

**EL NEPOTISMO EN LA EMPRESA FAMILIAR ¿VENTAJA O  
DESVENTAJA PARA LA CONTINUIDAD DEL PATRIMONIO EMPRESARIAL?  
ESTUDIO DE CASOS**

*Ruiz Diaz Fernando M.<sup>1</sup>*

*Saldaña Contreras Yolanda*

*Estrella Zamora Yessica P.*

**RESUMEN**

Se considera al nepotismo como un factor que contribuye al fracaso de una empresa familiar. Sin embargo, también se observa que el nepotismo es favorable cuando se cumplen determinadas condiciones. Este trabajo tiene como objetivo, investigar, describir y comparar dos casos de nepotismo en la empresa familiar, uno funcional y el otro disfuncional, con la finalidad de identificar y conocer bajo qué condiciones el nepotismo se convierte en una ventaja o en una desventaja. Para tal efecto se realizó una investigación documental y otra de campo. Para ésta última se empleó el estudio de caso como método de investigación. Los resultados obtenidos muestran que para que el nepotismo en la empresa familiar de resultados positivos se requiere el cumplimiento de ciertas condiciones: Sólida formación familiar, inmersión en una cultura de trabajo y esfuerzo y entrenamiento desde la base.

**Palabras clave:** Nepotismo, empresa familiar, ventajas y desventajas.

**ABSTRACT**

Nepotism is considered as a factor that contributes to the failure of a family business. However, it is also noted that nepotism is favorable when certain conditions are met. This work has the objective to research, describe and compare two cases of nepotism at family business, one functional and the other dysfunctional, with the aim to identify and know under which conditions the nepotism becomes an advantage or a disadvantage. To that effect, it was made a documentary research and a field one. For this latter it was used the case study as a research method. The results obtained show that the nepotism in the family business produce good results but it is required the fulfilling of certain conditions: a solid family formation, immersion in a culture of work and effort and a training from the basis.

**Keywords:** Nepotism, family business, advantages and disadvantages

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Coahuila- Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la definición de la Real Academia de la Lengua (RAE) el nepotismo es el trato de favor hacia familiares o amigos, a los que se otorgan puestos de trabajo, cargos o premios por el solo hecho de serlo, sin tener en cuenta otros méritos. En una empresa, el nepotismo se define como “una indebida preferencia por un pariente” cuando debería prevalecer una competencia justa y abierta (Robertson, F., 1999).

El nepotismo se da tanto en el sector público, en donde un político busca favorecer a un pariente en un cargo en la administración como muy frecuentemente se da en las empresas familiares en donde este es inevitable dado el carácter de estas empresas y el alto porcentaje de las mismas.

Se considera que el nepotismo en las empresas familiares es uno de los factores principales que contribuyen al fracaso de una empresa familiar y se basa esta afirmación en una serie de factores que se derivan de este. También se observa que el nepotismo es algo favorable cuando se cumplen una serie de condiciones que favorecen el desarrollo y continuidad de la empresa; y que ejercer el nepotismo en la empresa familiar es visto por los empleados más como un oportunismo de parte de hijos e hijas que como nepotismo de padres y madres (Bellow, 2003)

1194

El propósito de esta investigación es responder a la siguiente pregunta: ¿Qué circunstancias influyen para que el nepotismo en la empresa familiar se convierta en una ventaja o bien, en una desventaja? Por tanto, este trabajo tiene como objetivo, investigar, describir y comparar dos casos de nepotismo en la empresa familiar, uno funcional y el otro disfuncional. Esto, con la finalidad de identificar y conocer bajo qué circunstancias el nepotismo en las empresas familiares se convierte en una ventaja o en una desventaja.

El trabajo está organizado en los siguientes apartados: Posterior a la introducción, se encuentra la revisión literaria, la cual expone los resultados obtenidos de la investigación bibliográfica efectuada sobre el tema. La descripción del diseño metodológico y de los pasos del proceso de investigación, se encuentra en el apartado de metodología. La descripción de los casos investigados se expone en el apartado de resultados. Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas como resultado del análisis efectuado.

## REVISIÓN LITERARIA

### *Antecedentes y concepto de nepotismo*

La historia del nepotismo, al menos en su concepción moderna, se remite a unos cientos de años atrás. Desde tiempos antes de la era cristiana se tienen registrados casos de Nepotismo basados en el temor de tiranos de que fueran tramados planes en su contra y se acabara su reinado o gobierno, para lo cual nombraban parientes o amigos en los cuales tenían absoluta confianza.

Ya mucho más cerca en el tiempo tuvo lugar un caso de nepotismo muy sonado y fue el que llevó a cabo Napoleón Bonaparte con su hermano José Bonaparte, más conocido por Pepe Botella por su afición al alcohol, al que encumbró como rey de España (Abella, 1997)

Se menciona que el concepto deriva del griego antiguo Nepos, que se traduce al español como sobrino o bien proviene del emperador de origen romano Julio Nepote. Bellow (2003) menciona que la palabra Nepotismo se deriva de nepote, que se refiere a cualquier miembro de familia, de cualquier generación, masculino o femenino. A lo largo de la historia se han dado muchos casos de Nepotismo.

Jones (2012), introduce el concepto de “comportamiento organizacional nepotista” y lo define como un: *“un conjunto de comportamientos organizacionales reales o percibidos individuales o grupales, o comportamientos preferenciales organizacionales asociados con relaciones familiares, los cuales influyen en la efectividad de las organizaciones y su supervivencia a través de: justicia percibida, desempeño individual o grupal, desempeño del liderazgo, confianza, compromiso y retención, acciones legales, conflicto familia-trabajo y costos de hacer negocios”*

1195

---

### *Tipos de nepotismo*

De acuerdo con Padgett and Morris (2005), existen dos tipos de Nepotismo en el área de trabajo: el Nepotismo intergeneracional y el de empleados emparejados:

- El Nepotismo intergeneracional se refiere a la contratación de miembros de la familia de dos o más generaciones de una familia, y se da usualmente en una empresa familiar.
- El término empleados emparejados se refiere a una relación marido-mujer en la oficina. Esta última forma ha sido más controvertida en el mundo de los negocios en virtud del aumento de parejas que trabajan y se hallan solicitando trabajo en las mismas organizaciones.

### *Formas que asume el nepotismo*

El nepotismo puede asumir diversas formas, entre otras:

- Provocar, defender o participar en el empleo, el nombramiento, la clasificación, la reclasificación, la evaluación, el ascenso o transferencia, de un familiar.

- Participar en la determinación de la compensación de un familiar cercano o compañero doméstico; y
- Delegar en un subordinado cualquier tarea relacionada con el empleo, el nombramiento, el nuevo nombramiento, la clasificación, la reclasificación, la evaluación, la promoción, la transferencia de un familiar cercano o compañero doméstico (Source book en español, 2000).

Algunos consideran la práctica del Nepotismo como un acto “sucio” y básicamente egoísta. Por otro lado, también se sugiere que el Nepotismo puede ser una víctima de prejuicios culturales y sugieren que es la creencia cultural en el juego justo (Meritocracia) lo que hace que se vea al Nepotismo como una práctica oscura. De acuerdo con una investigación realizada por la Consultoría **Factor Humano (2012)** de 420 empresas encuestadas, 83% de los dueños o directivos aceptaron haber realizado un nombramiento de ejecutivos de alta responsabilidad a familiares o amigos. En la mayoría de los casos, el resultado de estas decisiones fue negativo.

### ***Reglas a seguir para convertir el nepotismo en un beneficio.***

Para Bellow (2003), el nepotismo es un arte y tiene reglas que al final lo convierten en algo constructivo y positivo. Estas reglas pueden reducirse a los mandatos siguientes:

- No me avergüences. A diferencia de la selección de parentesco, que no implica una obligación correspondiente, el nepotismo es una relación moral. Para el beneficiario, el nepotismo es un privilegio, no un derecho; para el patrocinador es una opción, no una compulsión. El patrocinador muestra generosidad concediendo beneficios al beneficiario; de regreso, se deben respeto y gratitud.
- No te avergüences a ti mismo, o debes de trabajar más duro que cualquiera. Si el beneficiario tiene obligación de respetar al patrocinador, él está igualmente obligado a respetarse a sí mismo. No puedes esperar que vengan a ti ventajas inmerecidas.
- Pásalo. Aunque se considera egoísta el nepotismo, procede de un impulso generoso de pasar algo a sus hijos, y esto se considera algo digno de alabar.

### ***Ventajas y desventajas del nepotismo***

Existe un debate entre diversos autores respecto a sí el nepotismo representa un beneficio o bien, un daño para la empresa familiar. En la Tabla 1 se encuentran agrupadas las ventajas y desventajas del nepotismo en la opinión de diferentes expertos.

**Tabla 1: Ventajas y desventajas del nepotismo en la empresa familiar.**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Cuando se practica con justicia da como resultado: alto desempeño, estabilidad en la compañía y compromiso a largo plazo (Nelton, S., 1998),	Fomenta confusión entre los sistemas familiar y organizacional y provoca que los problemas de la familia se traten en la empresa y viceversa (Ford, R; McLaughlin, F., 1986)
El familiar es más susceptible de tener mayor sentido de responsabilidad en su trabajo que uno que no es familiar.	Asignación de puestos en base al papel que juega en la familia y no en su capacidad. Lo mismo aplica a salarios que son de acuerdo con la generosidad del padre y no con la lógica empresarial (Ward, J.L., 1987)
Sí el familiar que asume la dirección demuestra estar capacitado, estimula al equipo de dirección y promueve la continuidad y efectividad en la aplicación de las políticas corporativas (Masuda y Visio, 2012)	Cuando existen conflictos en una familia, los sentimientos involucrados pueden paralizar a una empresa (Chavdarova, T., 2015)
Promueve la “resiliencia” cuando la empresa se encuentra en un ambiente hostil (Monteferrante, 2013).	Es un pésimo ejemplo para los demás empleados quienes sienten correctamente que la mafia de parientes dentro de la compañía los va a hacer a un lado y los objetivos de la empresa o sus dueños van a ser diferentes y en muchos casos contrapuestos a los de los empleados-familiares (Grabinsky, 2015).
Existe mayor confianza y compromiso (Jacobs, 2014).	Crea envidias, sospechas y recelo. Prevalece la ausencia de políticas claras sobre contratación de familiares, por decisiones que priman el amiguismo sobre el negocio y por la presencia de relaciones afectivo-sentimentales que hacen muy difícil el desarrollo de la objetividad en la toma de decisiones (Álamo, 2014).

Fuente: Elaboración propia a partir de las aportaciones de los autores mencionados.

***Factores que ayudan a que el nepotismo sea favorable***

Para evitar posibles obstáculos y asegurar que los parientes trabajen de manera efectiva juntos, las empresas familiares deben establecer procedimientos formales relativos a la contratación, responsabilidades, sanciones, entrenamiento y sucesión (Bellow, 2003).

Otros dos factores que ayudan a que el nepotismo sea bueno en la empresa, son: que los miembros de la familia crezcan aprendiendo los valores de la compañía y la visión a largo plazo y además que estén convencidos de que identificar, desarrollar y seleccionar a los miembros en base a su valor beneficia a todos (Ward, 2006).

La investigación documental realizada muestra que la mayoría de los autores consultados consideran que:

- Por un lado, el nepotismo es perjudicial para una empresa. El índice de mortalidad de las empresas familiares parece dar razón a quienes opinan que el nepotismo es un factor en detrimento de la empresa.
- Por otro, bajo ciertas condiciones, que no son fáciles de implementar, el nepotismo realmente es un factor que ayuda al desarrollo de una empresa familiar.

Existen casos tanto de empresas familiares exitosas con parientes en puestos directivos, así como empresas exitosas sin parientes en estos puestos, de manera que el nepotismo en si no es algo bueno o malo sino que aunado a otros factores contribuye al fracaso o al éxito de las empresas familiares.

## METODOLOGÍA

El estudio de caso tiene dos modalidades: como técnica didáctica y como método de investigación. Esta última modalidad consiste en la investigación empírica de un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real para contribuir a la gestión del conocimiento científico (Hancock & Algozzine 2011; Sampieri, et. al., 2010 y Yin, 2003).

Es una multifacética investigación a fondo de un simple fenómeno social por medio del enfoque cualitativo (Feagin, Orum y Sjoberg, 1991). El fenómeno analizado puede ser una organización, un rol, un proceso, un evento o prácticas.

Este trabajo se llevó a cabo bajo la modalidad del estudio de caso como método de investigación, ya que permitió, investigar, describir y comparar dos casos de nepotismo en la empresa familiar, uno funcional y el otros disfuncional y conocer bajo qué circunstancias el nepotismo en la empresa familiar se convierte en una ventaja o en una desventaja.

1198

Se seleccionaron dos casos de empresas familiares donde el nepotismo se implantó y a quienes por razones de confidencialidad denominamos Caso A y Caso B. Ambos casos pertenecen a la industria metalmecánica, son de capital 100% mexicano y se dio el proceso de sucesión del fundador (padre) al sucesor (hijo). Es decir, en ambos casos se presentó el nepotismo. Como unidad de análisis se determinó la continuidad de la empresa a partir de la sucesión bajo el esquema del nepotismo.

Por su finalidad o contribución teórica, el diseño de investigación para este estudio de caso corresponde al instrumental. El objetivo principal de este diseño es comprender mejor el fenómeno del nepotismo en la empresa familiar aportando insumos de información proveniente de la realidad. Este diseño permite entender en mayor profundidad las explicaciones teóricas existentes a través del estudio de uno o varios casos reales (Stake, 2007).

En cuanto al número de casos el diseño es múltiple con una unidad de análisis (Yin, 2003). Respecto al alcance que se desea obtener en cuanto a la obtención de conocimientos, el diseño es descriptivo ya que tiene como finalidad obtener una descripción del fenómeno dentro de su contexto (Padrón, 2001).

La metodología que orientó ésta investigación correspondió a la propuesta por Harvard Business School y Design Management Institute (ambos citados por Hernández-Sampieri, et. al. 2010). La siguiente tabla muestra de manera sintetizada dicha metodología.

**Tabla 2: Metodología para la investigación de los estudio de casos.**

PASO	DESCRIPCIÓN
Identificación del caso.	Un éxito, pero también puede ser un fracaso, un asunto complejo, típico o extremo.
Investigación de los antecedentes y su contexto.	Ubicar, definir y contextualizar el caso. Leer sobre el tema.
Solicitar acceso a la información	Directivos, ex-directivos, trabajadores, etc.
En lo posible, solicitar acceso a información escrita.	Obtener documentos de la empresa: reportes anuales.
Trabajo de campo: recolección de información	Sobre los individuos que participan o participaron en el caso (ejecutivos, trabajadores, etc.), a través de entrevistas, observación sistemática, recolección de más documentos específicos.
Procesamiento y análisis de la información.	De acuerdo con el tipo de datos e información recabada.
Elaboración del reporte.	Narración y descripción del o los casos.

Fuente: Elaboración propia a partir de información citada por Hernández-Sampieri, et. al. (2010).

Una vez recabada la información correspondiente a los casos A y B, se procesó y los resultados obtenidos se relatan mediante el género narrativo en el apartado siguiente.

## RESULTADOS

A continuación se describen los dos casos de estudio sobre nepotismo investigados. Por razones de confidencialidad y ética en la investigación se omitieron los nombres reales de las empresas y solamente se les clasificó como Caso A y Caso B.

### *Caso A*

Empresa familiar fabricante de rejilla electroforjada de capital 100% mexicano. Su origen se remonta a 1981 cuando se creó una pequeña fábrica con la finalidad de elaborar rejilla electroforjada para pisos industriales.

El fundador involucró al sucesor desde pequeño en los trabajos de la empresa iniciando con la limpieza y mensajería, trabajando con el resto del personal. Posteriormente, el sucesor estudió una carrera en ingeniería para continuar subsiguientemente con una maestría en administración. El fundador siempre le recalcó que la carrera profesional era sólo una parte de su formación e indujo al sucesor a que operara en diferentes áreas de la empresa antes de asumir el cargo de director, animándolo a que asistiera a diversos cursos afines a la empresa.

Para desarrollar en el sucesor un espíritu emprendedor, el fundador trataba y platicaba en casa los problemas pequeños y grandes, los aciertos y desaciertos cometidos. Esto, con la finalidad de que el sucesor se empapara de la realidad de la empresa. Así mismo, le participaba de cada actividad creativa y mejora técnica a los productos de la empresa. El fundador inculcó a su sucesor valores tales como:

- Perseverancia, humildad, congruencia y lealtad.
- La lealtad de la empresa hacia los clientes y proveedores.
- Congruencia con sus promesas, es decir, que cumpliera lo prometido.
- No ofrecer cosas imposibles de realizar o cumplir.

Sin embargo, el fundador también insistió al sucesor para que exigiera cumplimiento en reciprocidad, que dejara a un lado el sentimentalismo y se mantuviera permanentemente enterado de lo que sucedía en el entorno. Para transmitirle el know-how de la empresa, el fundador conversaba con frecuencia y sinceramente, advirtiéndole al sucesor que el éxito y el fracaso son posibilidades, nunca certezas y le remarcaba lo ineludible de la preparación, la lógica empresarial, el trabajo y la decisión.

Finalmente, las tres enseñanzas principales que el fundador transmitió a su sucesor fueron:

- Nuestro personal es el activo más valioso.
- Nuestra marca hay que llevarla en todo momento con orgullo, y
- Debemos respaldarla con conductas que nos distinguan.

En el año en que el sucesor asumió el cargo de director había una producción mensual de 592 toneladas de rejilla electroforjada. Para el 2014, la producción promedio mensual fue de 853 toneladas de dicho producto. Esto significó un incremento del 44.0% en dicho año respecto al 2005, cuando se dio el relevo generacional.

### ***Caso B***

Empresa familiar del ramo metal-mecánica que fabricaba estructuras metálicas. Esta empresa fue fundada por un ejecutivo de una importante siderúrgica del país, a quien a su vez le vendía dichas estructuras. Como todo negocio, esta empresa nació pequeña, pero rápidamente creció dado que el fundador conocía muy el tipo de estructura metálica que dicha siderúrgica requería.

El fundador llegó al nivel gerencial de la siderúrgica después de haberse iniciado como operario. Estudió su carrera de ingeniería mientras trabajaba y creció en los diversos puestos que ocupó bajo un estilo de mando que en aquellos años era considerablemente autoritario.

Fue un hombre de carácter recio, apasionado del trabajo y dedicaba la mayor parte de su tiempo a los dos trabajos: el de la siderúrgica y el negocio personal. Su matrimonio no tardó mucho en disolverse, quedando el fundador al cuidado de los hijos. Durante el crecimiento del sucesor, el fundador le

transmitió su paradigma autoritario de manejo de los trabajadores y siempre mantuvo la idea de que su hijo no debería pasar por las dificultades que él vivió colocando en “bandeja de plata” el puesto de director de la empresa a su único hijo varón.

En su mejor época la empresa llegó a tener 25 trabajadores y no contaba con un administrador ya que el fundador y una secretaria de su confianza se encargaban de los pagos, compras y ventas. La parte operativa estaba a cargo de un hermano y de un sobrino del fundador quienes no tenían una carrera profesional, pero conocían muy bien la parte operativa y no eran muy exigentes con sus sueldos. Estaban dispuestos a sacrificios especialmente cuando la empresa atravesaba por alguna crisis.

El fundador de esta empresa pensó en un retiro temprano una vez que su hijo terminara su carrera profesional. Una vez concluidos sus estudios profesionales, el sucesor se hizo cargo del negocio. El sucesor, sin experiencia previa asumió la dirección de la empresa, actuando de manera despótica, en parte para complacer al fundador y en parte por su carácter y creencias respecto a los trabajadores. Esto se tradujo en choques frecuentes con su tío y primo quienes abandonaron la postura de sacrificarse por la empresa pues el sucesor tomó la postura de un ejecutivo de una empresa pujante y rica, cuando en realidad la empresa atravesaba por una crisis.

---

1201

La respuesta del fundador a la crisis por la que atravesaba la empresa fue aliarse con un político que le prometió mucho trabajo una vez que llegara al poder. Por su parte el sucesor en lugar de preparar a la empresa para cuando llegara la “buena época” prometida por el político al fundador, se dedicó a disfrutar de un éxito que todavía no llegaba. Se relacionó con los políticos que se habían aliado con su padre y dejó la operación de la empresa en manos de quienes originalmente la habían manejado, pero quienes ya habían perdido la motivación debido a la actuación del sucesor.

Los resultados no tardaron más de un año en llegar. El político llegó a su puesto y no cumplió las promesas hechas al fundador. La empresa quebró, los parientes políticos abandonaron la fuente de empleo sin pago, el fundador perdió su propia casa y el sucesor tuvo que buscar trabajo en otras empresas que no le pertenecían.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para el caso de la Empresa Familiar, el Nepotismo puede verse como una forma de altruismo practicado en una organización entre miembros de una familia que controla la propiedad del negocio. Algunos empresarios alientan el nepotismo ya que piensan que este resulta en alto desempeño, estabilidad en las compañías de proveedores y un compromiso a largo plazo.

Una ventaja del Nepotismo es que si se establece una comparación entre los empleados que son familiares y los que no lo son, un familiar es más susceptible de tener mayor sentido de responsabilidad pública, de encajar mejor y de tener mayor responsabilidad en su trabajo que uno que no es familiar, siempre y cuando exista una inmersión de los familiares en una cultura de trabajo y esfuerzo, pues existen múltiples ejemplos en los cuales el hecho de que haya parientes en puestos directivos no garantiza una mayor solidaridad con la empresa.

Al incorporar un familiar a formar parte de la dirección, si este demuestra estar capacitado el resultado es que se estimula el equipo de dirección, e igualmente ayuda a la continuidad y efectividad en la aplicación de las políticas corporativas. Otras ventajas son: un alto desempeño, un compromiso a largo plazo, un mayor sentido de responsabilidad pública, de encajar mejor y de mayor responsabilidad en su trabajo por parte del familiar.

1202

Otros factores que ayudan a que el nepotismo sea bueno en la empresa, son que: los miembros de la familia crecen aprendiendo los valores de la compañía y la visión a largo plazo, si el fundador promueve esto, y desarrollan un sentido intuitivo de cómo hacer las cosas.

Las desventajas del nepotismo son varias. Una es la confusión que se da entre el sistema familiar y de trabajo que hace que los problemas de la familia se traten en la empresa y viceversa, lo que puede ser dañino y traer como consecuencia que se asignen posiciones en base al papel que juega el designado en la familia y no en su capacidad. Las envidias y resentimientos que se dan entre los empleados que no son familiares y el desaliento de los externos que buscan trabajo en la empresa, así como la dificultad de los directivos de ser objetivos a la hora de calificar a sus propios familiares.

Cuando no se han resuelto adecuadamente los conflictos en una familia y no se pueden separar los roles de familiares y empleados, los sentimientos involucrados pueden paralizar a una empresa y enfrentar a los familiares de una manera encarnizada, dando lugar a conflictos entre accionistas, directivos y familiares en general.

## CONCLUSIONES

En los casos A y B están presentes tanto las ventajas (en A), como las desventajas (en B) mencionadas.

Por un lado en el caso A podemos notar como el fundador inculcó en el sucesor, desde antes de que estudiara una carrera, valores que fueron de utilidad a este para su desarrollo en la empresa, tanto en el trato hacia los empleados y trabajadores como hacia los clientes y proveedores. Entre estos valores destacan: la humildad, la congruencia y la lealtad. Asimismo, aunque el fundador trataba los asuntos de la empresa en la casa, aprovechaba estas pláticas para que el sucesor conociera la evolución de la empresa y sus avances y retrocesos.

También alentó a su sucesor para que estudiara una carrera de ingeniería que le sirviera en su empresa de la rama metalmecánica y una maestría en administración para que pudiera contar con las herramientas administrativas cuando llegara al puesto de director. No le entregó en bandeja de plata la empresa, sino que el sucesor tuvo que empezar a trabajar desde el nivel de mensajero hasta llegar al puesto de Director, para que fuera conociendo los diferentes departamentos de la empresa y su importancia dentro de la misma.

1203

---

Por otro lado en el caso de la empresa B, el paradigma que le transmitió el fundador a su sucesor, fue el de dirigir la empresa de manera autoritaria, algo que le funcionó al fundador, pero que resultó negativo para el sucesor quien no tenía la autoridad moral que se ganó el fundador al ser el que emprendió el negocio.

El afán del fundador para que su sucesor no pasara por sus penurias le hizo obviar la necesidad de que este empezara en su trabajo escalando las diferentes posiciones de la empresa para ganarse poco a poco el respeto del personal de la misma. A diferencia de la empresa A, en la que el fundador siempre le inculcó a su sucesor la idea de que una carrera era solo una parte de su formación, en la empresa B, el fundador pensó que al terminar su carrera administrativa su sucesor estaba listo para tomar las riendas de la empresa sin que se diera un proceso de transición organizado.

En el caso de la empresa A, el fundador transmitió la idea de que el éxito y el fracaso no eran certezas, y en el caso de la empresa B, al ser el sucesor “invertido” sin más de la dirección de la empresa, no tuvo el aprendizaje de que tener una empresa y mantenerla funcionando no es nada fácil, sino que requiere habilidades que no se aprenden en una universidad sino que se desarrollan al contar con valores que promuevan estas.

Por lo mencionado podemos concluir que el Nepotismo no es algo bueno o malo, que ciertamente tanto las ventajas como las desventajas mencionadas son ciertas, pero que si se aprovechan las ventajas de este, los resultados pueden ser la supervivencia de la empresa, o al menos dejar a un sucesor que está dispuesto a pelear para llevarla a una segunda generación.

Concluimos que los valores inculcados al sucesor son parte fundamental en el proceso de supervivencia, no dar nada por hecho, ser humildes ante el éxito, capacitarse en la empresa y fuera de esta, escalar cada posición en la empresa sin que se llegue a director como algo que se perciba innecesario por los demás empleados y que valore el sucesor cada puesto que alcance.

## REFERENCIAS

- Abella Bermejo, R. (1997). *José Bonaparte*. Barcelona: Planeta.
- Alamo, P. (2014). *Grandes Pymes*. Disponible en <http://www.grandespymes.com.ar/2014/02/11/empresas-familiares-el-nepotismo-es-bueno-o-malo/> [2015, 24 de Julio]
- Bellow, A. (2003). In praise of nepotism. *Atlantic*, 292, 98-105.
- Bellow, A. (2003). *In praise of nepotism*. EUA: Anchor books.
- Carrie, S. (2012). *Fracasan las empresas que contratan a parientes o amigos*. Educamericas. Disponible en: [www.educamericas.com](http://www.educamericas.com) [2015, 31 de Julio]
- Chavdarova, T (2015). *Perceptions vs practices: Nepotism in small businesses in Bulgaria*. En Morris, J., Polese A. Informal economics in post-socialist spaces 172-173. Londres. Palgarve MacMillan.
- Feagin, J. R., Orum, A.M. y Sjoberg, G. (1991). *A Case for Case Study*. Chapel Hill. University of North Carolina Press.
- Ford, R., McLaughlin, F. (1986). Nepotism: boon or bone. *Personnel Administrator*, 13(11), 78-89
- Dyer, W.G. (1986). *Cultural change and family firms*. EUA: Josey Bass.
- Jacobs, R. (2014). *Nepotism on the job*. Forbes. Disponible en: [www.forbes.com/.../nepotismonthethejob](http://www.forbes.com/.../nepotismonthethejob). [2015, agosto7]
- Hancock, D. R., y Algozzine, B., (2011). *Doing Case Study Research*. New York: Teachers College Press.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª edición. México: McGraw-Hill.
- Masuda, A., Visio, M. (2012). *Nepotism in organizations*, Robert G. Jones (editor), Nueva York, Routledge, Taylor and Francis Group.

- Montferrante, M., P. (2015). *Economía y negocios: El Mundo*. Disponible en <http://www.elmundo.com.ve/noticias/negocios/empresas/como-evitar-que-una-empresa-familiar-se-convierta->. [2015, julio31]
- Padgett, M. Y. & Morris, K. A. (2005). Keeping it “All in the family:” Does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 34–45.
- Padrón Guillén, J., (2001). *El Problema de organizar la Investigación*. En LIN-EA-I Línea de investigaciones en enseñanza/Aprendizaje de la investigación. Disponible en <http://www.educar.org/articulos/problema.pdf>
- Robertson-Snape, F. (1999). Corruption, collusion and nepotism in Indonesia. *Third world quarterly*, 20, 589-602.
- Stake, R., (2007). *Investigación con estudio de casos*. Cuarta edición. Madrid, España: Morata.
- Sourcebook, (2000). *Conflicto de intereses, nepotismo y amiguismo*.
- Vinton, K.L. (1988). Nepotism: an interdisciplinary model. *Family Business Review*, 11, 297-303.
- Ward, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy*. EUA: Joey Bass.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. 3ª edición. Applied Social Research Methods Series. Volúmen 5. Sage Publications London.
- Zgheib, P.W. (2015). *Business ethics and diversity in the modern workplace*. Hertshey, PA:IGI Global. doi: 10.4018/978-1-4666-7254-3.

*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



**Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.**