

XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A. C.  
(ACACIA).

LA IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA FAMILIAR PARA EL CRECIMIENTO  
DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO ANTE LA GLOBALIZACIÓN.

Capítulo 15. Pequeñas y Medianas Empresas.

Contacto:

José Luís Flores Galavíz.

JOSÉ LUÍS FLORES GALAVÍZ

Escuela Superior de Comercio y Administración. Unidad Santo Tomás. Instituto Politécnico Nacional. Prolongación Manuel Carpio N. 471. Delegación M. Hidalgo. C.P. 11340, México D.F. Edificio H segundo piso, cubículo 8. Tel. 57296000 Ext. 61662, Correo electrónico: [jflores@ipn.mx](mailto:jflores@ipn.mx)

ALMA DELIA TORRES RIVERA

Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás, Prolongación Manuel Carpio N. 471. Delegación M. Hidalgo. C.P. 11340, México D.F. Edificio H segundo piso, cubículo 3. Tel. 57296000 Ext. 61804, Correo electrónico: [atorresri@ipn.mx](mailto:atorresri@ipn.mx)

ERIKA JESSICA VARGAS RIVAS

Estudiante del Cuarto Semestre de la Maestría en Ciencias en Administración de Negocios en el Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás, Prolongación Manuel Carpio N. 471. Delegación M. Hidalgo. C.P. 11340, México D.F. Tel. 57296000 Ext. 61662, Correo electrónico: [ejessica\\_vr@hotmail.com](mailto:ejessica_vr@hotmail.com)

Lugar y Fecha del Evento:

27 al 30 de abril de 2010.

Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE) del Tecnológico de Monterrey, Monterrey, N. L.

## **RESUMEN.**

Para lograr la competitividad en las empresas desde una perspectiva global, la familia es considerada el pilar fundamental y el mecanismo de alineación de las organizaciones. Las empresas familiares se desarrollan en todos los segmentos económicos y son consideradas la base de la economía de un país, tienen como común denominador la influencia familiar en sus actividades diarias y por su tamaño se observa que los empresarios son considerados actores que diseñan estrategias mediante la intuición, la experiencia, la sensibilidad y la personalidad, así como las emociones y el medio ambiente interno, por lo que las estructuras se derivan de la praxis de la planeación estratégica que lleven a cabo en el negocio y el uso de las tecnologías de información y comunicación serán el engrane principal para su funcionamiento y la transformación de una empresa de tipo familiar que enfrenta los efectos de la globalización. De ahí la importancia del estudio acerca de la empresa familiar y el rol de la administración para fortalecer al desarrollo social de México. Es así que el objetivo de la ponencia es reflexionar sobre el impacto que tiene la estructura familiar en la toma de decisiones y los problemas que enfrentan las familias como actores en la transformación de la empresa ante los factores de complejidad, ambigüedad, diversidad, caos e incertidumbre en el marco de la globalización.

*Palabras clave: Empresa Familiar, Estructura y Crecimiento.*

## **ABSTRACT.**

To achieve the competitiveness in business in a global perspective, the family is considered the mainstay and the mechanism of organization alignment. Family business are develop in all economical segments and are consider the base of the economy of a country, all they have as common denominator the big influence in daily activities and because of its size it is visible that business men are considered actors that design strategies by using intuition, experience, sensitivity and their personalities, as well as, the emotion and the internal environment, then the structure are derivate of the praxis of strategic planning to conduct business and use the application of Information Technologies and Communication are the main gear for operation and transformation of the family type business that face the globalization effects. Hence the importance of the study on family business and the management role for the reinforcement of the social develop in Mexico. The objective of the document is to reflect on the impact that the family structure has in the decision making process and the issues faced by families as actors in the transformation of the company facing complexity factors, ambiguity, diversity, chaos and uncertainty in the globalization frame.

*Keywords: Family Business, Structure and Growht.*

## **INTRODUCCIÓN**

En un contexto empresarial, la micro, pequeña y mediana empresa es considerada el engrane principal del funcionamiento de empleos formales, el producto interno bruto y la riqueza de los países, además, la familia contribuye como parte importante en el manejo y funcionamiento de la empresa sin importar el tamaño de esta. Sin embargo, pese a que las microempresas integran aproximadamente el 90% de las empresas en México, se ha venido observando que estas enfrentan diversos problemas como la falta de conocimiento, estructura, estrategias, poco o nulo uso de tecnología, y la falta de control en las actividades y operaciones administrativas, ya que resultan complejas para los empresarios, quienes son considerados actores capaces de tomar decisiones y establecer estrategias para cumplir objetivos. Por otra parte, se ha venido estudiando el tema de la microempresa familiar en cuanto a la estructura y los factores de crecimiento como las habilidades directivas, cultura organizacional, orientación al mercado, recursos y capacidades así como la interrelación entre la familia (integrantes consanguíneos y políticos); propiedad (dueños y socios) y negocio (integración de personas tanto familia como ajenas) para enfrentar los problemas y lograr la formación, el crecimiento y la consolidación de la empresa en el marco de la globalización. Por tal motivo, el objetivo de la ponencia es reflexionar el impacto que tiene la estructura familiar en la toma de decisiones y los problemas que enfrentan las familias como actores dentro de la propiedad y el negocio ante la complejidad, ambigüedad, diversidad, caos e incertidumbre en el marco de la globalización.

Debido a que el 90% de las empresas de tipo familiar son micro, existen estudios realizados por el INEGI (Censos 2004), donde mencionan que 7 de cada 10 microempresas en México desaparecen en la primera generación, mientras que de las 3 restantes, solo 1 sobrevive a la segunda generación. Es así que dentro de la empresa es importante considerar la interrelación entre la familia, la propiedad y el negocio, para fortalecer la estructura como marco de importancia en las empresas de tipo familiar para lograr el diseño de estrategias y el uso de tecnología en sus

procesos para lograr un crecimiento ante los factores como ambigüedad, caos e incertidumbre en el marco de la globalización.

La principal conclusión a la que se llegó con esta investigación, es que la globalización transforma la estructura, por ende las estrategias; al faltar ambos términos la familia pierde comunicación con los integrantes del negocio y se generan los problemas, por lo tanto, es determinante el diseño organizacional donde se incluya un proceso administrativo, así como el conocimiento de herramientas tecnológicas disponibles que sirvan para optimizar los recursos de la empresa para que los empresarios (actores) diseñen estrategias (donde la intuición, la experiencia, la sensibilidad y la personalidad son componentes esenciales del proceso estratégico), es así que la estructura familiar, la comunicación y el diseño de estrategias para la toma de decisiones son la base para el crecimiento y funcionamiento de una empresa de tipo familiar para contribuir al desarrollo social del país.

## **METODOLOGÍA**

Se realizó un análisis de tipo documental por lo que se seleccionaron artículos de EBSCO, Scopus, Scholar Google, Elsevier y Blackwell, y las contribuciones de Zacarías Torres, Henry Mintzberg, Thompson y Strickland, Steiner, Michael A. Hitt, Peter Drucker, Michael Crozier, y Manuel Castells y para ello, se revisaron algunos aspectos de la empresa familiar como modo de representación de la realidad que viven los actores al tomar decisiones de familia, negocio y propiedad, en un contexto globalizado y como inciden las empresas en la estructura que determina su crecimiento.

En este análisis se tomó en cuenta que los artículos difícilmente pueden mostrar las especificidades del contexto en el que opera la microempresa para estudiar las relaciones entre el diseño de la estructura y la definición de esta. Sin embargo, la información ofrecida es completada por la capacidad de interpretación del investigador para saber lo que realmente ofrece esta descripción para que indique con claridad quién, qué, dónde, cuándo y por qué la estructura incide en el crecimiento de la empresa familiar. Esta relación y otros aspectos inherentes al

funcionamiento de la empresa familiar han sido sujetos a muchas interpretaciones, como posturas teóricas que se utilizan para su interpretación en el entorno global que opera.

El esquema de Maubert y Ortiz (2009), pone en evidencia la interrelación permanente que existe entre el núcleo familiar, la propiedad y el negocio, esta relación dibuja con claridad la construcción de una comunidad de personas que unen los lazos consanguíneos con un proyecto de negocio viable para asegurar el bien común.

Además esta investigación de análisis documental sirvió para hacer conciencia de que en la empresa familiar existen tres momentos a considerar; a) momento de creación, b) momento de su crecimiento y c) momento de su consolidación. Por lo tanto un análisis documental permite la recuperación de cada uno de estos momentos de la empresa familiar a partir de la estructura en un contexto globalizado caracterizado por el caos, ambigüedad, e incertidumbre que enfrentan las empresas.

En el análisis documental se siguieron pasos como: la búsqueda de documentos que muestren la problemática general de las microempresas, información donde el actor caracteriza la problemática de la empresa, documentos que hacen referencia a las condiciones contextuales de la empresa familiar y su impacto en el crecimiento de las mismas, así como los modelos de estructura familiar.

Sin embargo existe un riesgo en la utilización de artículos que reflejan la realidad de las empresas de otros países ya que como recurso ilustran otro panorama económico, social, cultural y legal que difiere del contexto de las empresas mexicanas. No obstante este riesgo no deja de ser una aproximación que pone de manifiesto la realidad. Dichos artículos dieron pauta a dividir esta investigación desde el punto de vista de los actores, la empresa familiar como practica de investigación, la administración como practica instrumental y el papel de la empresa familiar para asegurar el desarrollo social.

## LA ORGANIZACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS ACTORES.

Adoptar el punto de vista de los actores remite para el análisis de las empresas al clásico problema de estrategia o estructura<sup>1</sup>. El problema de la estrategia empresarial remite a la semejanza de planeación y organización general de una empresa para vencer a la competencia.

Los empresarios quienes toman las decisiones y por lo regular son la cabeza tanto de la familia como del negocio son considerados *actores* que mediante la intuición, experiencia, sensibilidad y personalidad así como sus emociones, el stress, depresión, enojo, disgusto, tristeza, envidia y celos influyen en las decisiones de la empresa y sobre todo en el diseño de las estrategias. (Porrás, S. 2007). Por otra parte, para Berger (1993) son las estrategias las que determinan las estructuras, la cual inserta una discusión entre los autores sobre las relaciones entre estructuras, subjetividades de los actores y de las acciones. De la garza (1992) menciona que existen tres posiciones teóricas, que se listan a continuación:

1. La *estructuralista*, donde los empresarios en sus estrategias se adaptan a las condiciones cambiantes del ambiente.
2. *Las teorías de elección racional*, para las cuales los sujetos empresariales serían concebidos como racionales, los empresarios hacen intervenir en sus definiciones y estrategias de la empresa sus prejuicios, supuestos, esquemas cognitivos etc.
3. El *paradigma de identidad*, de los actores lo que explicaría la presencia de determinadas estrategias utilizando los procesos subjetivos, es decir, actuar y decidir sobre lo que se cree y se observa.

---

<sup>1</sup> Existen autores como Chandler (1962), con respecto a las estrategias menciona que en toda empresa hay una estrategia, lo cual no necesariamente es cierto, la empresa puede ajustar cotidianamente sus cursos de acción según las circunstancias, y si al existir una estrategia no necesariamente debe ser coherente con todos sus componentes. Por otro lado Kochan (1984), recalca que las estrategias son posibles en las empresas cuando el ambiente no las constriñe al máximo y cuando alteran el rol de los actores. Entre ambos autores se concluye que la estructura determina la estrategia.

Para entender el concepto de estrategia y el uso de este desde el punto de vista de los actores es preciso partir de observaciones empíricas con objetivos claros y proyectos coherentes, estos pueden ser múltiples, más o menos ambiguos, explícitos y contradictorios, ante esto, el actor puede cambiarlos a mitad del camino, rechazar algunos, descubrirá otros, por la existencia de consecuencias imprevistas de sus acciones que les obliga a reconsiderar su posición y a reajustar su mira, sin embargo, su comportamiento es activo. Los actores desconocen la contingencia de sus comportamientos, se dejan llevar por las emociones y los conducen a tomar decisiones erróneas; por otro lado, los actores pueden ser personas racionales según una lógica a priori, mediante la cual el hombre, con una perspectiva sinóptica, buscaría la mejor solución ante cualquier problema; el ser humano es incapaz de optimar. Su libertad y su información están demasiado limitadas para que lo logre.

En un contexto de racionalidad limitada, decide de manera secuencial, y cuando trata de resolver algún problema, escoge la primera solución que según corresponde al umbral mismo de satisfacción (Crozier & Friedberg, 1990). Por lo tanto, los actores presentan un comportamiento que siempre presenta dos aspectos: uno ofensivo, que es aprovechar las oportunidades con miras a mejorar la situación y otro defensivo que consiste en mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar.

En una situación organizativa nunca se limita totalmente el actor (Crozier & Friedberg, 1990), ya que siempre conserva el margen de libertad y negociación y gracias a este margen de libertad, cada actor dispone de poder sobre otros actores; el poder será más grande cuanto más pertinente sea para los demás actores la fuente de incertidumbre.

Su comportamiento, expresión de una estrategia racional definida mediante la intuición, la experiencia, la sensibilidad y la personalidad, así como las emociones y el medio ambiente, por lo que las estructuras se derivan de la praxis que tiende a utilizar su poder para aumentar sus ganancias a través de la participación en la organización y esto dependerá de las circunstancias, donde las estrategias son posibles, cuando el ambiente no las constriñe al máximo y cuando estas alteran el rol de los actores. Es así que se asume que la estrategia define la estructura de una pequeña empresa dada la ambigüedad y complejidad del entorno global, que con ayuda de la subjetividad de los empresarios se adapta a las circunstancias y al medio ambiente al que se enfrentan.

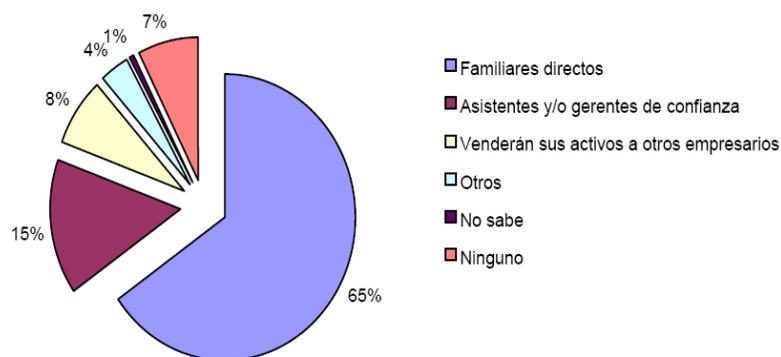
La realidad del empresario mexicano, se ha estudiado por mucho tiempo, sin embargo la problemática que enfrentan dentro de las MiPyME en México son demasiados, pero se resaltan los más estudiados por la Secretaría de Economía, en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo, la Universidad de Bologna en Argentina y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) quienes con base en una prueba piloto que se realizó para la conformación del Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa (Observatorio PyME) en México, se obtuvo información oportuna sobre los problemas de los empresarios mexicanos en las unidades económicas que conforman la economía de México.

Los estudios para identificar los problemas de las MiPYME mezclan dos tipos de enfoques, *externo* e *interno*;

- a) El enfoque externo se caracteriza por problemas que afectan a las MiPyME, pero son más bien del tipo macroeconómico y en donde estas no tienen influencia en su solución.
- b) El *enfoque interno*, en cambio, se caracteriza por problemas derivados de la gestión propia del negocio y del sector económico al que pertenecen, y donde la MiPyME es responsable de su solución y mejora.

La falta de claridad en los procesos administrativos y el retorno de la inversión fueron problemas que sobresalieron en el estudio realizado, debido a que existe una dispersión muy amplia entre los empresarios de México. En principio, más del 50 por ciento de los empresarios del país se ubican en el rango de 40 y 59 años, seguido por aquellos propietarios con edades entre 26 y 39 años. Estos patrones son homogéneos entre hombres y mujeres. Sin embargo, los actores son gente relativamente madura con educación básica y jóvenes quienes posiblemente tenga una educación superior, carecen de visión estratégica así como de falta de dinero, poca profesionalización, desconocimiento del mercado, miedo al fracaso, al riesgo, la dificultad para obtener financiamiento, la carencia de capacidad de negociación, ya que no existe una cultura de adaptación al cambio, el acceso a información necesaria para la toma de decisiones dentro de la empresa, la falta de capacitación de personal y lo más importante la falta de una estructura, de estrategias y una actualización en los procesos administrativos de la empresa de acuerdo a la realidad operativa del negocio, son la causa de una resistencia de adoptar medios que ayuden al crecimiento y funcionamiento de la empresa. De acuerdo con el estudio realizado por el Observatorio PYME, reporta que el 65% de las MiPyME en México son de carácter familiar, como se aprecia en la grafica 1.

**Gráfica 1. Distribución porcentual de las empresas por tipo de procesos de cambio generacional que se implementara en las mismas. (Cifras en porcentajes).**



Fuente: Principales Resultados del Observatorio PYME en México ,2002.

Maubert y Ortiz (2009) mencionan que la confianza y la familiaridad son dos de los activos característicos en estas organizaciones, pero también se pueden convertir en una desventaja si tanto el dueño de la empresa y sus parientes hacen caso omiso de los conflictos que surgen de manera natural en la dinámica empresa-familia. Por eso, es fundamental anticiparse a los problemas y poner las normas por escrito.

Las microempresas cuentan con estructuras simples, poca o nula tecnología y falta de conocimiento, las actividades y operaciones pueden resultar complejas cuando no se toman decisiones adecuadas por los actores, las estructuras no se pueden remitir a un solo esquema de organización por lo tanto el nivel de complejidad del mercado y factores como la ambigüedad, diversidad, caos e incertidumbre en el marco de la globalización, hace implícita la transformación en sus estructuras, sistemas y tecnologías para poder reaccionar a las nuevas condiciones de negocio y competitividad mundiales.

Es así que las microempresas tienen características que nos les permiten seguir el modelo de organización de la empresa grande. Además, los problemas familiares son las causas principales del declive de las empresas en el ciclo de vida de la empresa, sin embargo, la estructura fuerte de una familia unida con valores, objetivos y estrategias para crecer serán la base para lograr ser competitivas y penetrar nuevos mercados. Aunado a lo anterior, el actor es el principal protagonista y líder dentro de la empresa, ya que él será el responsable de dirigir a la empresa hacia el logro de los objetivos y para esto se deben de realizar protocolos familiares, motivación e incentivos a los miembros de la familia o externos que conforman la estructura empresarial para que juntos diseñen estrategias.

Las MiPyMEs son consideradas en México y el mundo como el engrane para el funcionamiento económico de un país ya que son generadoras del PIB, empleos formales y la riqueza de los países, además son administradas y operadas por

actores quienes a pesar de la falta de conocimiento, estructura, estrategias, uso de tecnología y control en las actividades y operaciones administrativas, también son capaces de resolver problemas cotidianos mediante su experiencia, personalidad e inteligencia para sacar a la familia adelante y juntos llevar a la empresa a un crecimiento competitivo. Además la administración se encargara de resolver problemas tanto familiares como empresariales si se establece una correcta distribución de tareas y cada quien asume el papel que le corresponde.

### **LA EMPRESA FAMILIAR, COMO PRACTICA DE INVESTIGACION.**

La empresa familiar es el objeto de estudio para describir, explicar y predecir la realidad del empresario mexicano ante los problemas que enfrentan, por lo tanto es necesario conocer el concepto e importancia de la empresa familiar mexicana y como se desenvuelve dentro del contexto empresarial.

Las empresas que pertenecen y son controladas por familias en México representan más del 90% de las firmas donde operan aproximadamente 17 millones de compañías familiares, aportan 50% del PIB y crean 70% de los empleos. La Secretaria de Economía señaló que existen datos alarmantes en cuanto al fenómeno de las MiPyMES ya que solo el 25% de las empresas familiares pasa a la segunda generación por su escasa capacidad competitiva, falta de gestión, control y mala administración. (Secretaria de Economía, 2009)

Existe una enorme variedad de definiciones sobre la empresa familiar, algunos autores como Belausteguigoitia (2004), la define en función del grado de involucramiento de la familia, mientras que otros la ven como una organización destinada a ser transferida a la siguiente generación para su control y administración. (Ver cuadro 1)

Chua, Chrisman y Sharma (1996), la definen de muchas modalidades; de propiedad única, asociaciones, compañías de responsabilidad limitada, sociedades de cartera, hasta compañías que cotizan en la bolsa, esto quiere decir que una empresa familiar no necesariamente puede ser una micro, pequeña,

mediana y grande empresa, en realidad la mayoría de las empresas se forman en un núcleo familiar y las decisiones son tomadas por ellos mismos. Debido a la gran variedad de definiciones que existen sobre la empresa familiar, se debe entender y conocer la importancia, las características y el equilibrio que debe existir entre la familia y la empresa para llegar a conocer las causas que originan los problemas que ocasionan el cierre de las micro empresas de origen familiar.

**Cuadro 1 Diferentes definiciones de empresa familiar.**

Autor	Definición
Barry	Organización lucrativa operada y controlado por una familia.
Barnes y Hershon	Una empresa que en la práctica es controlada por los miembros de una familia.
Dyer	Organización controlada en la cual las decisiones en relación con su dirección y control son influidas por el vínculo de aquella con una familia (o varias familias).
Lasberg, Perrow, Rogolsky	Una organización es la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad.
Stern	Una organización controlada y operada por los miembros de una o dos familias.
Becar y Dyer	Los subsistemas del sistema empresa familiar incluyen: 1) La empresa como entidad, 2) una familia como entidad, 3) el fundador como entidad y 4) entidades de enlace como el consejo de administración
Davis	La integración entre empresa y familia establece el carecer básico de estas organizaciones y define una 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 de 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, y en la que dos o más de sus miembros está o han estado involucrados con el negocio.

Fuente: Tomado de Belausteguigoitia. La empresa Familiar (2004, pag. 20)

Dentro de la importancia económica existen estudios realizados por universidades, instituciones educativas públicas y privadas así como por empresas del mundo dedicadas especialmente al estudio de las empresas familiares que van encaminados a determinar la proporción de estas. En los resultados sobre un estudio que realizó la institución de la empresa familiar de España (2008), mencionó que en América Latina nueve de cada 10 empresas son familiares, independientemente de su tamaño, pero el 90% de las empresas de tipo familiar son micro. Por otra parte, J. Poza, (2005) menciona que en Estados Unidos y Europa las empresas familiares son responsables de la generación de cerca del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) y de por lo menos la mitad de las fuentes de empleo en el mismo país.

En México en el año de 1990, se calculó que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica es aún mayor. En los países desarrollados, las empresas familiares son un gran motor en la economía, y muchas de las grandes organizaciones profesionales y globales no dejan de ser empresas familiares (Lansberg, 1999). Una de las características principales de las empresas familiares es que se desarrollan en todos los segmentos económicos; pueden ser de todos los tamaños, están constituidas bajo diversas formas legales y con distintos grados de formalización. No obstante, todas estas empresas tienen algo en común: la gran influencia que ejerce la familia en la empresa, la forma como la opera, la administra o ejerce alguna forma de control sobre ella.

La mayoría de las empresas exitosas de México, nació de una familia, comenzó como un negocio propio que a través de los años fue incorporando a otros miembros de la familia hasta crecer, manteniendo las tradiciones y costumbres culturales sobre los valores y la filosofía empresarial que las señala como empresas globales capaces de exportar e importar sus productos y/o servicios a otros países, el secreto de estas empresas familiares es que los miembros de la familia o actores como se conocen en la actualidad son unidos, inteligentes, tienen una estructura familiar fuerte, diseñan estrategias, son responsables, persistentes, con ganas de trabajar, no le temen al cambio y son amantes del riesgo. (Torres, 2009).

### **LA ADMINISTRACIÓN COMO PRÁCTICA INSTRUMENTAL.**

El surgimiento de la administración ha venido a revolucionar a las empresas dentro de la historia económica- social; la administración es considerada el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos. Las personas han hecho planes y perseguido metas por medio de organizaciones y logrado todo tipo de hazañas desde hace miles de años. Sin embargo, la teoría de la administración se suele considerar un fenómeno relativamente reciente que surge con la industrialización de Europa y Estados Unidos en el siglo XIX.

La administración posee características como universalidad, especificidad, unidad temporal, valor instrumental, amplitud del ejercicio, flexibilidad, entre otras; Además poseen elementos como: la eficiencia, eficacia, productividad, coordinación de recursos, objetivos y grupos sociales que la hacen diferente a otras disciplinas. (Cabrera, 2009) Tomando en cuenta que una organización es una unidad social o agrupación de personas constituidas esencialmente para alcanzar objetivos específicos, lo que significa que los actores deben proponer y construir actividades interrelacionadas del proceso administrativo que incluye la planeación, organización, dirección y control de todos los recursos que conforman relaciones humanas y tiempo de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos. La administración posee cinco variables principales que constituyen su estudio las cuales son: tarea, personas, tecnología, ambiente y estructura.

El valor instrumental de la administración se centra en su capacidad de desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación, actualización y desarrollo, así como el desarrollo empresarial como familia. En años recientes, la administración en la empresa de tipo familiar ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas, pero además, la estructura, la estrategia, el uso de tecnología y la asignación de tareas dentro de la empresa se han vuelto el tema principal de las empresas que buscan crecer y penetrar mercados.

Mintzberg (1997), menciona que toda actividad humana organizada plantea dos importantes requisitos: la división del trabajo en diferentes tareas que se han de ejecutar y la coordinación de las mismas. La estructura de la organización puede definirse, simplemente, como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, para después conseguir la coordinación de la misma; el estudio de una organización es bastante complejo, la configuración de estas consisten en el diseño exacto a partir de una serie de mecanismos de coordinación (Mintzberg, 1993, 1997)

Además, debido a que los administradores (managers) son quienes determinan si las organizaciones ofrecen adecuados productos y/o servicios existen *seis partes fundamentales de la estructura organizacional* (núcleo de operaciones, el ápice estratégico, la línea media, tecnoestructura, staff e ideología) las cuales son consideradas como la teoría de los seises o teoría de las configuraciones, la cual permite entender el significado, el funcionamiento y la dinámica de las organizaciones en particular de la micro, pequeña y mediana empresa.

### **EL PAPEL DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR PARA ASEGURAR EL DESARROLLO SOCIAL.**

La ciencia administrativa contribuye al desarrollo tecnológico a través de modelos que permiten una mayor comprensión de los esquemas de cambio que vive la empresa en su ciclo de vida; para estudiar estos factores es necesario conocer los conflictos que enfrentan las empresas de tipo familiar como estructura de una empresa.

Los conflictos en las empresas son las razones fundamentales por lo que la gente no decide emprender un negocio con la familia. El temor, los celos, la ambición, el fracaso y el cambio son algunos factores que han acabado en malos términos con la familia. Sin embargo, las experiencias fallidas no deben ser motivo para descartar la posibilidad de trabajar con algún miembro de la familia; existen empresas familiares con historias de éxito, tal es el caso de BIMBO, Grupo Modelo y Grupo CARSO, por mencionar algunas de ellas.

Estudios psicológicos desarrollados en la facultad de psicología de la UNAM, muestran que los conflictos son generados cuando las partes no se entienden, en cuanto a los intereses de los individuos, la principal causa de los problemas empresariales familiares son por dinero, liderazgo y la falta de capacidad para trabajar en equipo. (Mejia, 2009).

Sin embargo, Sorensen (1999) plantea que en las empresas que no son familiares, a diferencia de las que lo son, los actores están interesados en igual medida en mejorar sus relaciones tanto para ellos mismos como en el negocio. Una de las razones principales por las que se manejan mejor los conflictos en este tipo de organizaciones es porque la familia se interesa en el negocio; además, las normas familiares para resolver conflictos influyen dentro del negocio. Por otro lado, cuando se trabaja en una empresa que no es familiar no todos pueden tener acceso a altos niveles jerárquicos o expresar sus puntos de vista en la relación con un problema.

Se ha estudiado que la causa de los conflictos entre familia cada vez son más difíciles de emprender y desarrollar con tanta competencia, los principales conflictos que suelen presentarse entre los actores de la empresa son:

- Falta de dirección.
- Mala asignación de puestos.
- Falta de planeación.
- Resistencia al cambio.
- Poca profesionalización.
- Equipos débiles.
- Falta de una estructura familiar.
- Falta de estrategias y toma de decisiones.
- Integrar solamente familiares a la empresa.

La falta de dirección, en una empresa familiar puede ser el acabo de esta, la confianza, comunicación, autoridad, familiaridad y respeto, son valores que debe poseer la persona que este al mando de la empresa, ya que debe tener el carácter para asignar puestos, evaluar las capacidades y las competencias de cada actor de la empresa miembro de la familia, para que juntos puedan hacer la planeación de los objetivos a largo plazo y diseñar una estrategia para alcanzarlo. La poca

profesionalización es el principal conflicto de estas empresas, ya que no cuentan con los recursos para pagarle a otro, no tienen el conocimiento para hacerlo por sí mismos y son desconfiados, por lo tanto se resisten al cambio. Esta desconfianza hace que solo se contraten miembros de la propia familia creando así equipos débiles de trabajo para el crecimiento de la empresa.

Aunado a lo anterior es importante mencionar que los problemas dentro de una empresa de tipo familiar siempre van a existir, sin embargo, como familia se debe mantener una estructura y un control dentro de la empresa para mantener el orden y evitar problemas que dañen la estructura familiar y empresarial, entorpeciendo el crecimiento de esta. Para transformar una empresa de tipo familiar, la función del proceso administrativo juega un papel importante; aunado a lo anterior si se quiere utilizar la administración como practica de transformación es necesario que las empresas desarrollen un buen control, que consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro, este tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir una repetición. (Anzola, 1993).

Además, el control va muy a la par de la planeación, ya que el control implica la existencia de metas y planes y por ende el diseño de estrategias para alcanzarlos. Dentro de la investigación de la empresa familiar, se ha venido observando que los empresarios (actores), no pueden darse cuenta de lo que controlan a diario en sus procesos y operaciones administrativas, se ha manejado que se tiene un mínimo control dentro de la empresa, pero realmente no verifican que realmente los objetivos se estén llevando a cabo, es decir, que se cumpla con lo planeado. Sin embargo cuando los planes son más claros, completos y coordinados, el control es mucho más eficiente, haciendo que la empresa lleve un orden en sus procesos y operaciones.

El control de una empresa familiar se puede realizar de diferentes maneras, que va desde lo sencillo hasta lo complejo. El actor puede observar directamente a los empleados como realizan las funciones dentro de la empresa, y que pasa cuando

estas no se llevan a cabo. Desafortunadamente los actores no aplican el control de la forma en la que lo deberían hacer. El control le permitirá al empresario responder a la pregunta de *dónde* estuvo el error, *cómo* estuvieron operando para indicar *qué* pasó y saber el *porqué* del mismo problema. Si el empresario define claramente la función de control tendrá la seguridad de que todos los niveles de estructura empresarial podrán cumplir con las metas y planes trazados, debido a que la planeación irá seguida del control, se debe ser meticuloso cuando se haga la planeación ya que si se hace de forma incorrecta, el control tendrá las mismas características, pero si se hace lo contrario, el resultado será mayor en cuanto a seguridad y confianza.

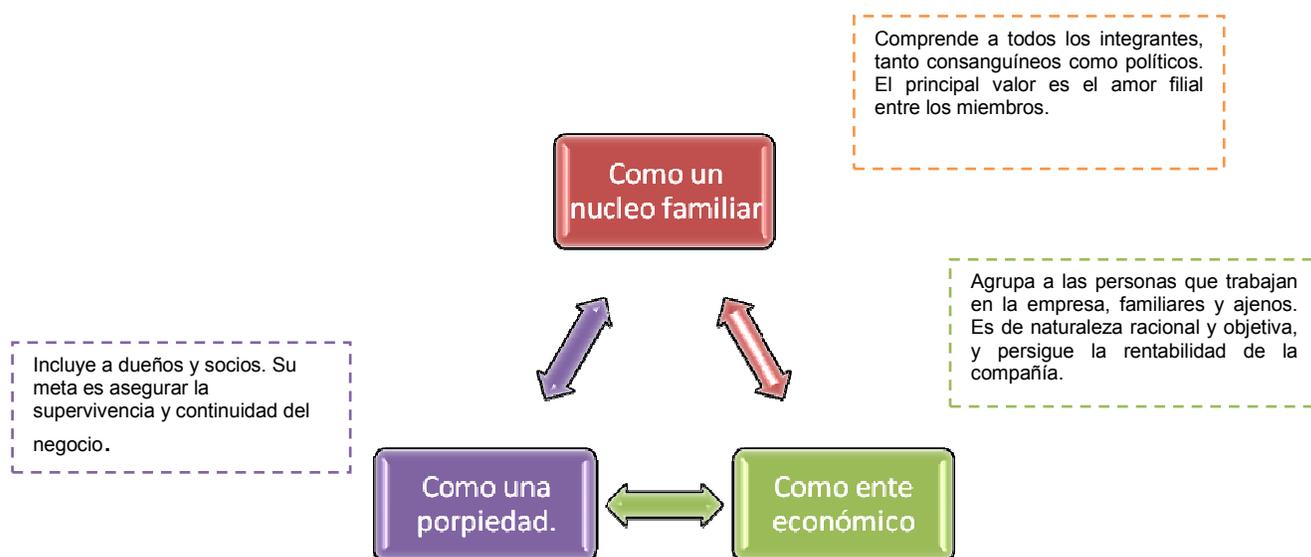
Por otra parte, el descontrol en la empresa familiar es un factor común de crisis empresarial que ha llevado a estas incluso a la muerte. Cuando la falta de supervisión y la comunicación del director de la empresa con los miembros de la familia es casi nula, independientemente del tamaño de la empresa, ya existe un descontrol, por lo regular, no existen protocolos familiares que establezcan los parámetros sobre la forma de operar la empresa y los roles que desempeña cada integrante es decir carece de estructura y por ende de estrategias dentro de la empresa.

Por lo tanto, la planeación y la toma de decisiones está en desacuerdo por los integrantes ya que cuando no existe una participación, responsabilidad y compromiso con el trabajo y con la empresa se puede afirmar que la empresa tiene un descontrol en sus procesos y operaciones administrativos, causando serios conflictos y llevando a la ruptura de alguna de las partes, estas pueden ser; la empresa o la familia.

En la actualidad las empresas se mueven en un entorno empresarial más competitivo, más dinámico, con mayor complejidad y muy cambiante, por ello la estructura familiar, el diseño de estrategias y el uso de tecnología son elementos esenciales para evolucionar e ir adaptándose a los diferentes cambios. Además, las dimensiones que deben considerar las empresas son la clave para llevar un buen funcionamiento y crecimiento dentro del mercado.

Para construir una comunidad de personas con un proyecto de negocio viable y asegurar el bien común es necesario seguir las dimensiones que debe poseer una empresa para su buen funcionamiento. De acuerdo con Antonio Morfin Maciel, director del centro de alta dirección en economía y negocios (Caden) de la Universidad Anahuac Norte, una empresa familiar tiene que analizarse desde tres dimensiones:

Figura 1. Las dimensiones de una empresa familiar.



Fuente: Elaboración propia con datos de Maubert y Ortiz, volumen 17 numero 07, 2009.

Para el experto, todas las partes están relacionadas. “si se presenta un problema dentro de la empresa, esto impactará directamente en el seno familiar y en la propiedad, y viceversa”, explica (Maciel, 2009). Pero también aclara que si en el funcionamiento cotidiano se logra separar y unir a la vez estos tres círculos, se incrementan las posibilidades de armonía y éxito empresarial. (Maubert y Ortiz, 2009). Algunos problemas son graves en el funcionamiento de las empresas, sin importar el tamaño de estas y se origina por el desconocimiento total o parcial de las importantes oportunidades que ofrece el gobierno, las tecnologías y los programas de reactivación empresarial.

La creciente complejidad de las empresas ante la globalización, exige el desarrollo de estudios que permitan aclarar la relación entre el diseño estructural familiar y éxito empresarial; las características estructurales y las formas de funcionamiento organizacional que carecen aparentemente algunas empresas son factores importantes a considerar para el crecimiento que enfrentan para responder a los imperativos del mercado. La administración juega un papel importante en el desarrollo del capital humano y social dentro de una empresa, se ha observado que las empresas con una estructura familiar unida y el diseño de estrategias acorde con el estudio del entorno interno y externo, así como los valores y las costumbres de los actores quienes participan dentro de un mercado implica una evolución o cambio de individuos, grupos e instituciones dentro de una sociedad, además implica el desarrollo económico y humano del país, ya que más del 90% de las empresas en México son fuentes generadoras de empleo, parte fundamental del producto interno bruto y contribuyentes del bienestar social.

### **CONCLUSIONES.**

Debido a la diversidad cultural reinante entre los empresarios mexicanos, puede haber discrepancias en cuanto a la perspectiva de los negocios, este puede ser un obstáculo fácilmente franqueable por empresas que cuentan con estructuras sólidas y estrategias puestas en práctica así como el uso de tecnología moderna y útil. Las MiPyMEs del presente cuentan con pocas o nulas estrategias para la toma de decisiones, lo que conlleva a un problema grave dentro del país, debido a que son las principales generadoras de empleo y parte importante del producto interno bruto.

El hombre ha venido a revolucionar las estructuras empresariales con la experiencia y el conocimiento que adquiere, volviéndolo un especialista en su área de trabajo. Por otra parte, el empresario es el actor central de la organización, de él y de su familia depende el diseño de la estructura y la estrategia las cuales son consideradas como los engranes de la empresa. Además se ha venido

observando que las empresas que no diseñen una estructura familiar, estrategias para lograr los objetivos y valores como la comunicación y el respeto entre otros para agilizar procesos y mantener un adecuado control de sus operaciones y acelerar la toma de decisiones en tiempo real, están destinadas a perder dinero, ser defraudados por los empleados, perder mercados, y a ser poco competitivas o posiblemente a desaparecer.

La globalización marca la pauta del crecimiento de las organizaciones y son las estrategias, desde un enfoque de aprendizaje, producto de la propia experiencia de los actores de la organización y las restricciones del contexto organizacional que transforman incrementalmente la estructura, dentro del marco de ejecución de las estrategias (coherente con los valores de la comunidad de personas familiares y otros) el fortalecimiento de los mecanismos de adaptación, comunicación y administración contribuyen al desarrollo social del país para enfrentar los retos y desafíos que impone la globalización para la sobrevivencia de las empresas familiares en México, razón por la cual no tienen un crecimiento como en los países desarrollados.

La conclusión a la que se llegó con esta investigación de los conceptos y análisis realizados, es que las microempresas de tipo familiar logran un buen desempeño cuando consigan la interrelación entre la estructura (uso de tecnología); estrategias (recursos y capacidades), y el entorno (social, comercial) para hacer eficientes sus procesos y operaciones considerando su práctica, experiencia, valores y lazos consanguíneos ) para enfrentar el caos, ambigüedad, incertidumbre en el marco de la globalización,

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Anzola. S.** (1993), "Administración de pequeñas empresas". México: Mc Graw Hill.
- Belausteguigoitia. I,** (2003), "Empresas familiares. Su dinámica equilibrio y consolidación", México: Mc Graw Hill, segunda edición.
- Castillo, Ana & Morales, José (2009)**, "La teoría de los seises, un paradigma para estudiar y lograr el éxito de las pequeñas y medianas empresas en México",
- Chrisman J, Chua, J y Sharma, P,** "*A review and annotated bibliography of Family Business studies*", Kluwer Academic Publishers, Boston, 1996.
- Comisión Intersecretarial de Política Industrial de México (CIPI), Secretaría de Economía.** (2003). Observatorio Pyme México, Primer reporte de resultados, México D.F.
- Crozier Michel, & Friedberg Erhard,** "El actor y el Sistema", Editorial, Alianza Editorial Mexicana, (1990)
- De la Garza et al,** (2007), "Estudios Organizacionales y Asuntos Globales", Editorial Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México, pp.23 - 40
- Denarius:** revista de Economía y Administración, Universidad Autónoma Metropolitana. México.
- Drucker, Peter (1994),** "La Sociedad Postcapitalista", Grupo Editorial Norma, Colombia.
- Gómez. A & Suarez C,** (2007), "Sistemas de información", México: Alfaomega, Segunda edición.  
Grupo editorial patria.
- Ibarra Colado, Eduardo (1998).** "Teoría de la organización, mapa conceptual de un territorio en disputa". *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, pp 245-284.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI),** Censos Económicos, (2004). México.
- Lansberg, I. (1983)** "*Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap*", Organizational Dynamics.

- Poza, Ernesto J.** (2001), "*Empresas Familiares*", Internacional Thompson Editores, México.
- Lorino. P.** (1993), "El control de gestión estratégico: la gestión por actividades", Editorial Marcombo. México.
- Maciel. A.** (2009) "Las tres dimensiones". Director del Centro de Alta Dirección de Economía y Negocios CADEN de la Universidad Anáhuac Norte. México. Vol 17. Núm. 07. pp.56.
- Maubert. I & Ortiz V.** (2009) "Negocios en Familia". México, Revista de negocios, vol 17. Núm. 07, pp.56-64.
- Mintzberg, Henry,** (1993), Structure et dynamique des organisations, Editorial, les éditions d'organisation. Francia. pp. 267-406.
- Mintzberg, Henry, et al.** (1997), "El proceso estratégico", Editorial Prendice Hall. Mexico, pp. 301-321.
- Neubauer. F & G. Lank. A,** (2003), "La empresa Familiar como dirigirla para que perdure", España: DEUSTO.
- Torres, Zacarías,** (2008), "Administración Estratégica" (1a edición).México.
- Wikipedia.** Enciclopedia libre. Sitio electrónico. <http://www.es.wikipedia.org>