

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

**UNIDAD IZTAPALAPA**



**GESTION EN LAS ORGANIZACIONES FAMILIARES EN MEXICO**

**TESINA**

**Que para obtener el grado de**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**Presentan**

**González Zalapa David**

**Lara Hernández Faustino Trinidad**

**Ramírez Segura Juan Carlos**

**Asesor Maestro Reyes Abellaneda Rafael**

**México DF.**

**Lunes 12 de Abril del 2004**

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

División de Ciencias Sociales y Humanidades

UNIDAD IZTAPALAPA



GESTION EN LAS ORGANIZACIONES FAMILIARES EN MEXICO

TESINA

Que para obtener el grado de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

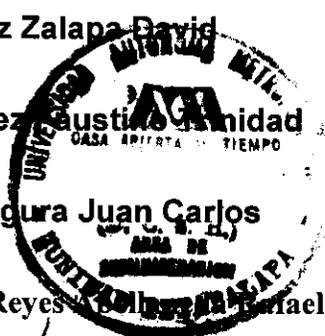
Presentan

González Zalapa David

Lara Hernández, Justino Unidad

Ramírez Segura Juan Carlos

Asesor Maestro Reyes, Rafael



12-abril-2004

México DF.

Lunes 12 de Abril del 2004

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'David González Zalapa', located at the bottom center of the page.

## Índice

Introducción	4
I Problema de investigación	6
II Objetivo de investigación	6
III Preguntas de investigación	6
IV Justificación de la investigación	6
V Marco teórico	8
V.I Organización Familiar: Simbiosis entre la familia y el negocio.	8
V.I.I La Familia: Concepto y Características	8
V.II La Organización familiar: “surgimiento”, concepto y características.	10
V.II.I Organización	10
V.II.II <i>Organización y Grupo</i>	14
V.II.III Organización Familiar	15
V.II.IV El enfeudamiento en la Organización Familiar.	17
V.II.V El nepotismo en la organización familiar.	18
V.II.VI La autocracia en la organización familiar.	18
V.III Simbiosis entre la familia y el negocio.	20
V.III.I Concepto biológico de Simbiosis.	20
V.III.II Simbiosis entre el negocio y la familia.	21
V.III.III Oposición entre OCT y Organización Familiar.	22
V.IV Gestión Organizacional.	33
V.IV.I Gestión: Implementación y control	33
Bibliografía.	40
VI Metodología de la Investigación.	41

VI.I Tipo de Investigación descriptiva.	41
VI.II Hipótesis de trabajo.	41
VI.III.I Operacionalización de categorías.	42
VI.III Diseño de Investigación.	44
VI.IV Tipo de Muestra (No probabilística).	45
VI.V Instrumentos de Medición (Cuestionario).	45
VI.VI Validez.	46
VII Resultados por pregunta	47
VIII Conclusión general	50
✓ Glosario	52
Anexo 1 cuestionario	55

## **Introducción.**

El presente trabajo tiene por objeto presentar aspectos relacionados con la gestión de las organizaciones familiares en el caso particular de México. Si bien este tema no es nuevo, creemos que no ha sido investigado con toda la amplitud que requiere. Así pues, este es un esfuerzo por comprender mejor la problemática de la micro, pequeña y mediana empresa.

Un aspecto que el lector podrá notar es que durante toda la obra no aparece el término empresa, y que este ha sido sustituido por el concepto de organización. Uno de los supuestos que nos ha servido como base para la elaboración de nuestro proyecto es que las empresas familiares se acercan más al concepto de organización, que denota asociación, cooperación flexibilidad e informalidad; por otro lado, desde nuestra perspectiva, el concepto de empresa describe a entidades cuyo principal y casi único fin es el lucro, el aumento de la riqueza del ó los propietarios. No queremos decir con esto que las empresas familiares sean empresas que tiene fines más “elevados” y “sublimes” que otros tipos de empresas, más bien, creemos (de hecho, constituye una de nuestras hipótesis de trabajo) que en la empresa familiar el aspecto lucrativo se halla perfectamente compenetrado y complementado con los intereses propios de la familia.

Pasando al trabajo en sí, podemos decir que el marco teórico comienza explicando el concepto de familia, el de organización, y el de la estructura resultante de la combinación de ambos: la organización familiar.

En el apartado de organización familiar se introducen conceptos como enfeudamiento, autocracia y nepotismo, los cuales son característicos de este tipo de organización.

Posteriormente, se plantea la metáfora de la simbiosis entre organización y familia que se da en el ámbito de la organización familiar. Esta metáfora se basa en el concepto biológico de simbiosis.

Por último, se definen las distintas modalidades de gestión en las organizaciones, la gestión tradicional y el control de gestión.

Con base en esta revisión bibliográfica planteamos que la organización familiar es una organización informal, en la cual no existe un control rígido de todos los procesos, donde todas las decisiones son tomadas por el fundador, quién además es el propietario y padre de familia, dándose todas estas situaciones en una organización que es resultado de la simbiosis entre negocio y familia.

## **I. Problema de investigación**

¿Existe control de gestión en la organización familiar?

## **II. Objetivo de investigación**

Determinar si la organización familiar cuenta con un control de gestión.

Analizar si existe una asociación entre el sistema familiar y la organización.

Identificar cuales son las características mas representativas de la organización familiar

## **III. Preguntas de investigación**

¿Qué es gestión?

¿Qué es organización formal e informal?

¿Qué es control de gestión?

¿Qué es organización familiar?

¿Cuáles son las características de la gestión en la organización familiar?

## **IV. Justificación de la investigación**

El objetivo de la presente tesina es demostrar que la organización familiar, está desorganizada, además de ser informal en cuanto a su gestión, pues todas las decisiones se concentran en una sola persona, que generalmente es el fundador o propietario, que comúnmente es el padre de familia.

Esta falta de gestión permite a los integrantes de la organización actuar de manera discrecional o libremente, lo cual repercute en el surgimiento de conflictos entre

los integrantes de dicha organización lo cual representa una debilidad para la misma.

El analizar esta problemática, traerá como beneficio lo siguiente:

- a) Generación de empleo
- b) Incremento del ingreso para los propietarios del negocio
- c) Generar un mayor valor agregado que demanda el cliente o consumidor

## **V Marco teórico**

### **V.I Organización Familiar: Simbiosis entre la familia y el negocio.**

#### **V.I.I La Familia: Concepto y Características.**

La definición más elemental de familia es la siguiente: Palabra de origen latino, que significa conjunto de criados de una casa. Se denomina familia al conjunto de ascendientes descendientes y colaterales de un linaje. Una acepción afín es la de estirpe.

Como podemos observar esta acepción es muy limitada como para tomarla de referencia a la hora de hacer un análisis de esa gran y compleja institución llamada familia.

La Psicología Social nos brinda una definición que sin duda puede servirnos como punto de partida para entender las organizaciones familiares.

Esta definición nos dice: “Es un grupo de formado por individuos que tienen como sus principales tareas socializar a sus miembros”. Es en este organismo en donde una persona adquiere valores, creencias, mitos. Se provee a los miembros de la familia una forma de entender el mundo, pautas de interacción que cuando son contrastadas con miembros de otro grupo hay un enfrentamiento entre estas visiones que puede tener diversas consecuencias. Además de socializar, se instauran reglas y límites definidos en la interacción familiar, “reglas que definen las relaciones recíprocas entre sus miembros. Todo desafío a esas reglas será contrariado de manera automáticamente” (Rosey, 2003).

Como podemos ver, esta concepción de familia introduce elementos que enriquecen la idea que de la familia se tiene generalmente. Involucra valores, roles (papeles) y se ve a la familia como un sistema, un organismo en el cual sus componentes interactúan de formas muy diversas.

De esta última percepción de familia se desprende que la familia es un sistema complejo en efecto, pero que se haya inmerso en un sistema más amplio y complejo llamado sociedad.

Esta sociedad tiene sus propias reglas y normas, y asigna roles y status a sus miembros, lo que los pone en una situación mando o poder, o de obediencia (sumisión).

Es conveniente entonces precisar el concepto de rol y el de status. Status es una posición que se ocupa dentro de la sociedad, posición que se determina mediante obligaciones y derechos, mientras que el rol es lo que se espera que uno haga para legitimar la posición (status) que uno ocupa (Rosey, 2003).

Es así que todo el tiempo el conjunto de personas que integramos la sociedad, asumimos roles para legitimar el o los status que ocupamos dentro de ella. Pero estos roles se hallan presentes de igual modo en la familia. Es así que cada uno de nosotros interpretamos diversos papeles durante nuestra vida en las diferentes organizaciones de que tomamos parte. En ocasiones tenemos el mando y en ocasiones aceptamos ordenes, es decir, somos subordinados.

Si aceptamos la idea de que la familia es un organismo, un sistema con características específicas que lo definen, entonces debe existir un ciclo, un proceso mediante el cual este organismo se desarrolla y reproduce.

En efecto, la familia atraviesa por un ciclo vital, del cual podemos distinguir seis etapas:

- *El desprendimiento.* Se sitúa cuando una pareja de jóvenes decide buscar su independencia y se separa del hogar familiar para formar su familia propia.
- *El encuentro.* Se da en los primeros años de convivencia marital, y es aquí donde se fijan las responsabilidades, hábitos, roles y status.
- *La llegada de los hijos.* Aquí se genera un gran cambio en la pareja, ya que la llegada de un nuevo miembro a la familia redefine los valores previamente adquiridos.
- *La adolescencia.* Es una etapa crucial de toda familia ya que es en esta etapa donde los hijos buscan una identidad propia, generando conflictos con sus padres ya que sus percepciones acerca del mundo chocan entre sí.
- *Reencuentro.* Se da cuando los hijos “vuelan del nido” y la responsabilidad de criarlos ha sido superada.
- *Vejez.* El reencuentro sirve como preparación para afrontar los años de vejez donde la pareja asumirá otro rol diferente, el de abuelos de la nueva generación (Rosey, 2003).

## **V.II La Organización familiar: “surgimiento”, concepto y características.**

### **V.II.I Organización**

Una definición simple de organización nos dice: “ Es un conjunto de personas implicado en esfuerzos conjuntos”. (Gibson, 1983)

De este modo, podemos concluir que todo grupo de personas constituye en sí mismo una organización. Y por consiguiente una organización familiar no puede ser la excepción, al contrario, es una organización con características bien definidas y objetivos muy específicos.

Las diferentes escuelas del pensamiento administrativo han tipificado y caracterizado a la organización de distintas maneras. Igualmente lo han hecho prominentes teóricos del management a escala mundial.

*Organización según la escuela de las relaciones humanas:* Es un sistema social, formado por:

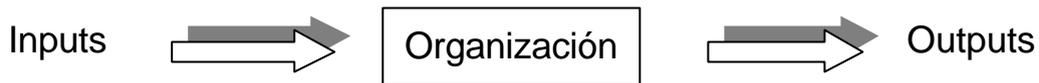
- La organización técnica, que comprende básicamente la función económica de esta, siendo sus elementos: costos, utilidades y eficiencia
- La organización humana compuesta por individuos que trabajan para alcanzar un objetivo común, y sus elementos referenciales son: rotación de personal, tasas de accidentes y enfermedad, salarios, actividades de los empleados (Ibarra y Montaña, 1987).

Para la escuela de las R.H. centra el análisis de la organización en el elemento equilibrio. Así pues la organización técnica carece de equilibrio externo, mientras que la humana adolece de equilibrio interno. La organización se concibe como un sistema dividido en dos subsistemas, y cualquier cambio sobre de uno de ellos incidirá en el equilibrio total del sistema.

*Organización según Talcott Parsons.* Según este sociólogo estructuralista estadounidense concibe a la organización como “un sistema social que precisa insumos para la producción de resultados necesarios al sistema social más

amplio, a través de una estructura que haga posible su funcionamiento equilibrado y eficiente.

Esquemáticamente la organización se representa de la siguiente manera:



(Ibarra y Montaña, 1987)

Organización según la Teoría del Equilibrio: Se distingue de la siguiente manera:

1. La organización es un sistema de comportamientos sociales, relacionados entre sí de elementos a los que se les denomina participantes de la organización.
2. Los participantes de la organización, reciben de ésta alicientes, a cambio de los cuáles el participante aporta su contribución a la organización.
3. El ó los participantes de la organización continuaran participando de esta si, en su muy particular juicio, los alicientes que la organización le ofrece son mayores que las contribuciones que esta le exige.
4. Las contribuciones del conjunto de participantes de la organización son la fuente de donde surgen los alicientes que la organización ofrece a los participantes.
5. En consecuencia, una organización es solvente si, y sólo si, las contribuciones son suficientes para proporcionar alicientes lo bastante grandes para obtener estas contribuciones. (Ibarra y Montaña, 1987)

*Organización según Herbert Simon:* Este prestigiado investigador asegura que la organización es el único modo a través del cual se cumplen los objetivos de sus participantes y es debido a ello que estos asimilan como suyo el objetivo organizacional. El objetivo organizacional y personal es la supervivencia. Así, los trabajadores requieren que la organización subsista porque sólo a través de ella pueden cumplir su objetivo personal. La situación se reproduce en el caso de los diferentes participantes organizacionales. (Ibarra y Montaña, 1987)

*Organización según Michael Crozier y Erhard Friedberg:* Conciben a la organización como “Un sistema de acción concreto, dotado de una estructura y orientado hacia la solución de problemas específicos en un ambiente de incertidumbre” (Ibarra y Montaña, 1987). Mientras que autores como Taylor y Fayol , caracterizan a la organización como una estructura formal, mayo como una estructura informal, Simón como una estructura de decisiones, Crozier y Friedberg lo hacen como una estructura de poder.

*Organización Científica del Trabajo:* La OCT propone la búsqueda de la eficiencia productiva mediante el desarrollo y la puesta en práctica de procedimientos y estructuras que niegan aparentemente las relaciones de poder cuando, en realidad, lo que se desea es la institucionalización de un poder formal legitimado.

La llamada Administración Científica es un intento por aplicar los métodos de la ciencia a los problemas crecientemente complejos del control del trabajo en las empresas capitalistas en rápido crecimiento (Ibarra y Montaña, 1987).

## **V.II.II Organización y Grupo**

Siguiendo un enfoque sistémico podemos caracterizar a la organización cómo un sistema principal compuesto por dos subsistemas con características propias. Estos subsistemas son la organización formal y la informal.

La organización formal se encarga de moldear el comportamiento en la organización de los participantes de ella, y lo hace mediante normas de conducta y políticas organizacionales. La lógica que impera en la organización formal es la del costo y su medida de evaluación es la eficiencia. Mediante la eficiencia se intenta lograr la subsunción del trabajo obrero a la lógica de costo empresarial (Ibarra y Montaña, 1987).

La organización informal impera en las interacciones entre los trabajadores y se mueve dentro de la lógica de los sentimientos y la llamada ideo-lógica. La lógica de los sentimientos se forma mediante el cúmulo de los valores creados por las relaciones humanas de los componentes de la organización. La ideo-lógica es el sistema de ideas y/o creencias en el que se basan los valores de la empresa (Ibarra y Montaña, 1987).

Un concepto que parece implícito dentro de la idea de organización es el de grupo. Pero ¿Qué significa? Gibson (1983) lo define del siguiente modo: “Un sistema organizado de dos individuos o más, interrelacionados de tal manera que el sistema desempeñe alguna función, tenga una serie estándar de relaciones de papeles entre sus miembros, y disponga de una serie de normas que regulen la función del grupo y de cada uno de sus miembros”.

Podemos distinguir dos tipos de grupos: formales e informales.

Un grupo formal es aquel que se forma de acuerdo a la posición que los empleados ocupan en la organización. Existen dos tipos de grupos formales: grupo de mando y grupo de tarea. El grupo de mando es aquel que se encuentra especificado en el organigrama y se compone de los subordinados al servicio de un supervisor o jefe inmediato. El grupo de tarea se define como el que se integra por empleados que trabajan juntos para llevar a cabo un proyecto específico.

Un grupo informal es aquél cuyas actividades difieren de las que la organización formal requiere. También existen dos tipos de grupos informales: grupo de interés y grupo de amistad. El grupo de interés se forma por la unión de miembros de la organización con intereses comunes pero nivel personal. El grupo de mando se integra con individuos de características afines que propician la interacción en actividades que son generalmente distintas a las especificadas por la organización formal.

### **V.II.III Organización Familiar**

La organización familiar nace cuando uno de los integrantes de la familia (frecuentemente el padre) decide invertir todo el patrimonio o parte de el para poner en marcha un negocio propio en el cual laboraran o trabajaran el resto de la familia, dado que, no hay el suficiente capital como para pagar mano de obra. Es aquí donde los familiares empiezan a realizar diversas actividades cobrando bajos sueldos o a veces nada con tal de que su esfuerzo coadyuve al crecimiento del negocio, es por ello que tanto la madre como los hijos son polivalentes, es decir que realizan mas de una actividad, y no solo ellos, sino también el padre o

fundador (si es que el lo emprendió) que pudiera hacer funciones de hasta de intendencia; y es así como surge un simbiotismo entre la familia y el negocio.

La finalidad de la organización familiar a fin de cuentas es la propia convivencia así como su desarrollo y la maduración de todos sus miembros, tanto en sentido individual como social. Por consiguiente es necesario entender que en una familia existen muchos factores que coadyuvan al sano desarrollo de la misma y estos podrían ser.

- a) El afecto, que nunca debe de faltar en la familia y son lazos que perdonan, y que ayudan a salvar algunas situaciones dadas, que a final de cuentas, buscan el bien mutuo.
- b) También debe de haber una enorme comprensión, esto quiere decir, que la mayoría de los integrantes de la organización familiar saben como piensa alguien de sus miembros; ya saben su forma de tomar en determinadas situaciones y no es necesario que exista una comunicación formal para conocer la opinión del otro
- c) Y por ultimo se debe de aceptar la autoridad de quien este al mando en ese momento, que podría ser el padre, la madre, el hijo etc.

Con todo lo anterior podemos decir que la finalidad común de la organización familiar es que la familia se vea como un todo unido en el cual se convive unos con otros, donde cada quien se realiza y se desenvuelve. Pero de igual manera, para que la organización llegue a lograr su éxito, los familiares vivirán una gran etapa de austeridad y sacrificios, donde casi la mayoría trabaja gratuitamente

*Pero ¿será que no habrá problemas entre los familiares?*

Desde luego es fácil pensar que un negocio o organización familiar no tendrá problemas, cuando menos en el sentido de ambiente familiar, pero la realidad es otra, pues el padre o la madre si así fuera el caso, podría no mandar a los hijos a la universidad, porque prefiere integrarlos rápidamente al negocio para que aprendan; y después de algún tiempo surge otro problema que es: negarles o cederles el liderato de la empresa a sus hijos o segunda generación y trae como consecuencia una convivencia compleja, pues cuando los hijos proponen nuevas ideas, este (fundador) se hace de oídos sordos, pues considera que es el quien conoce el negocio.

#### **V.II.IV El enfeudamiento en la Organización Familiar.**

Aplicado a la organización familiar, puede verse en la forma de actuar de diferentes departamentos de dichas organizaciones, pues les es completamente indistintas las acciones de los demás integrantes, es decir, que se vuelven como que una especie de dueños de su área dentro de la organización, pues hacen que su trabajo sea completamente ajeno a los requerimientos que los demás les puedan plantear, y no solo eso sino que también adoptan una actitud de celo de que lo que uno tiene o desea, llegue a ser alcanzado por otro, o que simplemente alguien desee externar su opinión sobre el trabajo que este desempeña, y de paso que también se vuelven un poco egoístas pues les es demasiado difícil compartir alguna responsabilidad con otro familiar de el área de trabajo en cuestión. En otras palabras lo que empieza a surgir es que cada quien se sumerge en su rol

dentro de la organización volviéndose como si fueran miembros independientes de la empresa pero a la vez parte esencial del producto o servicio final.

#### **V.II.V El nepotismo en la organización familiar .**

Que debemos entender por Nepotismo. Nepotismo, es una practica en la que se realizan nombramientos de cargos y se proporciona empleo dentro de la administración familiar a partir de una relación personal y familiar antes que por la aplicación de un criterio de idoneidad o mérito de la persona nombrada

El nepotismo es un problema latente dentro de las organizaciones familiares, ya que es en gran parte, causa de discordias, dicho en otras palabras se refiere a contratar a familiares en una organización familiar o que como comúnmente se le llama "Favoritismo para con los parientes o protegidos" pues si el dueño de la organización decide darle trabajo a parientes como su suegro, cuñados, hermanos entre otros, estos pueden diferir o intervenir con los intereses de la organización.

Pero en realidad por que causas el nepotismo puede ser perjudicial o nocivo para la organización. A continuación se enlistaran algunas de las causas principales.

- a) En el supuesto de los casos, algún familiar que pudiera ser en este caso el hijo, llega a cometer algún error, es reprendido por el dueño que en el mejor de los casos podría ser el padre de la familia, pero a consecuencia de este regaño se crea una alianza o unión entre los familiares, cuyo propósito es defenderse o protegerse contra cualquier tipo de problema, lo cual conlleva a oponerse al jefe y hasta cierto punto sabotear las actividades de este.

- b) Otro gran problema es cuando se comienza a percibir por parte de los empleados, que se comienza a formar un grupo de parientes favorecidos al cual le llaman “mafia” y por consiguiente es de suponerse que esta mafia va a empezar a hacer a un lado los intereses en común de todos por los propios
- c) Otro punto es que los intereses u objetivos de la organización o de sus dueños no son los mismos y a lo mejor opuestos a los de los empleados-familiares y desafortunadamente esto empezara a afectar las actividades
- d) Y por ultimo, el nombramiento a puestos de confianza de esta gente, en cierta manera, puede empezar a causar serios problemas de confidencialidad, favoritismo, etc.

Pero, ¿seria posible no contratar a familiares?. Desafortunadamente es imposible el no contratar a familiares dentro de una organización familiar, y por consiguiente se debe tener muy en cuenta que para contratarlo, hay que ver en que manera nos podrían ayudar sus cualidades dentro de la organización, como se pudieran aprovechar al máximo, y mucho mejor aún, si la ayuda que nos esta brindando es gratuita, y por el contrario, si no cumple con las expectativas requeridas por la organización, pues es mucho mas conveniente el no contratarlo.

#### **V.II.VI La autocracia en la organización familiar.**

La autocracia en primera instancia significa “hacer la voluntad de un solo individuo” en este sentido y aplicándolo a la organización familiar es cuando el fundador o dueño de la organización ve a los hijos como si estos fueran mucho

mas pequeños e inmaduros en el negocio en comparación con un profesional de la misma edad, y es por ello que se tiene que hacer la voluntad de el fundador, y en cierto modo, este ejemplo podría servir como paradigma de lo que es la autocracia que aparece frecuentemente en las organizaciones familiares.

Como se menciona en el nepotismo, se piensa que el problema o la causa del problema está en delegar poder en la propiedad: en otras palabras, que el gerente-dueño se vuelve obstinado a su forma de pensar y a su criterio.

Ginebra (1997) dice que:

- a) Delegar no necesariamente es un bien.
- b) La dificultad de delegar está relacionada con el nivel de afán de logro de la persona, con independencia del carácter familiar o no de la organización.

La autocracia en cierto modo se puede ver reflejada en el fundador en su afán de logro, es decir, que el fundador posee en primera instancia una gran ambición por que se logre su organización y no por que sea egoísta, sino lo que pretende es que el negocio crezca y sea fructífero, y por ello piensa que las decisiones que él tome sean las que se han de seguir y las de nadie más, pues se cree que él es quien conoce más, es entonces de ahí que radica su realización.

### **V.III Simbiosis entre la familia y el negocio.**

#### **V.III.I Concepto biológico de Simbiosis.**

El concepto biológico de simbiosis (palabra de origen griego que significa medios de subsistencia) nos dice: "Es la asociación de individuos animales o vegetales de

diferentes especies, en las que ambos asociados sacan provecho de la vida común”.

Ejemplo clásico de esto es el caso del tiburón y la rémora. La rémora es un pez de mediano tamaño que vive por debajo del cuerpo del tiburón alimentándose con los residuos de la comida del tiburón. El beneficio del tiburón, que nunca ataca a la rémora, es el quedar libre de parásitos y de basura y/o desperdicios producto de sus alimentos, que la rémora consume.

Otro ejemplo de simbiosis biológica es el de los cangrejos ermitaños (cangrejos que viven dentro de las conchas vacías de moluscos muertos) y las anémonas, invertebrados parecidos a las medusas y estrellas de mar, que poseen docenas de tentáculos miniatura que provocan urticaria al tocarlos. La anémona se adhiere a la concha del cangrejo y se alimenta de los residuos alimenticios del cangrejo, mientras que este último se beneficia al verse protegido por la anémona, que atacará con sus tentáculos a cualquier posible agresor del cangrejo.

### **V.III.II Simbiosis entre el negocio y la familia.**

Podemos traslapar este concepto de índole biológico a la esfera organizacional, concretamente a la que nos ocupa, la de las organizaciones familiares.

Una organización de negocios trata de hacer dinero, hacer negocios en base a poner productos o servicios en el mercado, los cuales serán adquiridos libremente por los consumidores. Su finalidad es sin duda económica, de lucro. Podemos decir que la organización de negocios (o empresa) es para la Sociedad (Ginebra, 1997).

En cambio, la familia tiene como fin la propia convivencia y se busca la maduración y desarrollo de sus miembros. Entonces pues, la familia no es para la Sociedad sino para la persona.

### **V.III.III Oposición entre OCT y Organización Familiar.**

La Organización Científica del Trabajo, que tiene como su principal representante a Taylor, ha buscado atraer a la formalidad tanto a la organización formal como a los grupos informales. A este proceso podemos llamarlo formalización organizacional. Otro mecanismo afín es la profesionalización, el cuál supone que un personal más calificado necesita en menor medida de normas estrictas para su correcto desempeño. “La formalización y la profesionalización están diseñados para hacer lo mismo: organizar y regularizar el comportamiento de los miembros de la organización. La formalización es un proceso por el cual la organización establece las normas y procedimientos y los medios para asegurarse que estos sean cumplidos. La profesionalización, por otra parte, es un medio no organizacionalmente fundamentado para hacer la misma cosa: asegurar la integración (Rodríguez, 1996).

Como podemos notar el objetivo de la OCT es, entre otros el asegurar que el conjunto de los participantes de la organización se ajuste a la lógica que más le conviene al o los propietarios de ésta, que es la lógica del costo.

La aplicación del método científico se halla orientada hacia la búsqueda del mejor método y herramienta óptimas. Dicho mejor método y herramienta no pueden ser encontrados o descubiertos y puestos en práctica sino hasta después de haber

hecho un estudio científico. Esto quiere decir que será necesario reemplazar en la práctica los métodos empíricos por métodos científicos.

El hablar de métodos y herramientas no quiere decir que solo sea un solo método y herramienta, sino que existen muchos, pero entre los diversos métodos y herramientas utilizados siempre existe un método y una herramienta que son mas rápidos y mejores que cualquiera de los demás.

Pero no solo se limita al campo científico, también es importante la esencia, según Taylor (1961). La esencia del sistema de organización científica la sitúa en la “cooperación estrecha, íntima, personal, entre la dirección y los obreros” considerando por otra parte que “las relaciones existentes entre los patronos y los miembros del personal constituyen sin duda alguna la parte mas importante de dicha organización”

Para ayudar que el trabajo pueda hacerse de acuerdo con leyes científicas, será necesario que exista entre la administración (patronos) y trabajadores una división de responsabilidad mas o menos por igual de la que exista en cualquier otro tipo de organización.

Podrá decirse de alguna manera que la organización científica hará que los directores asuman nuevas obligaciones y responsabilidades como por ejemplo, según Taylor (1961) las nuevas obligaciones se agrupan en 4 categorías:

- Primero: crear una ciencia para cada elemento de trabajo del obrero, ciencia que viene a sustituir el sistema empírico.
- Segundo: escoger científicamente y luego adiestrar, enseñar y formar al trabajador mientras que, en el pasado este se escogía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor posible.

- Tercero: colaborar cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando.
- Cuarto: hay una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Los elementos de la dirección toman para si todo el trabajo para el que están mejor dotados que los trabajadores, mientras que en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaba sobre los hombros de los trabajadores.

La unión o combinación de estas categorías o sistemas de trabajo ayudaran a que la organización científica resulte más eficiente que el sistema que se estuviese aplicando.

La organización científica consiste también en la creación y establecimiento de reglas y leyes esto vendría a sustituir el criterio de los trabajadores y a su vez esto podrá ser utilizado después de que dichos criterios analizados para después ponerlos en practica eficazmente.

Lo anterior no quiere decir que se ira en contra de los intereses de ninguna de las dos partes por el contrario la organización científica tendrá como base que los intereses de las dos partes son idénticos.

Esta idea deberá quedar lo suficientemente clara para las dos parte , ya que algunos patronos que han tenido actitudes para con los trabajadores de sacarles el mayor provecho por salarios lo mas reducidos posibles, por lo cual será difícil que dichos trabajadores entiendan que la organización científica será mas liberal respecto a sus trabajadores y por consiguiente la remuneración será mejor.

La idea antes descrita son producto de los sistemas que están hoy en uso y los mismos son el resultado que representan las ideas mejores y mas adecuadas que se han ido creando y aplicando desde el comienzo de cada oficio.

Por lo cual se puede concluir que la organización científica según Taylor (1961) “en su esencia el sistema de dirección científica implica una revolución completa en el estado de animo de los obreros y de los que están del lado de la dirección. Y si esta revolución del estado de ánimo de las dos partes no se cumple, entonces el sistema de dirección científica no se cumple. La esencia del sistema de dirección científica es esta importante revolución en el estado de ánimo. El sistema de dirección científica no existe mas que si las dos partes han cambiado de estado de animo, mas que si las dos consideran que su deber es cooperar para ganar un valor agregado tan grande como sea posible y como una necesidad la sustitución por el conocimiento científico exacto por el derivado de opiniones que se pueden calificar de empíricas”.

Al mismo nivel de generalidad se sitúa una afirmación de “que no es solo un elemento sino mas bien la combinación de todos estos elementos lo que constituye la dirección científica y que se pueden resumir del modo siguiente:

- La ciencia en lugar del empirismo
- La armonía en lugar de la discordia
- El espíritu de equipo en lugar del individualismo
- El rendimiento optimo y no el rendimiento voluntariamente frenado
- El perfeccionamiento de cada hombre, hasta que pueda alcanzar la eficiencia y la prosperidad máximas.

Ahora bien en la organización familiar la manera de actuar es diferente. Al referirnos a las organizaciones familiares equivale de alguna manera a lo “mal administrado”, sin embargo en nuestros días la mayor parte de los negocios son y han sido familiares y por consiguiente sería injusto referirnos a ellos de mala manera.

Las organizaciones familiares surgen y seguirán surgiendo de un sueño, empiezan llenas de ilusiones, como una pequeña organización en la que la familia, aporta en lo que puede, el capital y todos ayudan con entusiasmo y energía por el salario que sea. A diferencia de la organización científica en la familiar no se tiene pleno conocimiento de los negocios, por ejemplo la competencia se supera a base de esfuerzos y dedicación, y teniendo fe en lograr el ideal, pero esto a su vez impide ver la realidad y siempre se hará un último esfuerzo sin importar lo que ello implica.

El reto en este tipo de organización es manejar las relaciones de trabajo y parentesco. Moverse de una relación cercana (familiar), a una relación eficiente de trabajo.

Cuando se crea una organización familiar, normalmente se quiere compartir con la familia y heredarlo, el fundador o fundadora lo contempla como su legado.

Ahora bien si en la organización científica la complejidad de la misma radica en el estudio profundo de los criterios de los trabajadores y el cambio radical de las actitudes tanto de la administración como de los trabajadores. En la organización familiar la complejidad radica, en saber manejar los conflictos y relaciones cercanas, separando la parte familiar de la laboral.

La relación familiar involucra afecto, aceptación y desarrollo y los negocios significan economía y productividad. Estas diferencias hacen que en la organización familiar por ejemplo en muchas ocasiones, dos hermanos, una pareja, padre o madre e hijos o hijas se den cuenta de que no pueden trabajar juntos.

Existen dos errores comunes en este tipo de organización, el primero es creer que los problemas que pudieran surgir será posible resolverlos con cariño que existe entre los integrantes de dicha organización y no de manera objetiva; el segundo error y tal vez el mas peligroso es el de pensar que la organización familiar es como cualquier otra. Lo cual no es correcto ya mientras que en la organización científica todo movimiento se hará respaldado por una investigación hecha con anterioridad en la organización familiar la toma de decisiones se hará con base en el “me late”.

Uno de los aspectos en que se podría decir que coinciden los dos tipos de organización es en la capacitación y entrenamiento del personal ya que si fuese ignorado este aspecto en cualquier tipo de organización seria condenar al fracaso a la misma.

En la organización familiar tampoco existe un plan hecho con anterioridad hablando de capital, si no, que, se apuesta todo lo que todo lo que tiene y se espera que la propia organización, en el transcurso del desarrollo de la misma vaya proporcionando lo demás.

Otro aspecto que también de alguna manera coinciden las organizaciones científica y familiar es en el de buscar a los proveedores que mas convengan

hablando en cuestión de calidad, precio y en algunas ocasiones el manejo de crédito.

En la toma de decisiones y delegación de responsabilidades a diferencia de que en la organización científica se hace de acuerdo a las capacidades, estudios y en algunas ocasiones también por tiempo que se lleve laborando en dicha organización; en la organización familiar el organigrama y la delegación de autoridad y responsabilidades se convierte en un problema de elección, por que dicha elección es hecha con base por cariño y simpatía, sin detenerse a analizar la personalidad, el carácter, los conocimientos y las capacidades de la persona que ocupara dicho puesto y si podrá responder satisfactoriamente a la responsabilidad o autoridad que en ella se delega. Tal vez esta elección hecha por motivos equivocados es probablemente la causa de la mayoría de los fracasos de las organizaciones familiares.

Con base a lo anterior se puede decir que la dirección y liderazgo siempre serán factores ya sea de éxito fracaso. Por lo cual estas funciones deberán ser desempeñadas por una persona que reúna las características y la capacidad para ello sin importar el parentesco o amistad, con esto fortaleceremos la organización, y se fortalecerá mas si la persona que reúne las cualidades es integrante de la familia. Esto quiere decir que la familia es la lealtad y la fidelidad de los empleados (ellos mismos), quienes son los que realizan cualquier tipo de esfuerzo al trabajar en algo propio.

Otro aspecto del cual carecen las organizaciones familiares es el de seguridad, salubridad, herramientas eficientes; pero este tipo de carencias en la organización

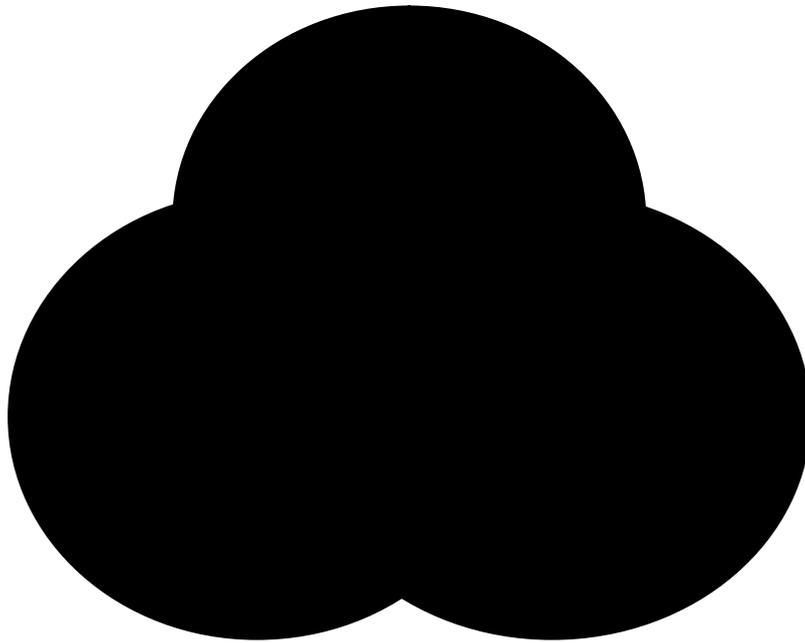
familiar no se dan por falta de voluntad sino que en la mayoría de los casos la falta de recursos suficientes para cubrir dichas necesidades es el principal problema.

Por todo lo antes mencionado se puede concluir que en la organización familiar, debe existir una separación de las relaciones afectivas (llámese de parentesco) y de las laborales, esto podría considerarse de alguna manera como punto clave para el crecimiento de la misma, al mismo tiempo el establecimiento de reglas claras que ayuden a evitar conflictos entre los integrantes de la organización para que a su vez sean canalizados hacia la competencia del mercado, para que los frutos que de la organización sean el resultado del esfuerzo de toda la organización familiar.

Así proponemos de una forma alternativa, que en la empresa familiar, la relación familia-negocio, organización familia se da en una situación de simbiosis, es decir ambas estructuras o sistemas familia y negocio, resultan beneficiados de la mutua relación de asociación existente entre ambos.

Si analizamos a la organización familiar en cuanto a sus elementos componentes veremos que son dos: familia y negocio, y que se hayan interconectados entre sí.

Sin embargo esta caracterización de la organización familiar no incluye un aspecto que es central si queremos afirmar que en ella existe una simbiosis entre el negocio y la familia. Ese elemento es la propiedad. Algunos autores como Tagiuri y Davis, (Rosey, 2003) sugieren que debe de haber una distinción más exacta entre el sistema de la propiedad y de la dirección dentro del círculo de la empresa. Algunos son propietarios pero no participan en la dirección del negocio; otros son gerentes, pero no controlan las acciones. Así surge el modelo de los tres círculos:

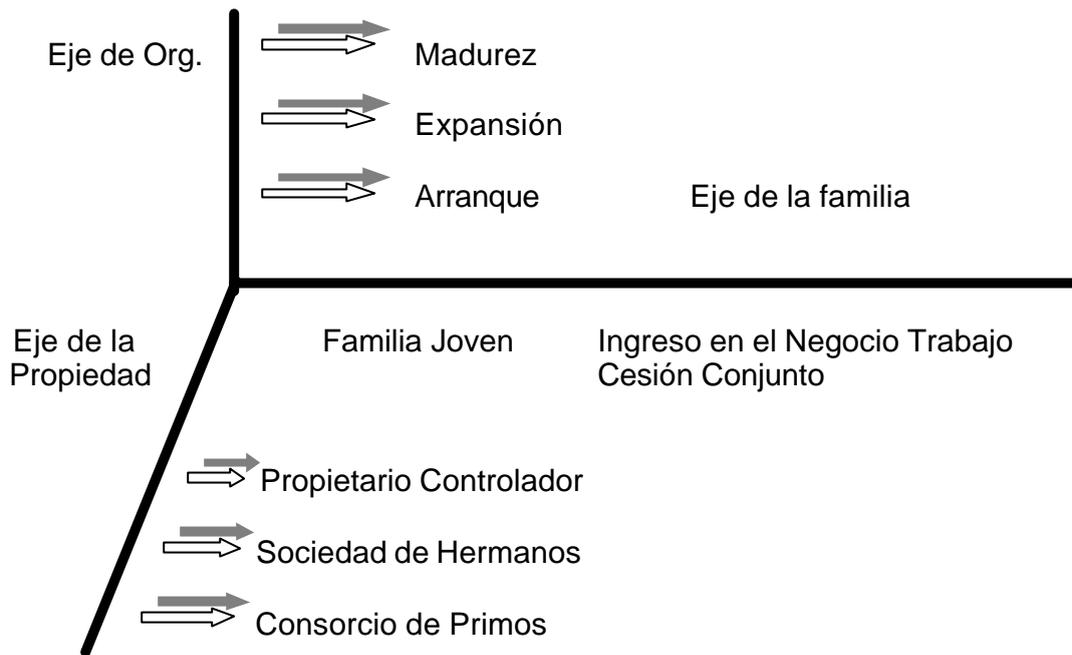


A través de este modelo podemos explicar muchas situaciones que se dan en el proceso de gestión y de toma de decisiones de la organización familiar. Todos los miembros de la familia se hallan dentro del círculo 1. La persona que tiene algún interés en la organización pero que no pertenece a la familia se encuentra en el círculo 2. Los empleados de la organización están dentro del círculo 3. Son múltiples las combinaciones que se pueden hacer dentro del modelo, por ejemplo, puede haber un miembro de la familia, que trabaja dentro de la empresa, pero que no es el dueño de la misma, se encuentra dentro del sector 6. Habrá un socio de la empresa que es dueño de acciones de la misma, pero que no es parte de la familia, esto lo coloca en el sector 5. La persona que inicia el negocio, que pertenece a la familia, es dueño del mismo y además pertenece a la familia esta en el sector 7.

Existe otro modelo similar a este, pero que caracteriza a la organización familiar como una estructura, (entendida como la manera en que están dispuestas las partes de un todo) dividida en tres subestructuras (Ginebra, 1997):

- La estructura directiva: Es el conjunto de personas que establecen y conducen la acción y la forma con que tales personas se relacionan entre sí.
- La estructura de capital: Es la que determina la configuración del poder en la empresa. Por lo menos un tipo de poder –el de investidura- que se asienta en el consejo de Administración, cuando lo hay, o en otro órgano ligado a la participación accionaria, y desciende de ahí hacia la dirección general y niveles inferiores.
- Estructura de poder familiar: Tiene identidad independiente de las otras dos, aunque se cruza con ellas y las influye de un modo muy particular. Esta tercera es la más cambiante de todas, pues el tejido de relaciones de poder familiar se mueve en muy diversos sentidos. Cualquier cambio en la estructura de poder familiar puede desencadenar cambios en la primera y segunda estructura.

Estos conceptos se complementan con un esquema diseñado en la Universidad de Harvard en los años 80's que trata de explicar el ciclo evolutivo de la organización familiar.



En los inicios de la empresa (propietario controlador, familia joven, arranque) es el propietario junto con los miembros de la familia quienes tienen que fungir con diversos roles dentro de la empresa y de la familia, encargarse de compras, ventas, distribución, contabilidad, producción; cuidado de los hijos labores del hogar etc. (Rosey, 2003).

A manera de complemento podemos señalar las distintas generaciones que intervienen en la organización familiar, es decir su cambio generacional. Podemos presentarla de la siguiente forma:

<b>1ª. Generación</b>	<b>Padre solo ó padre + hijos</b>
<b>2ª. Generación</b>	<b>Hermanos solos ó hermanos + primos</b>
<b>3ª. Generación</b>	<b>Primos</b>
<b>4ª. Generación</b>	<b>Primos segundos</b>

Una organización de primera generación comprende el lapso que dura la gestión del fundador solo, o de este con sus hijos. El paso a la segunda generación tiene lugar cuando el fundador fallece, o queda prácticamente inutilizado por un accidente o enfermedad. Si el fundador solo se retira de la empresa, pero goza aún de aceptables condiciones físicas, no se podrá hablar de segunda generación.

De modo parecido, aunque en menor medida, la existencia del último hermano - último tío para la siguiente generación- marca el límite entre la segunda y la tercera generación. Solo su pérdida o incapacidad dará paso a la tercera generación.

El paso de la tercera a la cuarta generación es harto complicado y hasta difuso, pues la gran cantidad de familiares que se encuentran dentro de la organización, imposibilita ver de forma clara los papeles que juega cada quién. Incluso, algunos o muchos de los rasgos distintivos de una organización familiar desaparecen, sin embargo la catalogación de las organizaciones de cuarta generación sigue siendo la de organización familiar.

#### **V.IV Gestión Organizacional.**

##### **V.IV.I Gestión: Implementación y control.**

Desde el punto de vista integral de la gestión, una organización es un sistema abierto, que será más eficaz en la medida en que sepa a adaptarse mejor a su medio ambiente. Sin embargo los modelos empleados por la ciencia de la gestión hoy mismo conciben a la organización como un sistema cerrado, en tanto que solo toman algunas variables en consideración, desechando a aquellas que no están sujetas a cuantificación (Blanco, 1996).

Los modelos tradicionales de gestión fueron desarrollándose en los primeros años del siglo XX en respuesta al auge industrial de aquellos años. Dicho sistema de gestión fue diseñado en su forma más básica por F. W. Taylor, y se basa en cuatro principios fundamentales que son los siguientes:

*Principio número 1: Estabilidad.* Los mecanismos de eficiencia, los conocimientos operativos que permiten ser eficientes, son estables en el tiempo. Este principio justifica, por ejemplo, la noción de estándares norma de eficiencia relativamente fijada en el tiempo.

*Principio 2: Información perfecta.* El director, ya sea gestor, empresario, decisor, etc., tiene en los mecanismos de eficiencia del sistema que dirige, una información perfecta. El director sabe lo que hay que hacer, porque tiene una visión y una comprensión precisas de todos los procedimientos operativos importantes de la tarea dentro de su ámbito de responsabilidad.

*Principio número 3: La eficiencia productiva se identifica con la minimización de costos.* La organización suministra al mercado una cantidad del valor  $V$ . Para elaborar este valor  $V$ , consume recursos, cuyo valor total es la suma de los costos  $C$ . La eficiencia económica de la organización reside en su capacidad de maximizar  $(V-C)$ . Taylor traduce la eficiencia económica de la organización a simplemente minimizar  $C$ .

*Principio número 4: El costo global es equivalente al costo de un factor de producción dominante.* Según este principio, existe un factor dominante en la estructura de los recursos consumidos por la organización: Su consumo y su costo controlan las variaciones del gasto global. Es decir existe un “recurso patrón” que sirve de base a los procedimientos de asignación y a la medida del conjunto de los

costos. Ese recurso suele ser la mano de obra directa, aunque no siempre es el caso (Lorino, 1993).

Los principios 3 y 4 caracterizan al sistema tayloriano de gestión como un sistema de productividad industrial. En estos principios queda claro que la eficiencia de la empresa reside en la productividad del trabajo directo.

Los principios 1 y 2 definen un modelo de control. Un modelo de control es un modelo de conducción de un tipo particular: supone que el diagnóstico, la comprensión del sistema y de su eficiencia ya se han realizado antes, antes y después del modelo. El objeto del control es simplemente asegurarse de que los comportamientos reales sean conformes con el óptimo predefinido (Lorino, 1993).

Sin embargo, los principios taylorianos ya no se sostienen debido a:

- La aceleración de la innovación, la evolución muy rápida del mercado internacional no permiten esperar que los mecanismos de eficiencia permanezcan estables durante largos períodos de tiempo como enunciaba el principio 1.
- El principio 2 se debilita debido a la avanzada tecnología, la complejidad de los procesos y la cualificación incipiente del personal, que ya no permite disponer de toda la información del proceso tan fácilmente.
- El control de costos no puede ser ya el factor dominante a la hora de controlar el beneficio como lo propone el principio 3. Esto debido a que estamos en un mercado de demanda y no de oferta como el de aquellos días.

- La verificación de un factor dominante en nuestros días resulta menos que imposible. En la industria moderna es muy raro que un factor represente más del 30% del valor total (Lorino, 1993).

Hemos visto las características del sistema Taylorista de gestión, pero ¿Qué debe entendemos por sistema de gestión? ¿Qué es un sistema de gestión propiamente dicho?

Lorino (1993) en palabras de Anthony precisa que un sistema de gestión debe tener las siguientes características.

- Su parte esencial debe ser financiera porque el dinero es el único común denominador de la gestión en la empresa.
- El ordenador y los modelos matemáticos no deben constituir la esencia del sistema sino apoyarlo.

Y añade:

- Un sistema no debe recurrir solo al costo, sino también al valor, a través de indicadores de eficiencia.
- Deben administrar el cambio y no la estabilidad ejerciendo una función de diagnóstico permanente
- Debe asegurar una adecuación de las acciones con los objetivos preestablecidos por la empresa.

Un elemento central del sistema de gestión es la planificación. Planificar es construir el futuro que se desea. Se trata del esfuerzo realizado por la empresa como medio para tomar mejores decisiones en la selección de diversas alternativas (Blanco, 1996).

Existen dos tipos de planeación: estratégica y táctica, e incluyen los siguiente elementos:

Estratégica	Táctica
- selección de alternativas	- inversión y empleo de recursos
- enfoque global.	limitados.
- horizonte generalmente de largo plazo	- enfoque funcional integrado.
- señala directrices.	- horizonte a medio/corto plazo.
	- concreta objetivos

(Blanco, 1996)

Otro elemento constitutivo del sistema de gestión es el control. El término control tiene dos sentidos diferentes:

- 1) verificación, examen, en el sentido latino. Permite constatar la desviación entre lo obtenido y lo previsto. Tiene un sentido penal y a posteriori.
- 2) Guía, impulso correctivo, en el sentido anglosajón. Da una de guía y acción correctiva inmediata.

Podemos concluir pues que, el control es un esfuerzo disciplinado para optimizar un plan. Controlar significa guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen a los deseados. Se dice que una actividad esta bajo control cuando su desarrollo está orientado a alcanzar un objetivo predeterminado, con un margen de error calculado. Una actividad está fuera de control cuando ninguna acción permite establecer que el curso que seguirá estará dentro de un límite previsible (Blanco, 1996).

En años más recientes se ha desarrollado una filosofía de gestión que propone cumplir los objetivos de la empresa de la mejor manera posible y con un máximo de eficiencia.

En esta filosofía hay tres ideas claves:

1. El proceso implica a los directivos, es decir aquellas personas que obtienen recursos a través del trabajo de otros.
2. El proceso se desarrolla dentro del contexto de los objetivos y políticas definidas por la planeación estratégica.
3. Los criterios relevantes de juicio son la eficiencia y la eficacia  
(Blanco,1996)

Este nuevo enfoque se engloba en el sistema de control de gestión. Definiremos a este sistema de la siguiente manera:

Es aquel que tiene como objetivo apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial para que se obtengan los resultados deseados  
(Blanco, 1996).

Las características principales del sistema de control de gestión son las siguientes:

- *Totalidad*: No se miden aspectos parciales sino el conjunto.
- *Equilibrio*. Todo tiene su peso justo, sin dejar que la formación técnica del directivo deforme la realidad dando mas importancia a aquellos factores que el conoce mejor.
- *Oportunidad*: Las acciones correctivas deberán hacerse a tiempo si se pretende que sean eficaces o que no sean perjudiciales.

- *Eficiencia*: se busca la consecución de los objetivos y se apunta al centro de los problemas.
- *Integración*: Los diversos factores se contemplan dentro de la estructura de la empresa para ver las repercusiones de cada problema en el conjunto de la empresa.
- *Creatividad*: Se busca continuamente estándares para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla más certeramente a la consecución de sus objetivos.
- *Impulso a la acción*. Debe alentarse al directivo forzándole a un toma de decisiones sobre los aspectos negativos de las realizaciones e impulsar las acciones correctivas adecuadas (Blanco, 1996).

## Bibliografía.

- 1) Vergara, José María, (1971) La organización científica del trabajo, Editorial Fontanella S.A.
- 2) Taylor, Frederick Winslow, Principios de Administración científica, Editorial Herrero Hermanos SUCS.
- 3) Grabinsky, Salo, (1994), La Empresa Familiar: Guía para crecer y Sobrevivir, Editorial Del verbo emprender, México D.F.
- 4) Ginebra, Joan, (2001), Las Empresas Familiares: Su dirección y su continuidad, Ed. Panorama Editorial, México, D.F.
- 5) Lorino, Phillippe, (1993), El control de gestión estratégico: La gestión por actividades, México, D.F., Ediciones Alfaomega
- 6) Blanco, Illescas, (1996), El control integrado de gestión. iniciación a la dirección por sistemas, México, D.F., Editorial Limusa, Décima reimpresión
- 7) Gibson J. L., Ivancevich J. M. y Donnelly J. H., (1983), Organizaciones, conducta, estructura, proceso, México, D. F., Nueva Editorial Interamericana, Primera edición en español.
- 8) Rodríguez Mansilla D., (1996), Gestión Organizacional: Elementos para su estudio, México D. F., Plaza y Valdés Editores
- 9) Ibarra E., Montañó L. (1992), Mito y poder en las organizaciones: un análisis crítico de la teoría de la organización, México D. F., Editorial Trillas, Primera reimpresión
- 10) Rosey Ramirez Alejandro., (2003), Empresa, Familia y ¿Psicología Social?, México, D.F., Octubre 2003

## **VI Metodología de la Investigación.**

### **VI.I Tipo de Investigación descriptiva.**

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. (Hernández, 1995)

Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas. (Hernández, 1995)

### **VI.II Hipótesis de trabajo.**

**H1:** Todas las decisiones son tomadas por el fundador.

**Ho:** No todas las decisiones son tomadas por el fundador.

Se desea demostrar que todas las decisiones son tomadas por el fundador con lo cual podríamos asumir que existe un fenómeno de Enfeudamiento dentro de la organización familiar.

**H2:** Existe un fenómeno de simbiosis en la organización familiar.

**Ho:** No existe un fenómeno de simbiosis en la organización familiar.

Se desea demostrar que existe una asociación entre la familia y la organización, lo cual nos permitiría asumir que existe un fenómeno de simbiosis en la organización familiar.

**H3:** No existe Control de Gestión en la organización familiar.

**Ho:** Existe Control de Gestión en la organización familiar.

Se pretende demostrar que en la organización familiar no se lleva un estricto control de las actividades por consiguiente deducimos que esta organización familiar es informal.

#### **VI.II.I Operacionalización de categorías.**

##### **Categoría:**

Enfeudamiento.- aplicado a la organización familiar, puede verse en la forma de actuar de diferentes departamentos de dichas organizaciones, pues les es completamente indistintas las acciones de los demás integrantes, es decir, que se vuelven como que una especie de dueños de su área dentro de la organización, pues hacen que su trabajo sea completamente ajeno a los requerimientos que los demás les puedan plantear, y no solo eso sino que también adoptan una actitud de celo de que lo que uno tiene o desea, llegue a ser alcanzado por otro .

##### **Subcategorías:**

Nepotismo.- (trato de favor), práctica de realizar nombramientos de cargos públicos y proporcionar empleo dentro de la administración a partir de la afiliación

política o la relación personal y familiar antes que por la aplicación de un criterio de idoneidad o mérito de la persona nombrada. Para algunas autoridades, en el concepto de trato de favor se incluyen prácticas como el favoritismo en la asignación de contratos, ya sean de obras públicas o con cualquier otro fin público, y el gasto de fondos públicos para beneficio de las personas favorecidas

**Autocracia:** La autocracia en primera instancia significa “hacer la voluntad de un solo individuo” en este sentido y aplicándolo a la organización familiar es cuando el fundador o dueño de la organización ve a los hijos como si estos fueran mucho mas pequeños e inmaduros en el negocio en comparación con un profesional de la misma edad, y es por ello que se tiene que hacer la voluntad de el fundador

#### **Categoría:**

**Simbiosis.-** (palabra de origen griego *symbioun*, que significa medios de subsistencia) nos dice: “Es la asociación de individuos animales o vegetales de diferentes especies, en las que ambos asociados sacan provecho de la vida común”. Simbiosis en biología significa la interdependencia de dos organismos de especies diferentes. Se suele denominar mutualismo al tipo de simbiosis en la cual los organismos cooperantes, o simbioses, obtienen un beneficio mutuo.

#### **Subcategorías:**

**Familia.-** La definición más elemental de familia es la siguiente: Palabra de origen latino, que significa conjunto de criados de una casa. Se denomina familia al conjunto de ascendientes descendientes y colaterales de un linaje; también es un grupo de formado por individuos que tienen como sus principales tareas socializar a sus miembros.

Organización.- Capacidad que muestran los empresarios y directivos para lograr la coordinación de los esfuerzos que realizan los miembros del personal.

**Categoría:**

Gestión.- es la relación de actividades que se realizan en una organización por individuos que asumen roles para cumplir un objetivo.

**Subcategoría:**

Control de Gestión.- el Control de Gestión (CG) es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas

### **VI.III Diseño de Investigación.**

Investigación no experimental, es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. (Hernández, 1995)

#### **VI.IV Tipo de Muestra (No probabilística).**

Las muestras no probabilísticas, las cuales llamamos también muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. Aún así estas se utilizan en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población. (Hernández, 1995)

La ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para un determinado diseño de estudio, que requiere no tanto de una representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. (Hernández, 1995)

#### **VI.V Instrumentos de Medición (Cuestionario).**

Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. (Hernández, 1995)

Un aspecto muy importante que es necesario mencionar, reside en que cuando se construye un cuestionario, al igual que otros instrumentos de medición, se debe ser consistente en todos los aspectos. Si ni es consistente, algunos respondientes o entrevistadores pueden desconcentrarse. (Hernández, 1995)

El análisis de contenido se efectúa por medio de la codificación, que es el proceso a través del cual las características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis preciso. Lo importante del mensaje se convierte en algo susceptible de describir y analizar.

Para poder codificar es necesario definir el universo a analizar, las unidades de análisis y las categorías de análisis. (Hernández, 1995)

#### **VI.VI Validez.**

Las categorías y subcategorías son validas debido a la revisión bibliográfica realizada en el marco teórico realizado en la presente tesina

## VII Resultados por pregunta

Empresa Cliente.

Preguntas:

Datos Generales:

Nombre de la compañía: Carnitas Don One.

Ubicación del negocio: Plaza Soledad local No. 31-B Colonia Centro, México D.F.

Nombre del propietario: Onésimo Zalapa.

No. de Trabajadores: 11.

### H1: Todas las Decisiones son tomadas por el fundador

1. A que se dedica su negocio o en que consiste la actividad que desarrolla (especifique el tipo de material de bienes y servicios que ofrece, después marque la rama a que pertenece:

a) Manufactura \_\_\_\_\_

b) Construcción \_\_\_\_\_

c) Comercio  \_\_\_\_\_

d) Servicios \_\_\_\_\_

e) Comunicaciones \_\_\_\_\_

f) Transporte \_\_\_\_\_

2. Quien empezó este negocio o actividad. (lea las opciones y conteste la indicada)

a. Usted solo \_\_\_\_\_

b. Usted y un(os) familiar(es) Yo y mi esposa

c. Usted y otra(s) persona(s) \_\_\_\_\_

- d. Un(os) familiar(res) \_\_\_\_\_
  - e. Otra(s) persona(s) \_\_\_\_\_
3. Quien dirige la actividad de su negocio y toma las decisiones. (lea las opciones y conteste la indicada)
- a. Usted solo \_\_\_\_\_
  - b. Usted y un(os) familiar(es) Yo y mi esposa
  - c. Usted y otra(s) persona(s) \_\_\_\_\_
  - d. Un(os) familiar(res) \_\_\_\_\_
  - e. Otra(s) persona(s) \_\_\_\_\_

**H2: Existe un fenómeno de simbiosis en la organización familiar.**

4. Cual es la forma de asociación de su empresa. (lea las opciones y conteste la indicada)
- a. Familiar ✓ \_\_\_\_\_
  - b. No familiar \_\_\_\_\_
  - c. Individual \_\_\_\_\_
  - d. Otro (especifique) \_\_\_\_\_
5. Cual es la razón que existió para el inicio de este negocio (lea las opciones y conteste la(s) indicada(s))
- a. Tradición familiar \_\_\_\_\_
  - b. Generar ingresos propios \_\_\_\_\_
  - c. Generar ingresos para la familia \_\_\_\_\_
  - d. Generar ingresos mayores a un salario \_\_\_\_\_
  - e. Recorte de personal y despido ✓ \_\_\_\_\_
  - f. Ser trabajador independiente \_\_\_\_\_

**H3: No existe un control de gestión en la organización familiar.**

6. Su negocio esta registrado ante notario (marque la opción indicada)

a. Si  \_\_\_\_\_

b. No \_\_\_\_\_

7. Esta actividad que realiza usted cuenta con alguna de las siguientes modalidades de registro ante la secretaria de hacienda como: (marque la opción indicada)

a. Persona física con actividades empresariales régimen opcional de ley

b. Persona física con actividades empresariales régimen general de ley

c. Persona física con ingresos por honorarios

d. Persona moral o sociedad

e. Otra modalidad de registro (especifique) Régimen contribuyente de pequeños contribuyentes

8. En su negocio las actividades que realiza son (elija una de las siguientes respuestas):

a. Practicas y cotidianas \_\_\_\_\_

b. Rutinarias y no registradas por escrito  \_\_\_\_\_

c. Rutinarias y registradas por escrito \_\_\_\_\_

## **VIII Conclusión general**

En base a los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de medición podemos concluir que:

H1. Todas las decisiones son tomadas por el fundador, que en este caso es el dueño o padre de familia, lo que nos permite afirmar que existe un enfeudamiento en la organización familiar; además esto conlleva a un nepotismo, es decir, su plantilla esta conformada básicamente por miembros de la familia y su liderazgo es de tipo autocrático

H2. Podemos decir que si existe un fenómeno de simbiosis, pues se interrelacionan ampliamente la organización con la familia, es decir, que sin la ayuda de una no puede subsistir la otra

H3. Además, la organización familiar no aplica el control de gestión, ya que existe un grado de confiabilidad entre los integrantes, lo que permite que su forma de conducirse dentro de la organización sea de manera liberal e informal; y por otro lado, sus procesos son rutinarios y no necesitan ser registrados por escrito

## **Glosario**

**Aliciente:** incentivo, atractivo.

**Autocracia:** La autocracia en primera instancia significa “hacer la voluntad de un solo individuo” en este sentido y aplicándolo a la organización familiar es cuando el fundador o dueño de la organización ve a los hijos como si estos fueran mucho mas pequeños e inmaduros en el negocio en comparación con un profesional de la misma edad, y es por ello que se tiene que hacer la voluntad de el fundador

**Control de Gestión:** el Control de Gestión (CG) es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas

**Enfeudamiento:** aplicado a la organización familiar, puede verse en la forma de actuar de diferentes departamentos de dichas organizaciones, pues les es completamente indistintas las acciones de los demás integrantes, es decir, que se vuelven como que una especie de dueños de su área dentro de la organización, pues hacen que su trabajo sea completamente ajeno a los requerimientos que los demás les puedan plantear, y no solo eso sino que también adoptan una actitud de celo de que lo que uno tiene o desea, llegue a ser alcanzado por otro

**Familia:** La definición más elemental de familia es la siguiente: Palabra de origen latino, que significa conjunto de criados de una casa. Se denomina familia al conjunto de ascendientes descendientes y colaterales de un linaje; también es un grupo de formado por individuos que tienen como sus principales tareas socializar a sus miembros

**Management:** Técnica de la dirección y gestión de una empresa (administración)

**Nepotismo:** (trato de favor), práctica de realizar nombramientos de cargos públicos y proporcionar empleo dentro de la administración a partir de la afiliación política o la relación personal y familiar antes que por la aplicación de un criterio de idoneidad o mérito de la persona nombrada. Para algunas autoridades, en el concepto de trato de favor se incluyen prácticas como el favoritismo en la asignación de contratos, ya sean de obras públicas o con cualquier otro fin público, y el gasto de fondos públicos para beneficio de las personas favorecidas.

**OCT:** (Organización Científica del Trabajo) también llamada formalización organizacional. Y la esencia de este sistema se sitúa en la cooperación estrecha, íntima, personal, entre la dirección y los obreros considerando por otra parte que las relaciones existentes entre los patronos y los miembros del personal constituyen sin duda alguna la parte más importante de dicha organización.

**Organización:** Capacidad que muestran los empresarios y directivos para lograr la coordinación de los esfuerzos que realizan los miembros del personal.

**Simbiosis:** (palabra de origen griego *symbioun*, que significa medios de subsistencia) nos dice: “Es la asociación de individuos animales o vegetales de diferentes especies, en las que ambos asociados sacan provecho de la vida común”. Simbiosis en biología significa la interdependencia de dos organismos de especies diferentes. Se suele denominar mutualismo al tipo de simbiosis en la cual los organismos cooperantes, o simbiotes, obtienen un beneficio mutuo.

**Status:** Posición social que una persona ocupa dentro de un grupo o en la sociedad, posición que se determina mediante obligaciones y derechos

**Subsunción:** Considerar algo como parte de un conjunto más amplio o como caso particular sometido a un principio o norma general.

**Anexo 1: Entrevista a la Organización Familiar en cuanto a su control de gestión.**

1. A que se dedica su negocio o en que consiste la actividad que desarrolla (especifique el tipo de material de bienes y servicios que ofrece, después marque la rama a que pertenece:

- a) Manufactura \_\_\_\_\_
- b) Construcción \_\_\_\_\_
- c) Comercio ✓ \_\_\_\_\_
- d) Servicios \_\_\_\_\_
- e) Comunicaciones \_\_\_\_\_
- f) Transporte \_\_\_\_\_

2. Quien empezó este negocio o actividad. (lea las opciones y conteste la indicada)

- a) Usted solo \_\_\_\_\_
- b) Usted y un(os) familiar(es) Yo y mi esposa \_\_\_\_\_
- c) Usted y otra(s) persona(s) \_\_\_\_\_
- d) Un(os) familiar(res) \_\_\_\_\_
- e) Otra(s) persona(s) \_\_\_\_\_

3. Quien dirige la actividad de su negocio y toma las decisiones. (lea las opciones y conteste la indicada)

- a) Usted solo \_\_\_\_\_
- b) Usted y un(os) familiar(es) Yo y mi esposa \_\_\_\_\_
- c) Usted y otra(s) persona(s) \_\_\_\_\_
- d) Un(os) familiar(res) \_\_\_\_\_

- e) Otra(s) persona(s) \_\_\_\_\_
4. Cual es la forma de asociación de su empresa. (lea las opciones y conteste la indicada)
- a) Familiar  \_\_\_\_\_
- b) No familiar \_\_\_\_\_
- c) Individual \_\_\_\_\_
- d) Otro (especifique) \_\_\_\_\_
5. Cual es la razón que existió para el inicio de este negocio (lea las opciones y conteste la(s) indicada(s))
- a) Tradición familiar \_\_\_\_\_
- b) Generar ingresos propios \_\_\_\_\_
- c) Generar ingresos para la familia \_\_\_\_\_
- d) Generar ingresos mayores a un salario \_\_\_\_\_
- e) Recorte de personal y despido  \_\_\_\_\_
- f) Ser trabajador independiente \_\_\_\_\_
6. Su negocio esta registrado ante notario (marque la opción indicada)
- a) Si  \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_
7. Esta actividad que realiza usted cuenta con alguna de las siguientes modalidades de registro ante la secretaria de hacienda como: (marque la opción indicada)
- a) Persona física con actividades empresariales régimen opcional de ley
- b) Persona física con actividades empresariales régimen general de ley
- c) Persona física con ingresos por honorarios

- d) Persona moral o sociedad
  - e) Otra modalidad de registro (especifique) Régimen contribuyente de  
pequeños contribuyentes
- 

8. En su negocio las actividades que realiza son (elija una de las siguientes respuestas):

- a) Practicas y cotidianas \_\_\_\_\_
- b) Rutinarias y no registradas por escrito ✓ \_\_\_\_\_
- c) Rutinarias y registradas por escrito \_\_\_\_\_