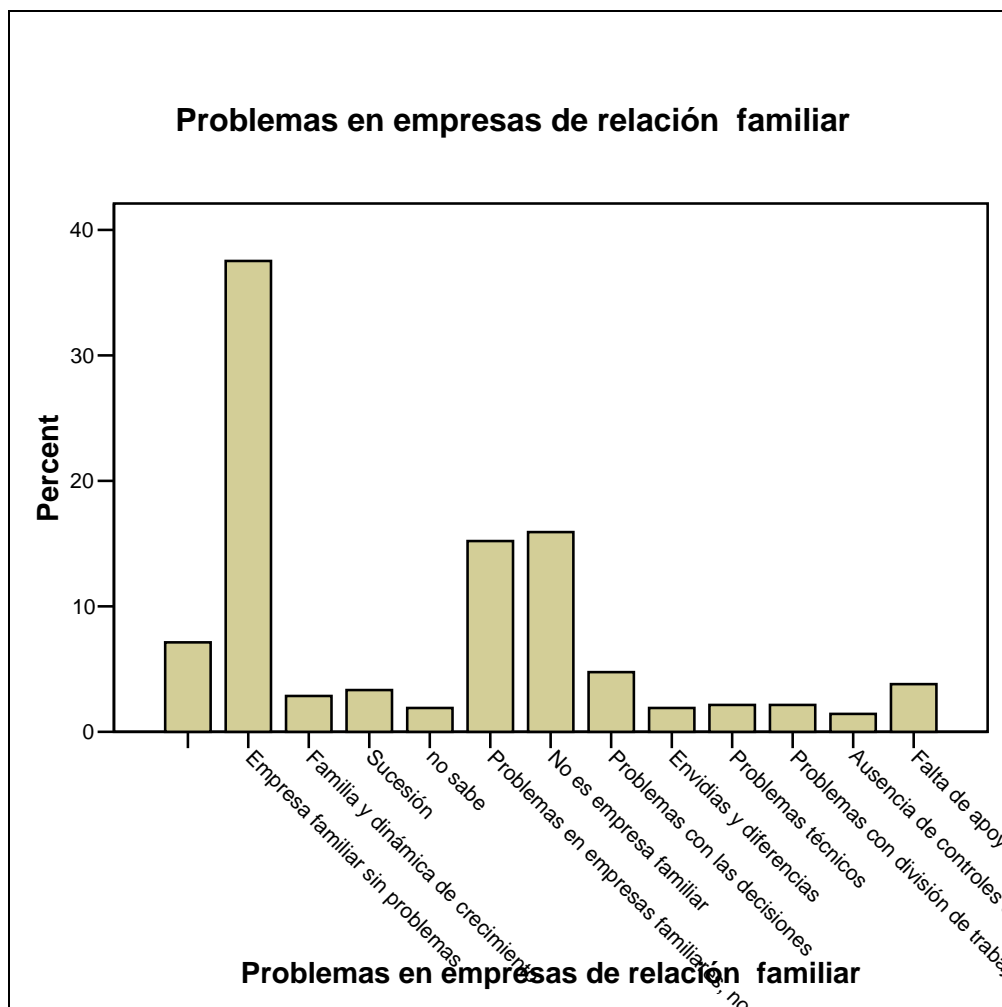


CELAYA,GTO.	31499	CONFECCION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR	6
CELAYA,GTO.	321992	FABRICACION DE ARTICULOS Y UTENSILIOS DE MADERA PARA EL HOGAR	5
CELAYA,GTO.	3256	FABRICACION DE JABONES, LIMPIADORES Y PREPARACIONES DE TOCADOR	5
CELAYA,GTO.	3262	FABRICACION DE PRODUCTOS DE HULE	5
CELAYA,GTO.	31699	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE CUERO, PIEL Y MATERIALES SUCEDANEOS	4
CELAYA,GTO.	32611	FABRICACION DE BOLSAS Y PELICULAS DE PLASTICO FLEXIBLE SIN SOPORTE	4
CELAYA,GTO.	326110	FABRICACION DE BOLSAS Y PELICULAS DE PLASTICO FLEXIBLE SIN SOPORTE	4
CELAYA,GTO.	3272	FABRICACION DE VIDRIO Y PRODUCTOS DE VIDRIO	4
CELAYA,GTO.	327219	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE VIDRIO	4
CELAYA,GTO.	32739	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE CEMENTO Y CONCRETO	4
CELAYA,GTO.	337110	FABRICACION DE COCINAS	4
CELAYA,GTO.	314991	CONFECCION DE PRODUCTOS BORDADOS Y DESHILADOS	3
CELAYA,GTO.	314999	FABRICACION DE BANDERAS Y OTROS PRODUCTOS CONFECCIONADOS	3
CELAYA,GTO.	32732	FABRICACION DE CONCRETO	3
CELAYA,GTO.	327320	FABRICACION DE CONCRETO	3
CELAYA,GTO.	339940	FABRICACION DE ARTICULOS Y ACCESORIOS PARA ESCRITURA, PINTURA, DIBUJO Y ACTIVIDADES DE OFICINA	3

**Problemas en empresas de relación familiar**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valid	30	7.1	7.1	7.1
Empresa familiar sin problemas	158	37.5	37.5	44.7
Familia y dinámica de crecimiento	12	2.9	2.9	47.5
Sucesión	14	3.3	3.3	50.8
no sabe	8	1.9	1.9	52.7
Problemas en empresas familiares, no familiares	64	15.2	15.2	67.9
No es empresa familiar	67	15.9	15.9	83.8
Problemas con las decisiones	20	4.8	4.8	88.6
Envidias y diferencias	8	1.9	1.9	90.5
Problemas técnicos	9	2.1	2.1	92.6
Problemas con división de	9	2.1	2.1	94.8

trabajo familiar				
Ausencia de controles con la familia	6	1.4	1.4	96.2
Falta de apoyo y responsabilidad	16	3.8	3.8	100.0
Total	421	100.0	100.0	



**Problemas en empresas de relación familiar \* Tamaño Crosstabulation**

Count

		Tamaño				
		Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Problemas en empresas de relación familiar	Empresa familiar sin problemas	105	46	6	1	158
	Familia y dinámica de crecimiento	7	3	1	1	12

Sucesión	8	6	0	0	14
no sabe	3	1	2	2	8
Problemas en empresas familiares, no familiares	49	13	2	0	64
No es empresa familiar	39	19	5	4	67
Problemas con las decisiones	10	7	3	0	20
Envidias y diferencias	6	0	2	0	8
Problemas técnicos	5	2	2	0	9
Problemas con división de trabajo familiar	2	3	4	0	9
Ausencia de controles con la familia	3	3	0	0	6
Falta de apoyo y responsabilidad	12	4	0	0	16
	16	7	5	1	29
Total	265	114	32	9	420

#### Tamaño \* Empresas familiares Tabla cruzada

			Empresas familiares				Total
			Empresas familiares	Empresas de un solo propietario	Empresas de socios (N/F)	No Contestó	
Tamaño	Micro	Frecuencia	183	70	4	0	257
		% Total	45.4%	17.4%	1.0%	.0%	63.8%
	Pequeña	Frecuencia	82	21	3	1	107
		% Total	20.3%	5.2%	.7%	.2%	26.6%
	Mediana	Frecuencia	20	5	6	0	31
		% Total	5.0%	1.2%	1.5%	.0%	7.7%
	Grande	Frecuencia	1	2	5	0	8
		% Total	.2%	.5%	1.2%	.0%	2.0%
	Total	Frecuencia	286	98	18	1	403
		% Total	71.0%	24.3%	4.5%	.2%	100.0 %

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Tamaño * Empresas familiares	403	95.7%	18	4.3%	421	100.0%

#### Tamaño \* Empresas familiares Crosstabulation

Count

		Empresas familiares				Total
		Empresas familiares	Empresas de un solo propietario	Empresas de socios (N/F)		
Tamaño	Micro	183	70	4	0	257
	Pequeña	82	21	3	1	107
	Mediana	20	5	6	0	31
	Grande	1	2	5	0	8
Total		286	98	18	1	403

