

FAMILIA Y EMPRESA FAMILIAR:

Un caso de éxito en la intersección de estas instituciones

SERGIO A. BASTAR GUZMÁN



Universidad Nacional Autónoma México
Facultad de Estudios Superiores Zaragoza
Carrera de Psicología

FAMILIA Y EMPRESA FAMILIAR: Un caso de éxito en la intersección de estas instituciones

Sergio Antonio Bastar Guzmán



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Zaragoza



Datos para catalogación bibliográfica

Sergio Antonio Bastar Guzmán

Familia y empresa familiar: Un caso de éxito en la intersección de estas instituciones.

UNAM, FES Zaragoza, julio de 2013.

Formato:PDF, Peso: 1,632 KB

Diseño y formación de interiores: Claudia Ahumada Ballesteros

1 Revisión de la concepción de la empresa familiar, las aproximaciones metodológicas más representativas en su estudio, el concepto de cultura organizacional.

2 Estudio de caso que arroja resultados para una mejor comprensión y desarrollo de la empresa familiar tanto en el terreno económico como social.

ISBN: 978-607-02-4474-2

Aprobado por el Comité Editorial de la FES Zaragoza

DERECHOS RESERVADOS

Queda prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del texto o las ilustraciones de la presente obra bajo cualesquiera formas, electrónicas o mecánicas, incluyendo fotocopiado, almacenamiento en algún sistema de recuperación de información, dispositivo de memoria digital o grabado sin el consentimiento previo y por escrito del editor.

Familia y empresa familiar: Un caso de éxito en la intersección de estas instituciones.

D.R. © Universidad Nacional Autónoma de México

Av. Universidad # 3000, Col. Universidad Nacional Autónoma de México, C.U.,
Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, D.F.

Facultad de Estudios Superiores Zaragoza

Av. Guelatao # 66, Col. Ejército de Oriente,
Delegación Iztapalapa, C.P. 09230, México, D.F.

Agradecimientos

A lo largo de mi vida he sido favorecido, bendecido, por muchas personas y situaciones, pero es muy importante listarlas por orden de importancia y cronología.

La vida, mis padres y mi familia de la cual surjo se la debo al Creador, a Él mi primer agradecimiento en importancia y en el tiempo, pues siempre ha caminado a mi lado y sosteniéndome en sus brazos la mayor parte de mi vida.

La educación no es solo una serie de actividades en la escuela. Viene desde el hogar con los cuidados de padres y familiares, por lo que principalmente a mis padres debo ello, así como a los demás familiares que supieron orientarme, corregirme, animarme y otorgarme oportunidades, desde los abuelos hasta primos y sobrinos. Gracias a todos ellos.

Ya en mi propio andar Dios me ha dado la bendición de dos hijos propios y otras dos heredadas. Tod@s y cada un@ de ell@s han sido motivo e inspiración no solo para este trabajo, sino para muchos de los esfuerzos y logros en mi vida. A ell@s y sus hij@s, como actual y futura generación, está dedicado este trabajo.

Lilia, mi incansable compañera de vida, cómplice de sueños, apoyo incondicional en mis esfuerzos, colaboradora sin horario, amiga, colega, maestra, guía, educadora, animadora y crítica. Sin ti, este proyecto y todo lo demás de mi vida, no hubiera sido posible de ser alcanzado. Con gratitud y amor, mi más amplio reconocimiento.

Las Instituciones son construcciones que las sociedades hemos desarrollado para el crecimiento de individuos, grupos y países. A través de ellas se facilitan los resultados.

La Universidad Nacional Autónoma de México ha sido mi casa por más de 40 años, desde mis estudios medios superiores y mi formación de licenciatura y como lugar de trabajo que me ha proporcionado placeres, retos y logros. Gracias UNAM.

La Universidad Autónoma Metropolitana, mi segunda casa de formación, y en especial el Posgrado en Estudios Organizacionales, sus fundadores y planta docente que son símbolo de excelencia docente y de investigación. Sus maestros dejaron en mi honda huella en los conocimientos, pero sobre todo en lo humano. En especial mi profundo agradecimiento a la Dra. Marcela Victoria Rendón Cobian por su dirección y confianza en mi trabajo, así como a su excelente esposo, como persona, como docente y como investigador, el Dr. Luis Montaña Hirose, a ambos muchísimas gracias.

Índice

Presentación	7
Introducción	11
1. La empresa familiar	13
1.1. Antecedentes históricos y familiares	13
1.1.1. Empresa	14
1.1.2. Familia	16
1.1.3. Familia y empresa	18
1.2. Características particulares	24
1.2.1. Implicaciones epistemológicas en la aproximación al estudio Familia–Empresa	24
1.2.2. La multi e interdisciplina	26
1.3. Aspectos culturales relevantes	28
1.3.1. La familia como institución sociohistórica	28
1.3.2. La empresa como figura institucional	32
1.3.3. La empresa como institución sustituta emergente de algunas de las funciones de la familia	35
2. Aproximaciones metodológicas al estudio de la empresa familiar	37
2.1. Aproximaciones histórico sociológicas	37
2.2. Aproximaciones funcionalistas cuantitativas	41
2.3. Aproximaciones simbólico cualitativas	47
3. Cultura organizacional	53
3.1. Concepciones e implicaciones para el estudio de la empresa familiar	53
3.1.1. El concepto de cultura	53
3.1.2. Cultura Organizacional	56
3.1.3. Cultura Latinoamericana y “a la Mexicana”	63
3.2. Lenguaje y poder simbólico	70
3.2.1. El Papel del Lenguaje en el ser humano, el grupo y la sociedad	72
3.2.2. Subjetividad, poder y poder simbólico	74
3.3. Cultura familiar	79
4. Metodología del estudio de caso	87
4.1. Objeto(s) de estudio	87
4.2. Instrumentos y herramientas	89
4.3. Selección de informantes	91

5. Desarrollo del estudio de caso	93
5.1. Descripción de las actividades realizadas	93
5.1.1. Entrevistas individuales	94
5.1.2. Entrevista grupal	94
5.1.3. Cuestionarios	94
5.1.4. Registro observacional	94
5.1.5. Cuestionario de valores en la empresa familiar	95
5.2. Resultados generales	95
5.2.1. Generalidades de la empresa familiar “Imprenta Tenoch”	95
5.2.2. Historia de la organización	96
5.2.3. La organización y los actores significativos familiares y no familiares	100
5.3. Resultados por dimensión estudiada	106
5.3.1. Trayectoria de vida y profesión	106
5.3.2. Historia Familiar	115
5.3.3. Satisfacción personal	119
5.3.4. Sentido y significado del trabajo	121
5.3.5. Identidad social, familiar y empresarial	123
5.4. Análisis, discusión y conclusiones del estudio de caso	125
5.4.1. La Familia: Los Padres	126
5.4.2. La Familia: Los Hijos	126
5.4.3. Las Empresas: El parto y la sucesión	129
5.5. Construcción teórica a postular	131
5.5.1. Intento de encapsulamiento de los resultados	131
5.5.2. Dimensión cultura familiar	135
5.5.3. Dimensión cultura de la empresa familiar	140
5.5.4. Aspectos sobre los cuales las dimensiones impactan	142
5.5.5. Y... ¿qué hay para quienes estudian a las organizaciones?	147
Bibliografía	153
Anexos	161
Anexo 1. Información enviada a empresas para invitación a participar	161
Anexo 2. Propuesta de programa de actividades con la empresa	164
Anexo 3. Tabla de variables e instrumentos de investigación	165
Anexo 4. Formato de entrevista individual	168
Anexo 5. Formato de entrevista grupal semiestructurada	169
Anexo 6. Cuestionario múltiple	170
Anexo 7. Formato para registro observacional	174
Anexo 8. Cuestionario de valores	175

Presentación

Presentar un libro resulta una experiencia siempre grata, es una mezcla de distinción y responsabilidad. Dar cuenta de un trabajo de investigación supone ofrecer al lector unas palabras que alienten su lectura y le proporcionen referencias en la siempre necesaria interpretación que el lector realiza del texto. Se trata de una primera conexión entre el autor y el lector. El primero es particular mientras que el segundo es diverso. El Dr. Sergio Antonio Bastar Guzmán acomete con seriedad su tarea de investigación, realizando una amplia revisión del estado actual del arte en materia de empresa familiar para llevar a cabo de manera muy acertada su investigación de campo. Tan atinada es la elección del objeto de investigación como meritorio es su desarrollo. La tarea ahora es del lector, diverso por su actividad como por su formación y trayectoria personal. Cada uno encontrará seguramente lecciones particulares tanto de tipo teórico como metodológico y práctico. Para algunos, la presente obra constituirá un excelente libro de texto mientras que para otros será una útil referencia de tipo pragmático. Estoy convencida de que el presente libro será de gran utilidad a un público muy amplio y variado, iniciando en el terreno académico, con profesores, investigadores y alumnos –de licenciatura y posgrado- de diferentes disciplinas de las ciencias sociales y las humanidades, hasta llegar al terreno de la práctica, en el que directivos, consultores y propietarios de pequeñas y medianas empresas encontrarán un conocimiento que les guíe de manera más adecuada tanto en la comprensión de estas empresas como en la toma de decisiones.

El tema de la empresa familiar reviste cada vez mayor importancia. Hace algunas décadas el tema era muy poco atendido por investigadores y consultores ya que se consideraba como un tipo de organización poco profesional. Cuando la empresa familiar era abordada, lo era desde una perspectiva exclusivamente racional y se le criticaba insistentemente su falta de estructura formal y excesivo sentimentalismo; se le consideraba como un resabio del subdesarrollo que nunca alcanzaría el desarrollo de la gran empresa, profesional y globalizada. El único lente con el que podía enfocarse la empresa familiar era el económico, que presumía de una gran racionalidad, capaz de conectar fines y medios.

En la actualidad, afortunadamente, se cuentan con otros recursos teóricos y metodológicos más adecuados para dar cuenta de fenómenos complejos que antaño eran considerados como simples. El establecimiento de puentes de comunicación entre múltiples disciplinas ha permitido el avance de nuevas perspectivas de estudio que, sin menospreciar los problemas que un proyecto

tal conlleva, devuelve a esos fenómenos sociales su verdadero nivel de complejidad. En este caso particular, debemos mencionar la corriente de los Estudios Organizacionales, los cuales desde su programa de doctorado en la Universidad Autónoma Metropolitana favorece una múltiple mirada a recortes particulares de la realidad al considerar que las organizaciones constituyen espacios sociales que sintetizan los ámbitos macro y micro, constituidos por diversos marcos de acción generalmente estudiados de manera separada -lo económico, lo afectivo, lo político, lo social, lo individual, lo grupal, lo institucional, etc.- generando con ello tensiones, conflictos y ansiedades que no son observables desde la sola perspectiva de cada uno de ellos ni de la simple suma de dichos ámbitos.

Así, consideramos que la empresa familiar es un objeto social complejo difícil de aprehender al encontrarse en el cruce de una multiplicidad de referencias institucionales, de entre las que destacan de manera clara e inmediata la empresa y la familia. Cada una de ellas constituye un micromundo social que se sustenta en visiones, anhelos y valores que los distinguen de las demás, proporcionando a los individuos parámetros de comportamiento y sentido a su acción mediante un conjunto de papeles o roles sociales, tales como padre, hijo, empresario, director, etc. El autor logra abordar de manera cuidadosa y seria el espacio organizacional de la empresa familiar, destacando las principales características de cada una de dichas referencias institucionales para dar cuenta de la dinámica de su accionar cotidiano y estratégico.

Esta obra es producto de una investigación profunda y arroja resultados para una mejor comprensión y desarrollo de la empresa familiar tanto en el terreno económico como social. Los datos estadísticos muestran la importancia de comprender este tipo de organizaciones, dado que se estima que de cada diez empresas, nueve son familiares, tal y como lo describen la mayoría de autores reconocidos en este tema. Cabe mencionar que esta proporción también se manifiesta en otros países.

El uso de la metodología cualitativa representa uno más de los aciertos del Dr. Bastar. En efecto, contrariamente a la tendencia internacional de estudiar a la empresa familiar únicamente desde una perspectiva cuantitativa, la aproximación cualitativa resulta relevante ya que permite escudriñar los motivos no sólo racionales y funcionales del origen y desarrollo de la empresa familiar sino incorporar aspectos de tipo simbólico y cultural que resultan necesarios para entender la dinámica social de este tipo de empresas, destacando no sólo las coincidencias y complementariedades sino, al mismo tiempo, relacionándolas con las dificultades y contradicciones que la relación humana implica cuando interactúan ámbitos institucionales distintos.

En esta perspectiva cualitativa, el estudio de caso resulta altamente pertinente para el propósito de esta investigación. Si bien los resultados obtenidos a través de dicha metodología no permiten la generalización entendida como extrapolación a universos particulares como lo hace la metodología cuantitativa, si posibilitan la comprensión de realidades con cierto grado de similitud al caso estudiado. Por otro lado, la empresa familiar, entendida como una realidad social concreta y compleja, ha sido analizada desde diversas aproximaciones teóricas. La corriente hegemónica la ubica como una simple modalidad del mundo empresarial, reduciéndola a un fenómeno funcional que persigue a toda costa la maximización de la ganancia económica. Un buen ejemplo lo encontramos en la sucesión de la empresa, la cual resulta uno de los momentos cruciales de la trayectoria de la empresa y de la familia. Este fenómeno ha sido abordado históricamente desde una perspectiva preferentemente cuantitativa y de tipo administrativo. En tiempos recientes, sin embargo, dicha situación se viene transformando radicalmente ya que mediante la entrevista a profundidad y la observación participativa, entre otros dispositivos metodológicos, se han logrado avances significativos en el estudio de la sucesión al reconocerse diversos aspectos que antes eran relegados, tales como los afectivos, los políticos y los simbólicos.

El presente libro arroja claridad sobre aspectos poco estudiados de la empresa familiar y abre al mismo tiempo nuevas interrogantes. Como todo trabajo serio de investigación, proporciona respuestas al mismo tiempo que genera preguntas en un nivel superior de análisis. Por ello le doy una cálida bienvenida, invitando al lector a dialogar a través de este texto con su autor.

Marcela Victoria Rendón Cobián
Universidad Autónoma Metropolitana
Junio de 2013

Introducción

La presente obra hace públicos los hallazgos encontrados, los resultados logrados, de un proceso de investigación que buscó indagar y relacionar algunas de las principales formas en las cuales dos instituciones históricas: la empresa y la familia, se encuentran en un escenario compartido que lo representa, la empresa familiar. Mi inquietud surge como parte del proceso de formación como especialista en el posgrado de los Estudios Organizacionales, un campo de estudio multidisciplinario que ha intentado en los últimos años poner a las organizaciones como objeto de estudio. A pesar de que para el público en general las organizaciones son sinónimo de empresa en realidad hay organizaciones que no lo son, por ejemplo iglesias, partidos políticos, sindicatos, etc., y otras que siendo empresas tienen un apellido que las identifica con otra gran institución, como es el caso de las empresas familiares. Existen muchos y variados intentos de “ayudar” a las empresas familiares que se justifican a partir de una gran cantidad de argumentos que van desde el número de ellas y su proporción en la economía y la producción, hasta la relevancia sociohistórica y simbólica de la misma para la explicación del desarrollo de regiones en México. Sin embargo, mi intención al abordar su estudio surge a partir de la observación de que en realidad la mayoría de los intentos de buena fe por ayudar a la empresa familiar, no surgen de investigaciones profundas, serias y dedicadas, sino a partir de posturas ideológicas, basadas en el sentido común, o pero aun, solamente en medidas administrativas manageriales simplemente “recortadas” para que sean de “utilidad” para el empresario familiar. A la empresa familiar se le acusa de grandes males, inclusive se sugiere su desaparición, o más bien dicho su “profesionalización” a través de aconsejar al propietario o familia propietaria que deje la empresa en manos de profesionales de la administración y la dirección, pues su carácter de “familiar” parece ser un mal endémico, un cáncer que debe ser arrancado de raíz. Esta obra procura ir precisamente en el sentido contrario, tratando de mostrar y explicar la forma en que familia y empresa no solo pueden, sino que de hecho, conviven e interactúan, generando procesos de influencia entre una y otra, pero a través de las mismas personas que pueden o no intercambiar roles, buscando inclusive y de manera consciente, llevar los aspectos axiológicos y simbólicos de la familia hacia la empresa, es decir, emparar, formar (en el sentido literal del término) a la empresa sobre la fortaleza de los valores y de la historia de una familia que, no solo es la propietaria de la empresa, sino que tiene en sus manos la dirección de la misma, así como la pretensión de mantener dicha propiedad y dirección en el futuro. Así pues, la obra pretende dar algunas luces, no principios pero sí orientaciones y demostraciones, de que la relación familia – empresa no siempre es perjudicial para la

segunda, sino que puede representar, y en el caso abordado lo hace, uno de los principales recursos (si no es que el de mayor peso), para el florecimiento de la segunda y, a la vez, el crecimiento y reforzamiento de la primera. Esto último resulta aun de mayor relevancia e importancia a la luz de las últimas décadas, donde buen porcentaje de la explicación en relación con la debilidad del tejido social se ubica en las fracturas y disfuncionalidades de la familia. La obra, que nace de un trabajo de investigación en el posgrado en Estudios Organizacionales, hace una revisión actualizada de la concepción de la empresa familiar, las aproximaciones metodológicas más representativas en su estudio, el concepto de cultura organizacional, que ha sido importado desde la antropología para tratar de entender algo de lo que ocurre en las organizaciones, y que se ha llevado también a la familia llamándole cultura familiar. Con ese antecedente para el lector, se aborda entonces un estudio de caso, una investigación con un grado de rigor metodológico poco común en la literatura existente en la divulgación relativa a los estudios de la empresa familiar, estudio de caso que pretende describir con el mayor detalle posible las variables estudiadas, los procesos de investigación, realizados y los resultados alcanzados. La expectativa como autor es la de difundir, sensibilizar y mostrar un estudio acerca de la empresa familiar donde familia, parentesco y empresa se vean como algo vivo y humano, no solo como una serie de normas y medidas administrativas que deben de ser consideradas en momentos tan álgidos como la sucesión de la empresa o el abordaje de los conflictos entre los miembros de la familia propietaria y operadores de la empresa. Como investigador interesado en la empresa familiar considero que el campo de la misma merece mayor atención de la que se le ha dado. La atención se ha postrado primordialmente en las necesidades instrumentales para hacer a las empresas familiares más productivas, eficientes, rentables, etc., lo cual es evidente que debe de ser uno, pero no el único, faro que debe dirigir los esfuerzos. La naturaleza axiológica de las organizaciones, los elementos de naturaleza cultural, sociohistórica, simbólica, psicosocial, nos deberían de mover también, y de manera sobresaliente, al estudio de las variables derivadas de disciplinas humanísticas y evidenciar el impacto de estas sobre los resultados utilitarios, productivos, mecanicistas e instrumentales que las empresas esperan alcanzar. Animo al lector a que produzca, a partir de la lectura de las siguientes páginas, muchas preguntas. Algunas de ellas espero estén respondidas por la investigación, pero en la medida en que queden varias sin responder, gran parte del propósito del autor se habrá alcanzado.

El presente capítulo aborda a la familia y la empresa como instituciones indispensables para explicar el desarrollo económico y material en la era moderna. La familia con más antigüedad y fortaleza institucional, poseedora y transmisora de la cultura y el acervo de la humanidad. La empresa como el instrumento de transformación de la realidad social y de la naturaleza, sin la cual no es tampoco explicable el presente en el mundo.

Ambas instituciones crean un espacio teórico conceptual dentro del cual ubicamos a la empresa familiar, sin dejar de reconocer las diferencias e identidades que se entretienen en la cotidianidad de su acontecer y el significado de los individuos que en ellas se realizan, como trabajadores, familiares y personas. En este espacio interinstitucional las amenazas y oportunidades pueden percibirse en diversos niveles de acercamiento, que van desde el individuo hasta la empresa como organización. Pero la empresa familiar Mexicana está enmarcada dentro del entorno de la realidad y el pasado de Latinoamérica, pues familia y empresa devienen del mismo pasado, donde la España conquistadora es la portadora de los rezagos de una etapa medieval y, con ella, llegaron instituciones como la encomienda y la hacienda, ello junto con el sincretismo cultural del ¿encuentro?, o ¿choque? de las dos culturas que presenta hasta nuestros días elementos en la familia y, por ende, en la empresa que dicha familia funda, opera y supera.

Este capítulo nos introduce en el ámbito de la empresa familiar desde y hacia las perspectivas donde ubicaremos nuestro trabajo.

1.1. Antecedentes históricos y familiares

La empresa es, hoy día, una institución surgida de la revolución industrial, el capitalismo y el liberalismo económico. Por su parte, la familia es otra institución dentro de las sociedades, pero con más historia y con una mayor repercusión de sus resultados, aunque les pese a los economistas. Estas instituciones se interceptan al momento particular y específico de la creación de una empresa de propiedad y operación familiar. Ambas instituciones presentan similitudes y diferencias que se revisarán a continuación, pero más que ello, lo que se pretende resaltar es el carácter de espacio de encuentro y convivencia de estas a través del actuar de los individuos en los procesos de ambas instituciones.

Similitudes:

Ambas instituciones son de relevancia fundamental para entender y explicar a la humanidad, y en el caso de la empresa a los últimos 200 años. En las dos se presentan procesos psicosociales de toma de decisiones, análisis de problemas, negociaciones, formación de hábitos, expresión de valores, etc. Comparten el que su existencia y razón de ser implican la creación de resultados.

Diferencias:

La conformación de la jerarquía del ejercicio del poder está sustentada en principios diferentes. En el caso de la empresa obedece a una autoridad basada en el conocimiento y dominio de habilidades por parte de los directivos, así como en el poder del capital de los propietarios de la empresa. Por su parte, la autoridad y el poder en la familia pueden tener orígenes generacionales y sanguíneos, así como en atributos personales de sus miembros, ya sean adultos o menores, aunque en ambas existen condiciones del entorno acerca del ejercicio de la autoridad diferenciada por género y edad. En la empresa el ejercicio del poder está claramente orientado hacia la generación de utilidades, se sirve a los objetivos del capital y su reproducción. En la familia el ejercicio del poder se orienta, al menos en el deber ser, al crecimiento y desarrollo de sus miembros, entre los cuales existen relaciones de consanguinidad, independientemente de las rutas de vida de sus miembros, incluyendo su ubicación geográfica.

La empresa familiar es definida como aquella entidad con fines de generación de utilidades que es propiedad de una familia, y cuya dirección/operación está en manos de miembros de dicha familia (al menos dos de ellos).

En los Estados Unidos las familias son las que han proporcionado históricamente las bases para las empresas, sin embargo, desde finales del siglo XIX el desarrollo de las corporaciones y el capitalismo managerial han debilitado su papel en la economía (Archer, 1991). En los países de Latinoamérica no es fácil obtener un dato exacto al respecto, pero si se parte de que la mayoría de las empresas son de tamaño micro y pequeño, y las estrategias familiares que implican el incremento en el nivel de los ingresos del grupo familiar, podemos estimar que cada vez son más las empresas familiares en el concierto de la economía y que son ellas las que generan el mayor porcentaje de empleo.

1.1.1. Empresa

La empresa es una institución social que nace como parte de la evolución de la sociedad y tiene sus inicios en las acciones comerciales en un principio y que posteriormente se convierten en la conformación de las asociaciones de productores artesanos que se unen para comerciar sus

productos. En breve comerciantes y fabricantes se enfrentarían a la llamada revolución industrial que haría del trabajo asalariado la forma de generación de la riqueza y la plusvalía, llegando con ello a la aparición de la empresa moderna como la conocemos. En su desarrollo histórico de los últimos doscientos años las empresas representan a la institución por antonomasia de mayor peso y prestigio para la vida de los individuos, al menos para la mayoría de los habitantes del planeta que viven en zonas urbanas y semiurbanas en cuyas vidas las empresas forman parte de la cotidianeidad.

Datos históricos del sector empresarial en México demuestran que el número de establecimientos de tamaño micro crecieron un 322.12% entre 1988 y 2003, y el número de personal ocupado creció en 238.38%, mientras que las empresas pequeñas y medianas se mantuvieron con poco cambio, pero representando a un alto porcentaje de entre las no micro (66.45% y 24.30% respectivamente) (Garrido y Ortiz, Ponencia presentada ante el V Congreso Nacional de la AMET, Oaxtepec, Morelos, 2006). Estos datos, asumiendo que una gran parte de las empresas micro y pequeñas principalmente y algunas medianas, son de propiedad y operación familiar, nos permiten sustentar la importancia de estudios relacionados con esta parte del universo de las empresas de México, tanto en su aspecto social como en el de generación de empleo. Al parecer en los últimos 15 años (1988 a 2003) el empleo solo ha crecido en las microempresas (véase la siguiente tabla).

Microempresas:	1988	2003	% Crec.
Número de Establecimientos:	117,779	379,389	322.12
	83.27%	92.75%	
Personal Ocupado:	319,701	762,103	238.38
	11.82%	18.15%	
Empresas Pequeñas:	1988	2004	
% de Establecimientos, sin considerar a las micro:	65.11%	66.45%	1.34 pts.
% Personal Ocupado, sin considerar a las micro:	15.00%	12.56%	-2.44 pts.
Empresas Medianas:	1988	2004	
% de Establecimientos, sin considerar a las micro:	26.42%	24.30%	-2.12
% Personal Ocupado, sin considerar a las micro:	28.50%	23.57%	-4.93

(Garrido y Ortiz, Ponencia presentada ante el V Congreso Nacional de la AMET, Oaxtepec, Morelos, 2006).



La empresa entonces representa el espacio para individuos y grupos de poder social y económico, a través de la cual es posible no solo la reproducción del capital, sino también la posibilidad de influir en la sociedad, los grupos y los individuos, más en los últimos 50 años donde el desarrollo empresarial se ha incorporado a sectores de servicios en general, así todo producto o servicio que un individuo en el siglo XXI utilice o contrate estará fabricado y proporcionado por un gran número de empresas.

La institucionalización de la empresa como actor social es, hoy en día, incuestionable y, sin tener la historia y fortaleza de la familia como institución, su historia y peso en la vida actual de individuos y sociedades la convierte en una institución tan fuerte que, inclusive algunas de ellas compiten con los objetivos de otras instituciones tan importantes como el gobierno, la iglesia y el ejército, por mencionar a las principales instituciones.

Para efectos de esta obra, lo más relevante es el objeto social de la empresa, que consiste en la producción de bienes y servicios para la satisfacción de diversos niveles de necesidad en las sociedades en donde estas se encuentran, pero que dicha producción de bienes y servicios son solamente medios de generación de valor y capital, de tal forma que la efectividad, la calidad, la productividad y la rentabilidad son los valores principales a partir de los cuales se evalúa su existencia, sobrevivencia y planeación.

1.1.2. Familia

Desde 1949 George Peter Murdock definió a la familia nuclear como responsable de cuatro funciones esenciales, a saber: socialización, cooperación económica, reproducción y relaciones sexuales (Murdock, 1949). Son las dos primeras de estas funciones las que más podemos identificar como relacionadas con la empresa familiar. Pero la familia, como institución, establece relaciones con otras instituciones en el concierto de las sociedades contemporáneas tales como la iglesia, las organizaciones políticas, las instituciones educativas, de las cuales, si nos es posible identificar sus requisitos o cualidades estructurales y funcionales, podríamos establecer las relaciones entre ellas y la conformación de espacios interinstitucionales.

Pero tratar de construir una aproximación al estudio de la familia implica la revisión de las finalidades para ello, ya que las categorías que se decidan seleccionar o definir llevarán en ese proceso una intencionalidad del investigador. Una de dichas categorías lo es la estructura familiar y que podría definirse como “las relaciones habituales de los miembros del grupo familiar, las cuales forman un patrón característico de conducta y que la distingue de otros grupos” (Sanderson, 1933, p. 230). Tan solo esta categoría seguramente se verá afectada por diversos factores tales

como los aspectos sociales, históricos, culturales y económicos que impactan a dicha estructura familiar a lo largo del tiempo y el espacio de sociedades y países.

Los valores y elementos culturales que se asientan en la familia como institución histórica sin la cual no sería explicable la sociedad y la historia misma de la humanidad, conforman buena parte de otra de las categorías posibles, la de la *cultura familiar*, con sus prácticas, ritos, símbolos y ceremonias. Los estudios acerca de la cultura como variable externa que tienen un efecto sobre el funcionamiento y la vida de la organización en diversas variables han sido desarrollados por varios autores desde perspectivas teóricas tan diversas como el estructural-funcionalismo, hasta el simbolismo posmoderno y, en la mayoría de ellos se demuestra de diversas formas cómo las estructuras mentales de los individuos, moldeadas por el entorno socio-histórico-cultural, tienen un efecto sobre su comportamiento, sus relaciones interpersonales, la vida de los grupos y la organización.

Para efectos de lo que finalmente es de nuestro mayor interés, consistente en las características que podríamos asumir que están presentes en las familias mexicanas, con todo el riesgo de una generalización tan aventurada, es necesario hacer una revisión acerca de los aspectos históricos que podrían filtrarse a las familias actuales, y de manera especial, a las familias propietarias y operarias de empresas. Un antecedente de ello lo podemos ubicar en el trabajo de Bhappu (2000) que relaciona aspectos básicos de las familias japonesas con el management corporativo de sus empresas, para el caso de México nos hemos apoyado en trabajos de corte histórico tan profundos y detallados como el de Weckman (1994) que de manera magistral revisa una a una las instituciones llegadas de la Europa del siglo XV a la Nueva España, pero partiendo como tesis fundamental a lo largo de toda su obra la que establece que la Europa que transmitieron los Españoles durante el periodo de la conquista y Colonial correspondió a un periodo retrasado en Europa, es decir, que la España conquistadora era, dentro de las sociedades del viejo mundo, una de las más retrasadas a su época, de tal forma que muchas de las instituciones que exportan a México, tales como el poder de la Iglesia, las relaciones gobierno-sociedad, la encomienda y otras, marcarían a la sociedad naciente de la Nueva España, a ello sumándose el proceso de mestizaje que “integraba” o atropellaba las estructuras culturales propias de los nativos de la Nueva España.

Así, la conformación de las familias históricamente hablando, hereda formas y prácticas del catolicismo y va adoptando diversas versiones en las regiones del país, principalmente las familias poseedoras de las empresas, que básicamente eran haciendas y beneficios mineros. En ellas los miembros de la familia propietaria que participaban eran los hombres de la familia que, más que empresarios, eran propietarios que administraban sus fincas sobre la base de un



sistema entre esclavista y feudal, cuando en Europa los derechos ciudadanos, entre ellos los de libertad, igualdad y fraternidad de la Revolución Francesa eran ya casi una realidad, en México las empresas familiares seguían operando de acuerdo a formas medievales.

1.1.3. Familia y empresa

La empresa familiar ha sido estudiada, desde nuestra opinión, con énfasis en los intereses de los estudiosos de las empresas, por lo que los aspectos propiamente familiares, es decir, de la institución familia, solo son atendidos en la medida en que tienen un efecto en los fines de la empresa, con poco acento en los factores propios de la familia y su relaciones con los de la empresa, es decir, la familia como posible fuente de beneficios y/o maleficios para la empresa, pero pocas veces una interdependencia entre ambas instituciones sociales. Diversos autores discuten y adoptan diferentes posturas en relación con las relaciones entre familia y empresa como instituciones.

Archer (1991) examina a la empresa familiar como “una forma de la economía familiar emprendedora en donde la economía familiar (las decisiones económicas y las acciones conjuntas de los miembros de la familia relativas a la producción y el uso de los ingresos y otros recursos) reflejan la adaptación de las familias a los cambios en la organización del trabajo durante el periodo de la industrialización”

(p. 68), pero en los Estados Unidos, específicamente a finales del siglo XIX. Este periodo de industrialización, claramente definido en la historia económica de los Estados Unidos, en México se presenta muchos años después y de manera muy diferenciada en ciertas regiones del país.

La empresa familiar se ha visto como la contraesquina de la gran empresa profesionalmente dirigida. Las estrategias de las empresas familiares pertenecientes a las clases altas se centran principalmente en la preservación y transmisión de las acciones y la propiedad de una a otra generación, son en su mayoría familias empresariales, más que empresas familiares (Kanter, 1978). Pero la empresa familiar y el autoempleo generalmente se han visto como estrategias de empleo de grupos marginales que se encuentran en desventaja en los mercados laborales urbanos (Bonacich, 1973; Bonacich y Modell, 1980).

La empresa familiar y el autoempleo generalmente se han visto como estrategias de empleo de grupos marginales que se encuentran en desventaja en los mercados laborales urbanos.

La familia y la empresa son instituciones humanas que forman parte sustantiva de la vida de los individuos. La primera es origen de la sociedad en los diferentes momentos de la historia de la humanidad, la segunda una organización social provocada por la revolución industrial, el interés por la producción de la plusvalía y el modernismo. La primera surgida por necesidades de sobrevivencia, con causalidad y parentesco sanguíneo y anclada en la historia y la cultura misma de la humanidad, la segunda orientada a los fines de rentabilidad y reproducción de capital.

Es de suponerse que ambas instituciones sociales tienden puentes axiológicos, culturales y afectivos que les permitan una coexistencia simbiótica entre ellas, pudiéndose llegar a casos en los cuales los espacios entre ellas son mayores, de tal forma que la mayoría de los integrantes de la familia son, a la vez, la mayoría de los colaboradores de la empresa, o bien algunas en las cuales solo una minoría de miembros de la familia, tal vez solo el padre, sea quien participa en la empresa propiedad de la familia.

Si bien las ideas anteriores pueden dar una imagen excesivamente simplificada, las considero de utilidad para, al menos visualmente, identificar la ubicación del hecho social a abordar en la investigación que se pretende, y es precisamente el espacio configurado por la intersección de ambas instituciones lo cual, si bien en la dimensión visual puede observarse de una facilidad extrema, en realidad no lo es en el entramado conceptual, epistemológico y metodológico del mismo. Estas instituciones comparten su existencia, al menos en ciertos momentos, a través de los actores que las conforman, los cuales pueden ser asumidos en su nivel individual, así como en el nivel grupal. Lo anterior representa uno de los grandes retos permanentes en los casos de investigación de los estudios organizacionales, es decir el poder identificar elementos de cada uno de los niveles, sin desarticular a la organización como un todo, pero a la vez pudiendo abordar lo individual, lo grupal y lo organizacional.

En un primer momento se han ubicado a las percepciones y juicios de los individuos, su mirada e interpretación acerca del acontecer, historia y demás elementos de la empresa, como los de principal interés de este proyecto, no obstante también es necesaria la atención a los procesos grupales y organizacionales. Sin embargo el trabajo específico de la investigación es a partir de individuos, quienes son los narradores de sus historias y sus sentires. Si nos apegamos a la imagen de la organización como configurada por grupos (y dentro de estos a los individuos), podemos identificarlos y clasificarlos como correspondientes a la estructura formal de la empresa, o bien en los grupos informales conformados por individuos de diferentes afiliaciones dentro de la estructura de la empresa, pero afines en otros aspectos. En el caso de los individuos que pertenecen a la familia propietaria de la empresa, en ocasiones son tanto grupo informal como formal, pues pertenecen a una misma familia a la vez que conforman el grupo directivo de la empresa.



El concepto de familia ha venido también siendo objeto de transformación. La familia propietaria y operaria de una empresa puede representar uno de los últimos bastiones en la lucha contra los efectos de la diferenciación simbólica de la que hace un especial análisis Esteinou (1999), siendo una de sus consecuencias más relevantes la de que “la familia ha dejado de ser la agencia socializadora por excelencia... Si en la familia convergen distintos modelos culturales, incompatibles entre sí; si los individuos que las conforman se han diferenciado en términos identitarios; si la familia ha dejado de ser un mundo incontestado que ofrece certezas, ¿debemos por ello dar crédito a aquellos que plantean que está en crisis, o que hay un debilitamiento de los valores en torno a ella?” (p. 24-25).

Pero cuando tratamos de incursionar en aquellas familias propietarias y operadoras de empresas nos parece que dichas familias son ejemplares en cuanto a las formas de transmitir y fomentar en sus miembros la colaboración para con la empresa de la familia, al menos en las etapas de consolidación entre la generación fundadora y la de los hijos. De las relaciones familia-empresa debemos estar conscientes de que cada una de ellas puede representar una gran diversidad, pues así como en las organizaciones sus tipologías y formas de clasificación pueden obedecer a criterios tales como tamaño, forma de estructura u otros, también las familias pueden ser de diversa configuración, o estar en diferentes etapas específicas en su evolución.

La empresa familiar se encuentra en la intersección entre la familia y la empresa. Existe una relación entre ellas que se entreteteje con sus ciclos de vida, crisis, logros, alegrías y sus patrones cotidianos de vida. Las áreas de expansión relacionadas con la propiedad y aspectos oficiales gubernamentales están fuera del foco de atención de la revisión teórica que nos interesa, pero sí han tenido atención por parte de algunos autores.

Los investigadores de la empresa familiar se esfuerzan por alcanzar un paradigma común para revisar y definir a la empresa familiar (Chua y Chrisman, 1999; Daily y Dollinger, 1993; Handler, 1989; Winter y cols., 1998). Como ocurre con otros campos de investigación recientes, las aproximaciones comunes de alguna manera limitan el valor de la investigación en la empresa familiar, en términos de su generalización, comparación y réplica de los estudios. Gestead y Cowling (1998) resumen una serie de posibles variables que caracterizan a la empresa familiar, las cuales incorporan el porcentaje de propiedad en acciones por parte de los miembros de la familia propietaria con la participación de al menos dos miembros de dicha familia en la dirección y/o administración de la empresa. Así la familia y la empresa interactúan en la empresa familiar. Si se le observa desde una perspectiva sistémica existe un número de interacciones de sistemas que hay que considerar, incluyendo a la misma familia y la empresa como sistemas, y los ciclos de vida de cada una de ellas.

Si el propósito de la empresa es hacer dinero y el de la familia es cuidar y desarrollar personas (Kepner, 1983), inevitablemente debe haber choques y sinergias entre ambas. Beckhard y Dyer (1983) proporcionan una revisión de los subsistemas de la empresa familiar que incluye a la empresa, la familia, el fundador y los límites que atraviesan ambos sistemas, como es el caso de la junta directiva. Entre las fuerzas que impactan a las interacciones entre los sistemas Beckhard y Dyer (1983) incluyen al entorno que envuelve a la empresa, el estado en el que se encuentra dentro de su ciclo de vida, la cultura de la organización, la familia, la influencia familiar sobre el fundador y los propios valores del propietario.

Hollander y Elman (1988) conciben a la empresa familiar como dos componentes separados pero paralelos que tienen una relación consistente y a largo plazo. Lo que ocurra en la familia o en la empresa “influye y moldea la historia de la otra” (p. 146). Kaslow (1993) expande este pensamiento sistémico entre empresa y familia e incluye además contextos sociales más amplios como la migración, las tradiciones culturales, la convergencia de los ciclos de vida y los cambios en las expectativas de los roles de género.

Gersick y cols. (1997) postulan el ciclo de vida de la empresa familiar en función de las edades biológicas y definen cuatro estados de desarrollo: 1.- Familia empresa joven, 2.- Familia entrada en la empresa, 3.- Familia trabajando en forma conjunta y 4.- Familia pasando el bastón de mando (Gersick y cols., 1997).

Las familias son sistemas complejos en sí mismos. Las relaciones interpersonales en la familia afectan a la empresa, y la empresa es afectada por las relaciones interpersonales de los miembros de la familia. El patrón de maduración normal de aumentar la independencia y separar la identidad (incluyendo la identidad profesional) puede no ser lo mismo para aquellos individuos que están dentro de una empresa familiar. Dunn (1999) realizó tres estudios longitudinales donde encontró que la tensión y ansiedad familiares eran amplificadas, y frecuentemente causadas, por aspectos de la empresa familiar. En un estudio cualitativo de 32 miembros de la generación siguiente de empresas familiares Handler (1991) encontró dos aspectos clave de las relaciones interpersonales en la empresa familiar. El primero de ellos es el nivel de entendimiento y de respeto mutuo entre las generaciones de las familias. El segundo aspecto es de aquellas existentes entre el líder de la siguiente generación emergente y los hermanos y parientes. Donde existen relaciones fuertes, tanto la familia como la empresa se fortalecen.

Hoover y Hoover (1999) establecen que el éxito de la empresa está basado en el grado de fortaleza en las relaciones interpersonales familiares. Ellos describen una aproximación de inteligencia relacional para las interacciones familiares y la empresa familiar. La inteligencia



relacional la definen como involucrarse en interacciones interpersonales maduras que animan la comunicación efectiva, la aclaración de las expectativas y la solución de conflictos.

Las relaciones familiares en la medida en que son impactadas por la empresa pueden reforzarse a través de series cíclicas de:

- (a) hablar e intercambiar información,
- (b) compartir expectativas,
- (c) hacer compromisos,
- (d) experimentar la baja en el mantenimiento o de la luna de miel,
- e) enfrentar el cambio inesperado,
- (f) ansiedad causada por el sentimiento de cambio,
- (g) reconocer que la ansiedad puede llevar a un falso acuerdo,
- (h) renegociar las relaciones,
- (i) escoger la renovación de las relaciones, y
- (j) establecer convenios compartidos.

Las herramientas de la inteligencia relacional son las aproximaciones interpersonales familiares de la escucha activa, la comunicación, la autoestima y la gestión (Hoover y Hoover, 1999).

También puede haber un lado negativo en las interacciones entre familia y empresa. La administración del tiempo para las actividades con hijos y pareja y el involucramiento emocional en la empresa pueden generar celos y alienación con la siguientes generación. También las perspectivas distintas entre los padres en relación a los roles y habilidades de los hijos pueden dar como resultado coaliciones negativas, barreras y fallas. El nepotismo a toda costa afecta tanto a la empresa como a la familia. La empresa se puede convertir en una especie de beneficencia para mantener a miembros de la familia poco efectivos o no comprometidos para con la empresa

(Kets de Vries, 1993). Si la familia comienza a desintegrarse también se ve afectada la empresa. Las relaciones causa-efecto pueden darse en cualquier dirección entre ambas.

En resumen, las interacciones entre familia y empresa son multifacéticas. Hay sistemas interactuando y compitiendo que amplifican las debilidades y las fortalezas. Los ciclos de vida de la familia y la empresa se agregan a las complejidades de los sistemas. Las relaciones interpersonales familiares juegan un papel muy importante en la salud de los sistemas de la empresa familiar. Aunque no se han discutido las necesidades financieras y de utilidad de la empresa, estas también afectan evidentemente la salud de la empresa familiar, pero es necesario aclarar que el presente trabajo no explora esas dimensiones.

Es claro que las organizaciones productivas propiedad y dirigidas por miembros de la familia presentan cualidades particulares que tienen que ser consideradas al momento de intentar estudiarlas como organizaciones, pues además de los atributos y características propias de ser organizaciones, habría que añadir el carácter de “familiares”, lo cual había sido subrayado como una característica poco deseable o inapropiada para los fines y/o los medios de una empresa (aproximación racional), postura que reclama la necesidad de que la empresa sea dirigida por profesionales específicamente formados para ello. Sin embargo, las empresas familiares, exitosas o no exitosas, representan un universo relevante dentro del mundo de las organizaciones productivas. Ya sea por factores sociales, históricos, culturales o económicos, los empresarios fundadores, regularmente emprendedores solos, suelen construir los puentes para que su familia y su empresa no solo se comuniquen, sino que coexistan y convivan.

Las relaciones familia-empresa son diversas, complejas y complementarias, aunque su grado de dificultad y complejidad pueden superar las propias de las organizaciones productivas, pues **la empresa familiar se orienta a la consecución de dos objetivos, uno de rentabilidad/productividad y otro de patrimonio e identidad familiar**. En ese sentido los miembros de la familia y su actuar en los procesos psicosociales dentro de estas empresas les implica el desdoblamiento de roles dobles o paralelos, siendo por un lado miembros de una familia con ciertas funciones y de quienes los miembros de dicha familia esperan cierto grado de desempeño y éxito y, a la vez, dirigentes de la empresa propiedad de la familia. A su vez, en la empresa los colaboradores no familiares esperan una conducción adecuada y eficiente, tal vez con calor humano y satisfacción, pero sin que los asuntos familiares intervengan, o al menos no lo hagan en el sentido contrario de la productividad y la satisfacción de los trabajadores, no así necesariamente en cuanto a la construcción de un ambiente “familiar” que promueva la convivencia, el respeto, la identidad, el orgullo y la pertenencia.



1.2. Características particulares

1.2.1. Implicaciones epistemológicas en la aproximación al estudio Familia–Empresa

Detrás de cada unidad de comportamiento de los individuos dentro de un grupo y/u organización se puede analizar la existencia de elementos de naturaleza cognitiva, emocional, cultural e histórica (tan sólo por mencionar los principales), por ejemplo en las formas de solicitar que los subordinados realicen las actividades que el superior y los procedimientos marcan como necesarias, la manera comportamental de aceptar o rechazar dicha instrucción, la forma de explicar las desviaciones en la producción, las maneras de influir en los otros, de analizar los problemas o conflictos, así como su solución y la toma de decisiones que ello implica, etc. , son todos casos en los cuales se presentan elementos que ayudan a la explicación de la efectividad y satisfacción de los procesos psicosociales en las organizaciones. De todos y cada uno de los ejemplos anteriores en relación a las formas de comportamiento que se realizan en las organizaciones, podemos identificar en ellas elementos asociados a historias personales y familiares de los sujetos involucrados.

Acerca de estudios sobre la relación familia y empresa la perspectiva de estudio ha sido desde la historia y la economía como disciplinas sociales y, dentro de los trabajos realizados, el de De la Garza (1992) resulta la referencia obligada, aunque su análisis resulta más de tipo sociológico e histórico en el cual aborda y demuestra la fuerza de las estructuras familiares y el fortalecimiento de las relaciones entre familias poderosas para la explicación de poderes económicos como el caso de las élites de Monterrey. Sin embargo en estos estudios a la familia se la concibe como instrumento de los grupos económicos y con fines de ese tipo, antes que como unidad social de análisis. Se observa la cronología de hombres exitosos y sus familias a partir del periodo del porfiriato, donde la racionalidad instrumental impera bajo los valores de “orden y progreso”. Las técnicas usadas consisten en cronologías, relatos, descripciones y secuencias de hechos.

De estos estudios considero que es necesario conservar lo evidente que es *la fuerte relación entre fortaleza familiar y éxito empresarial*, al menos es lo demostrado en función de las variables históricas, sociales-regionales y culturales de los estudios, sin embargo los estudios no tuvieron la intención de demostrar las formas individuales y/o grupales mediante las cuales la estructura y funcionamiento de la familia, en términos de los comportamientos cotidianos, valores y prácticas se mezclan en los roles entrettejidos de la familia y el funcionamiento y operación de la organización productiva propiedad de la familia.

Las relaciones familia-empresa y su grado de dificultad y complejidad pueden superar las propias de las organizaciones productivas no familiares. En países desarrollados, a diferencia de lo que ocurre en Latinoamérica, la empresa familiar representa un objeto de estudio ampliamente investigado, además de que regularmente existen asociaciones que las aglutinan y les permite cierto grado de fortaleza como sector, mientras que en México ha sido estudiada solo recientemente. Ya desde una perspectiva de los estudios organizacionales alrededor de una docena de proyectos se han desarrollado dentro del posgrado en estudios organizacionales de la UAM Iztapalapa, los cuales hacen un abordaje multidisciplinario en un intento por describir y explicar su funcionamiento que, a diferencia de los abordajes tradicionales puramente instrumentales y cuantitativos, han rascado en el detalle que les permite la diversidad disciplinaria del campo de estudio. Rendón (2003) señala que “El campo organizacional de una empresa familiar se verá entretejido por dos grandes dimensiones: la empresarial y la familiar, ya que se encuentra frente al dilema de las preocupaciones de la familia propietaria y la administración del negocio en sí” (p. 133), y al comparar a la empresa familiar con la no familiar se evidencian diferencias de gran importancia y trascendencia entre ellas en conceptos tales como sus objetivos, las razones para asociarse por parte de los propietarios, la visión, la planeación, la toma de decisiones, la jerarquía, sus mecanismos de comunicación, la forma de organización, las políticas de contratación del personal, las formas de evaluación del personal, la sucesión y la perpetuidad (Rendón, 2003; Bastar, 2006).

¿Cómo, o a partir de cuáles principios acerca de la naturaleza y forma en que se genera el conocimiento, se deberá de abordar la investigación que se pretende realizar? resulta ser el cuestionamiento epistemológico central y que, evidentemente tendrá un efecto sobre las propuestas metodológicas para su abordaje. Los objetos de estudio hasta aquí convocados, la familia y la empresa, ya traen tras de sí una historia en cuanto a las propuestas epistemológicas de quienes les han estudiado, lo cual también se apareja con identidades disciplinarias dentro del concierto de las ciencias, siendo más de corte empiristas los estudios de la empresa y de corte funcionalista y fenomenológico los orientados a la familia, lo anterior evidencia el apropiamiento de algunas disciplinas en el estudio de las empresas (administración, economía e ingeniería) y otras en el caso de la familia (antropología, psicología, sociología), por lo que los aspectos epistemológicos representan un reto conceptual y disciplinar ya en sí mismos. El espacio conceptual donde se ubica el área de estudio de familia-empresa resulta ser pues de naturaleza interdisciplinaria, con lo que todo ello implica para los ángulos epistemológicos.



Coincidimos con Hatch (1997) en cuanto a concebir a la Teoría de la organización como poseedora de multiplicidad debido a “la variedad de otros campos de estudio que sirven como inspiración y porque las organizaciones no pueden ser explicadas por ninguna teoría única”. (p. 4), lo cual nos lleva a reconocer que en ella pueden y deben de coexistir perspectivas tan múltiples y diversas que van desde las ciencias naturales y sociales hasta las artes y las humanidades. Para Reed (1993) la Teoría de la Organización está constituida por tres elementos: a) una práctica profesional, b) una tradición de normas, reglas, convenciones y estándares históricamente generados, y c) una estructura y contexto narrativos a través de los cuales damos sentido y significado a “nuestra” participación dentro de las prácticas tradicionales. Así, las organizaciones, de acuerdo con Clegg y Hardy (1996), “son sitios de acción social más o menos abiertos tanto a la explícitas organizada como a los conocimientos disciplinarios formales tales como la mercadotecnia, la producción y otros, y también a las prácticas convencionales involucradas en la totalidad social de la fábrica como las relaciones de género, étnicas y otras relaciones sociales culturalmente definidas, aspectos en sí mismos que pueden ser potenciales conocimientos disciplinarios, tales como la antropología, la sociología o los propios estudios organizacionales” (p. 4).

Dentro de estas aproximaciones hacia el objeto o fenómeno de estudio podemos distinguir, al menos de forma muy estructural, ciertos niveles que son útiles para el análisis del mismo. Así tenemos que los niveles que la literatura identifica son: individual, grupal y organizacional, sin embargo propondremos otro nivel para identificar a los individuos que actúan en el ápice organizacional y que, dado el poder que tienen y ejercen, merecen un nivel propio. Los niveles, es nuestra postura, intervienen de manera diferenciada dentro de la organización (Morgeson y Hofmann, 1999), al mismo tiempo que en cada uno de ellos parece haber predominancia, más no exclusividad, de algunas disciplinas en el análisis, definición y abordajes explicativos de los fenómenos de cada nivel.

1.2.2. La multi e interdisciplina

Paralelamente al desarrollo de los grandes paradigmas otros discursos teóricos se han venido constituyendo y plantean una serie de argumentos, que afirman lo evidente para algunos, pero imperceptible para muchos otros que hasta el momento no nos habíamos acercado a estos, pero que sin embargo “vivimos” sus manifestaciones en nuestra cotidianidad. Estas afirmaciones están relacionadas con el debilitamiento o erosión de los fundamentos de la modernidad acerca del conocimiento, de la política, de la ética, etc., y que tienen que ver con la tesis del debilitamiento del carácter absoluto del pensamiento heredado de la ilustración y que, queramos o no, tiene sus efectos en los diversos campos del saber, ya sea este de las ciencias “duras” o las “blandas”. Ahora tenemos claro que no existen leyes ni teorías explicativas inmutables a partir de las

cuales nos podamos guiar para transitar por el mundo, ya sea para explicarlo, comprenderlo o transformarlo. Lo mismo podríamos decir acerca de las organizaciones, las cuales como parte de nuestra realidad se nos muestran más dinámicas, escurridizas y complejas como para poder entenderlas a partir de una serie de visiones estrechas. Ya que al parecer la ciencia moderna está siendo erosionada en sus fundamentos, entonces ¿a cuáles de los paradigmas nos vamos a referir ahora para explicar y comprender la realidad? Nos enfrentamos al reto de construir nuevas teorías y nuevas estrategias metodológicas a partir de los desafíos que nos plantea el mundo actual.

La ciencia como conjunto de conocimientos articulados en función de la explicación de su realidad o predicción de fenómenos, así como en la solución de problemas teóricos y prácticos, no ha sido la misma a través del tiempo, solo basta acercarnos a la historia de la ciencia para comprender que las prácticas científicas se realizaban desde una perspectiva ajena a nuestras intenciones actuales, como lo describe Dieterich (1986) al referirse al genio de Leonardo Da Vinci "... demostrando su gran capacidad creadora no solo en un campo de la vida específico, por ejemplo el arte, sino en muchas ramas distintas de la creatividad intelectual-artística (física, ingeniería, arquitectura, escultura, pintura, música, etc.), el incipiente raciocinio científico se empieza a desligar lentamente de las demás formas específicas de pensamiento para constituirse finalmente en un prototipo particular de razonamiento y reconstrucción objetiva del mundo, distinto de aquel de la interpretación artística de la realidad" (p. 48). En este contexto existe un despertar de las ciencias de la naturaleza que vendrán inevitablemente propiciando la parcelación de la realidad y su especialización para su conocimiento, fenómeno que a finales del siglo XVIII se repitió con las ciencias de las disciplinas del hombre. Con base en lo anterior planteamos que resulta importante la exploración del trabajo multidisciplinario en los Estudios Organizacionales, tanto para el trabajo práctico de campo como para los proyectos de investigación.

Las estrategias o metodologías multidisciplinarias de trabajo se requieren con carácter prioritario en el desarrollo de los Estudios Organizacionales, pero en ello se encuentra con un reto aun mayor, como lo señala Montaña (2004) al identificar principalmente dentro de las ciencias sociales que en este campo convergen la historia, la sociología, la ciencia política, la administración pública y la economía, posteriormente agregando a la antropología y aun sin incorporar a la psicología, pero aun no considerando a otras más duras como la ingeniería misma. En lo anterior podríamos ver claramente que los Estudios Organizacionales no solo tienen el apellido oculto de multidisciplinarios, sino que además el número y diversidad de disciplinas presentes y potencialmente incorporables, es grande y complejo, y tal vez aún no están todas las que debieran.



1.3. Aspectos culturales relevantes

Nuestro interés en el presente trabajo debe sus raíces, sus “ronchas epistémicas” diría Pacheco (2007), a ciertos aspectos relevantes como antecedente y que denominamos, por comodidad conceptual como “culturales”. Los cuales no son otra cosa que las construcciones humanas realizadas a lo largo de la historia de la humanidad para crear artificios tales como la sociedad misma, el estado, la familia, la iglesia, los sindicatos y las empresas, entre otras. Tratar de hacer una descripción suficiente para ubicar la relevancia y pertinencia de nuestro trabajo es el reto en esta parte del trabajo, no sin antes reconocer que las limitaciones del mismo estarán definidas por el alcance y pretensiones de esta obra.

Así, consideramos que parte de las limitaciones que debemos definir desde un principio son los postulados o tesis básicas sobre las cuales trataremos de bordar nuestros argumentos de sustento, dentro de los cuales consideramos, precisamente, los aspectos culturales relevantes. En forma sintética diremos que las siguientes son ese grupo de postulados básicos:

1. La familia como institución sociohistórica portadora y responsable del mantenimiento de la sociedad en cuanto a los resultados de los procesos de socialización de individuos y de apego a las normas y reglas del adecuado actuar dentro de la sociedad. Por lo tanto, su papel e importancia en su función socializadora de individuos en el desarrollo de las místicas e intereses vocacionales-empresariales en algunos de sus miembros.
2. La empresa como figura institucional que va ganando terreno en forma de poder social a partir de la revolución industrial y la época moderna y posmoderna.
3. La empresa (organización) como institución sustituta emergente de algunas de las funciones de la familia (socialización, culturización, identidad, etc.) y las formas que ello ha tomado en sociedades industriales y empresas transnacionales como instrumentos de intervención y dominio cultural de unas sociedades-estado sobre otras.

Trataremos de dar cuenta de la participación de algunas variables o factores de naturaleza cultural, tales como costumbres, historia, imaginario colectivo, rituales, etc., que conforman buena parte de la plataforma teórico-conceptual del análisis del fenómeno empresa-familiar en la encrucijada interinstitucional que representa.

1.3.1. La familia como institución sociohistórica

Evidentemente sería impensable la existencia de la humanidad misma sin el reconocimiento del

papel fundamental que la familia ha desempeñado a lo largo de la historia. Sin ir a etapas tan lejanas como la horda y los primeros grupos de primates, podemos sustentar a la familia como institución, que disciplinas como la sociología y la historia, por mencionar a las principales para efectos de nuestro estudio, hacen responsable del crecimiento y desarrollo de la humanidad aun hasta nuestros días. En uno de los trabajos clásicos acerca de un análisis sociológico de la familia Sanderson (1933) hace a la revisión de las estructuras y procesos sociales que al interior de ella existen. Siendo la estructura el conjunto de “relaciones habituales de los miembros del grupo familiar, las cuales forman su patrón característico de conducta y que la distinguen de otros grupos” (p. 230). Estos patrones de conducta reflejan en gran medida las costumbres o tradiciones de la propia cultura en donde actualmente se desenvuelvan los grupos familiares, culturas con diferencias marcadas como resultado de la historia particular de regiones, grupos étnicos y países, por lo que las características estructurales que le parecen esenciales a Sanderson (1933) para explicar la vida familiar en una situación dada de existencia.

Entonces, a pesar del papel tan relevante de la familia dentro de la historia de la humanidad, sus estructuras y procesos sociales definitivamente están definidos en buena medida por las variables estructurales, culturales, de la región o país en el que operen. Las familias van a cubrir funciones sociales sustantivas para la humanidad, dentro de las principales está la de desarrollar personas y facilitarles a los individuos su supervivencia, pero ya no solo en el terreno de lo meramente biológico, sino también y principalmente en lo social y simbólico, al proporcionarle formas de identidad, pertenencia y ejercicio de funciones psicológicas, sociales, políticas, antropológicas, históricas y simbólicas, de ahí el impresionante poder de la familia como institución, sobre la cual se tejen y sustentan propósitos de la humanidad tan diversos y lejanos como la solidaridad para el apoyo en situaciones necesarias de ayuda, hasta el consumo de los artículos más inservibles representativos del excesivo consumismo mercantil posmoderno.

Pero resulta que los grupos familiares se sustentan en premisas culturales diferenciadas a lo largo del planeta. Mientras en algunas regiones la familia patriarcal, con la autoridad centrada en el padre como máximo tomador de decisiones y definidor de conductas y destinos de los demás miembros de la familia, es el modelo a seguir y construir, en otros espacios el ejercicio de la autoridad se comparte entre padre y madre. Las diversidades culturales y las relaciones de parentesco, con sus antecedentes históricos que las describen y explican van determinando las estructuras y los procesos sociales al interior de los grupos familiares.

En el caso de México, los antecedentes históricos y culturales particulares acerca del origen de la nación nos representan uno de los filones importantes a revisar en nuestro trabajo. El papel que han jugado categorías conceptuales tales como el parentesco, la figura específica de la mujer en



Durante la colonia las estrategias familiares y la formación de redes de parentesco fueron decisivas en la conformación social de México y la familia fue, como lo sigue siendo, la institución que por antonomasia aportó para ello.

la familia y la colonización cultural en la historia de nuestro país, similar al de otros del continente y que conforman el bloque latinoamericano, representan formas en las que historiadores mexicanos han abordado al menos el periodo de la colonia (Gonzalbo, 1998), y que son de utilidad para el entendimiento de los grupos familiares actuales, pero aun habrá que actualizar a raíz de los acontecimientos históricos de los últimos 100 años. Gonzalbo (1998)

señala que “sólo a través del estudio de la familia y de la vida privada se pueden llegar a conocer al menos algunos de los aspectos de las vicisitudes que afectaron a aquella población original, profundamente escindida en dos grupos que nada parecían tener en común, y que llegó a integrar una nueva personalidad colectiva, compleja y contradictoria, pero ya no india y castellana sino indiscutiblemente mexicana.” (p. 190).

Se reconoce ahora que el estudio del pasado de instituciones tan trascendentes como la familia debe de dejar de ser una suerte de búsqueda de culpables de nuestras deficiencias actuales, y convertirse en una que pondere su importancia como una etapa formativa que contiene peculiaridades y tendencias dominantes en las relaciones entre los individuos, las familias, los grupos sociales y la sociedad civil ante las autoridades representantes del poder, tratando de dar nuevos cauces de interpretación del mundo de la etapa colonial en México. Durante la colonia las estrategias familiares y la formación de redes de parentesco fueron decisivas en la conformación social de México y la familia fue, como lo sigue siendo, la institución que por antonomasia aportó para ello. Por ejemplo las redes de parentesco no fueron exclusivas de los grupos de élite, muchas otras se sirvieron de dichas redes para fortalecer relaciones solidarias entre paisanos de cierta región o comerciantes, agricultores y artesanos a fin de fortalecer posiciones de poder de naturaleza política, económica o social, algunos de ellos inclusive para poder cubrir requisitos de abolengo que no existían en su pasado. Ya desde el Siglo XVIII se pueden identificar estrategias familiares de mineros y comerciantes (Brading, 1975), así como de empresarios de la Ciudad de México (Kicza, 1986) donde habían familias opulentas y otras más modestas donde también son perceptibles éxitos triádicos de hacendado-minero-comerciante como modelo de acaparamiento de productos y procesos, lo cual facilitaba el acceso al crédito, la diversidad en las formas de

inversión y una afirmación del prestigio familiar para el acceso a grupos poderosos (Lindley, 1987) como lo encontrado en familias de Guadalajara pero que puede ser generalizado a otras regiones, como lo demuestran trabajos como los de De la Peña (1983) en la sociedad Poblana y de Super (1983) en la Queretana. Muchas familias propietarias de haciendas y minas supieron mantenerse a lo largo de varias generaciones, desde las políticas familiares iniciales a fines de la colonia y hasta los primeros años del periodo independiente, ello gracias a su capacidad de adaptación (Staples, 1996).

Así, con los elementos anteriores como tan solo unos cuantos que podríamos considerar de naturaleza cultural e histórica dentro del desarrollo de la institución familia, podemos tener un acercamiento, tal vez aun modesto, al entendimiento de las cualidades dicotómicas y contradictorias de nuestra sociedad mexicana en la actualidad. Gonzalbo (1998) menciona los principales de estos bajo el nombre de “la vida entre conflictos”, describiéndolos como “el desorden frente al orden, el interés material contra los sentimientos, los principios religiosos enterrados bajo la conveniencia política, la virtud en lucha con el vicio, la igualdad negada, la infancia abandonada, la promiscuidad en contacto con el aislamiento”, son apenas algunos de los conflictos que se aprecian en las formas de convivencia propias de la sociedad colonial. No hay una respuesta simple para las cuestiones planteadas, ni sirven los estereotipos para explicar actitudes o justificar decisiones.

La variedad de las respuestas hace surgir nuevas preguntas, que entrañan, a su vez, propuestas de solución para otros problemas. El surgimiento de grupos de elite se explica por la conjugación de intereses económicos y familiares, lo que exige indagar acerca de los lazos de solidaridad. La imposible aplicación de las leyes explica hábitos de corrupción, cuyo alcance plantea nuevas incógnitas. La indiscutible lógica de los números habla de altas tasas de ilegitimidad y mestizaje, que al mismo tiempo explican el fracaso de las tendencias segregacionistas y dejan pendientes no pocas dudas sobre las actitudes de aceptación o rechazo expresadas ante ambos procesos. La persecución de ciertos delitos y la tolerancia para con otros, el reconocimiento de la importante presencia femenina y su virtual negación en los discursos, los antagonismos locales, la violencia doméstica, la vida licenciosa bajo el manto de la piedad, el prestigio de los viejos linajes y el ascenso de prosperas familias de incierto origen son temas y problemas que hoy conocemos mucho mejor que hace una década y que enriquecen las perspectivas de la historia social”. (Gonzalbo, 1998, pp. 405-406).

Es de esta forma como podemos evidenciar el papel tan definitivo que ha jugado la familia en las empresas en México y, por lo tanto, en la economía y en la forma de relacionarse de individuos con el trabajo mismo. Una actualización de estos elementos nos tendría que hacer analizar las



formas en que familias emigrantes de otros países han llevado a cabo a fin de lograr la solidez y solidaridad entre ellas, de tal forma que, al cabo de un tiempo se consolidan como grupos de poder económico, social y hasta político, como podrían ser los casos en el siglo pasado de los emigrantes españoles y judíos derivados de procesos de guerra en Europa. Pero, sin pecar de un nacionalismo extremo, la familia “mexicana”, si acaso existiera una personalidad como tal, se nos presenta como una institución sociohistórica portadora y responsable del mantenimiento de la sociedad en cuanto a los resultados de los procesos de socialización de individuos y de apego a las normas y reglas del adecuado actuar dentro de la sociedad, cualquiera que sea este, como lo muestra Gonzalbo (1998) con las contradicciones pero con la funcionalidad necesaria para sostener y explicar la permanencia de la familia como célula de la sociedad. Las familias empresariales, y las empresas familiares, en su función y estructura, forman y desarrollan individuos dentro de las místicas, las estructuras mentales y de personalidad, con los intereses vocacionales-empresariales en algunos de sus miembros, sobre cuyos hombros se deposita mucho más que el capital de trabajo o el patrimonio material de la empresa familiar. En realidad se deposita el linaje y la historia de la familia propietaria y, gran parte de la función de quien(es) la reciben, es mantenerla, hacerla crecer e incrementar el capital social y simbólico que ello representa para los miembros de la familia, los trabajadores y la sociedad dentro de la cual se desarrolla dicha empresa.

Pasaremos ahora a tratar de hilvanar brevemente la historia, los antecedentes de la empresa como institución que, en la actualidad, es la otra gran parte actuante en la sociedad actual.

1.3.2. La empresa como figura institucional

Actualmente es parte de la vida cotidiana la existencia de las empresas, sin embargo su presencia en la historia de la humanidad se puede decir que es reciente, apenas hace tres siglos no existían, al menos como las concebimos en este siglo XXI. El origen de la actividad económica y, por lo tanto, la producción de “bienes” se remonta a la época en la cual los grupos familiares (familias) comenzaron a producir más de lo que se requería para su autoconsumo, de tal forma que los excedentes comenzaron a ser intercambiados por otros productos no producidos por ellos y que se consideraban necesarios o deseables. Es a partir de la Revolución Industrial y el aumento en los excedentes de las empresas primitivas, originado principalmente por la incorporación de la máquina, que se puede ubicar el nacimiento de lo que hoy podemos llamar empresa, aunque el comercio ya había dado señales de organización estructurada y controlada. Algunos investigadores como W. Kula (1977) consideran al término “empresa” como equivalente a “unidad de producción”, con la aclaración de que no se puede aplicar a organizaciones feudales el tipo de racionalidad propio de la empresa capitalista. Sin embargo, para fines de nuestro trabajo

habremos de extender el uso del término a formas de unidad de producción anteriores a la etapa capitalista, pensando principalmente que en nuestro país existen tales expresiones de empresas que mantienen formas heredadas de las instituciones anteriores, principalmente la encomienda y la hacienda, aunque en pleno siglo XXI la estructura y organización formal de estas las presentan como empresas en el sentido capitalista del término.

Pero la evolución de estas entidades denominadas empresas toma diversos caminos y ritmos. Uno de los más reconocidos describe el desarrollo de organizaciones por sectores y denominándoles a estos como primario (agricultura, pesca, ganadería), extractivo (minería y petróleo), industrial (transformación de materias primas en productos) y de servicios. Si nos movemos hacia las formas de organización y el desarrollo social, tecnológico e histórico nos encontramos con diversidad de ritmos y configuraciones de los conglomerados empresariales en los países de la era moderna de la humanidad. En un principio, y con posterioridad al incremento en la especialización en el trabajo, se originó como grupo social el de los artesanos que se encargaban de producir los artículos demandados por la sociedad, tales como cerámica, telas, armas, etc. Posteriormente los artesanos se agruparon en gremios, tal vez una de las primeras organizaciones de lo que hoy consideraríamos sindicatos o uniones, y en estos gremios ya existía, como estructura jerárquica, la clasificación en aprendices, oficiales y maestros y, de lo más relevante para nuestro trabajo es que, el conocimiento se transmitía en muchas ocasiones de padres a hijos, es decir, aquí hay una de las primeras formas de expresión de la relación entre la estructura de la familia y el trabajo organizado a un nivel primario.

La empresa, principalmente la de corte industrial tiene como antecedente el que la tecnología en los talleres no era muy alta, pues era necesario realizar la mayor parte del trabajo manualmente, y sólo en unas pocas actividades era posible disponer de la fuerza de bestias de carga, de saltos de agua o del viento para mover rudimentarias máquinas como los molinos. En este precario grado de evolución de la empresa industrial, tuvo especial relevancia la invención de la máquina de vapor y sus consecuentes inventos mecánicos. La primera modernización de dichas actividades se produjo en Gran Bretaña con la revolución industrial de las últimas décadas del siglo XVIII. En ella, una serie de logros técnicos, como la lanzadera rápida de telar, en la industria textil, replantearon las bases sobre las que se asentaba este sector de la economía.

Ya en el siglo XX, la década de 1920 trajo consigo una intensa industrialización de Europa, los Estados Unidos y Japón, países en los que aumentó en gran medida la productividad laboral al extenderse a varias actividades la mecanización y, sobre todo, la electricidad de las fábricas. Desde el punto de vista de la organización y de los métodos empleados, el trabajo se sistematizó (Taylor) principalmente en las grandes cadenas de montaje, establecidas por vez primera en la



industria automovilística por Henry Ford. El crecimiento se mantuvo persistente desde la década de 1950 hasta convertir al sector industrial en el motor de las producciones globales en los países avanzados.

Modernamente, sin embargo, factores tales como el equilibrio entre países tecnológicamente avanzados y países subdesarrollados, o el deterioro ambiental que el aumento de la industria conlleva, hacen que se registre una tendencia al equilibrio, sin renunciar al constante avance en la investigación de nuevos medios de producción, organización y distribución del trabajo en el sector industrial.

Pero la historia universal de las empresas no es del todo aplicable a lo acontecido en los países latinoamericanos. Particularmente en América se heredan formas de organización productiva llegadas desde Europa hace cuatro o cinco siglos, como la encomienda y la hacienda, que como Mörner (1974) señala, la primera es típica del orden precapitalista, mientras que la segunda combina rasgos capitalistas y feudales. Las elites modernizadoras en nuestra América tuvieron que enfrentar las consecuencias derivadas del ethos señorial y el ethos burocrático. El primero se originó en las instituciones ya citadas, el segundo (que se remonta también a la Colonia) permitió la articulación centralizada del territorio y el funcionamiento aceptable de las instituciones gubernamentales en épocas de grandes convulsiones políticas (Etchegollen, 1998). Para nosotros debiera de ser muy claro que este legado histórico y cultural no ha dejado de pesar sobre la configuración cultural de la moderna empresa de negocios. El hecho histórico de que los territorios americanos hoy llamados latinoamericanos fueran conquistados y gobernados por España es una de las principales raíces diferenciales de las economías actuales, pues España, dentro de los países-estado europeos del Siglo XV, representaba lo más atrasado en las etapas del desarrollo del antiguo continente, es decir, las formas sociales y de producción que llegan a nuestros países vienen de la era medieval en Europa, son un emisario del pasado europeo que, cuando llegan a América ya han empezado a dejar de ser vigentes en Europa. Por lo tanto no es de mucha utilidad comparar a la empresa y al empresario latinoamericano con tipos ideales de ellos a partir de la experiencia de los países desarrollados, pues no debiera de haber la menor duda de que las condiciones históricas, económicas y sociales han determinado las posibilidades de acción de los hombres y las familias de empresa de manera muy diferente entre Latinoamérica y los países desarrollados del norte de América (Canadá y Estados Unidos).

La empresa, ahora como institución se ubica como tal gracias al papel cada vez más preponderante en el devenir de la vida cotidiana de los ciudadanos. Siendo la más joven de las entidades creadas por el hombre, más joven aun que los museos y qué decir de las iglesias y la familia misma, se ha levantado como una institución creada por la economía y las ingenierías, y el trato de institución

se lo damos en virtud de que cumple con los criterios para ello según Verdú (1969) quien define a la institución como “*la consolidación permanente, uniforme y sistemática de usos, conductas e ideas con medios e instrumentos que aseguran su control y el cumplimiento de su función social*” (p. 125).

La institución *permanece*, y dura en el tiempo más allá de las voluntades fundadoras que la establecieron, pues siempre está reclutando nuevas voluntades para continuar sus fines. La Institución *uniforma conductas*. Posee directivas que son seguidas por sus adherentes, ya que para cumplir con sus fines, necesita de ideales, valores y normas que conduzcan a sus miembros para ello. Persigue un fin, es su aspecto más medular y lo que permite que una institución exista, es el fin para el cual se ha creado. El fin que persigue, es la *función social* que está llamada a realizar. Función social que es tan múltiple como necesidades sociales existen; ya sean económicas, políticas, militares, religiosas, etc.

Requiere *Instrumentos* para realizar sus fines. Estos instrumentos o herramientas, pueden ser *materiales* como el edificio de una entidad o sus objetos tangibles que posee. Pueden ser *ideales* como por ejemplo, las normas de una entidad. Y también pueden ser *personales*, como los titulares de los órganos de la entidad, que están llamados a formular la voluntad de la institución.

A estas alturas de la historia de la humanidad concebir y ubicar a la empresa como parte del concierto de las instituciones en la sociedad debe de ser algo incuestionable pues, como es posible apreciar la permanencia, la uniformidad y la función social están explícita e implícitamente contenidos en todo tipo de empresa, sea esta privada, pública, sociedad anónima, cooperativa, de propiedad familiar o cualquier otro tipo. Aún, su identidad como institución nos permite referirnos a ella independientemente de que a la empresa se le reserva su existencia en la etapa y dentro de los entornos capitalistas. Así, aun las actuales haciendas cafetaleras de Chiapas (López, E., 2006), operadas con una gran cantidad de estrategias y formas de la encomienda y la hacienda colonial, presentan rasgos de instituciones.

1.3.3. La empresa como institución sustituta emergente de algunas de las funciones de la familia

Retornando a la otra gran institución que conforma nuestro trabajo hemos de referir nuevamente a la familia en sus funciones sociales, dentro de las cuales habremos de rescatar y subrayar la de la formación de los individuos y su incursión al proceso de socialización y culturización. Las reglas del parentesco y el efecto de estas en la consolidación de las familias de todo tipo y, por



nuestro interés, principalmente en aquellas propietarias y operadoras de empresas, dan como uno de sus grandes resultados la formación de intereses vocacionales y de habilidades sociales para la toma de decisiones y el manejo de los recursos de la empresa por parte de los miembros de la familia propietaria.

Pero además, en todas las familias, empresariales o no empresariales, se busca el desarrollo de los individuos, su crecimiento y mejora en diversas dimensiones (económica, educativa, social, cultural, etc.), sin embargo estas funciones sociales, estos fines de la institución familia, y que ha compartido con otras instituciones tan añejas como ella misma, la iglesia y la escuela, ahora se la debe de compartir también con la empresa. Es decir, la empresa también invade la función social de la familia al intentar formar a los individuos que se incorporan a ella, moldeando sus ideas, valores, ideales, conductas, etc., de tal forma que cada vez más la empresa comienza a acercarse a la cobertura de funciones que eran “exclusivas” de otras instituciones.

El riesgo o ventajas de lo anterior no es algo que pueda tan fácilmente predecirse, cuando mucho se puede especular al respecto, pero ello no nos debe de alejar de ser capaces de reconocer la manifestación que del fenómeno se ha comenzado a dar. Los individuos con mayor frecuencia cada vez establecen sus relaciones sociales de amistad, noviazgo y matrimonio con individuos en el interior de la empresa. La formación de valores y la educación no formal se presenta un buena medida en los espacios físicos, cognitivos y axiológicos de los grupos al interior de las empresas.

Se ha tratado de dar una mirada general e introductoria al fenómeno de la empresa familiar a partir de la revisión de los antecedentes de las instituciones familia y empresa en la historia, ubicando la relevancia y pertinencia del estudio de esta por parte de los estudios organizacionales en su carácter de multidisciplinarios. En los siguientes capítulos se ahondará en las aproximaciones metodológicas y epistemológicas para el estudio de esta, así como en la cultura como una más de las variables útiles para el abordaje del estudio que se hace de la empresa familiar y del caso en particular de esta investigación.

2

Aproximaciones metodológicas al estudio de la empresa familiar

En este capítulo haremos un recorrido por las principales aproximaciones teóricas y epistemológicas que se perciben en los estudios acerca de la Empresa Familiar. Como objeto de estudio y/o transformación la empresa familiar ha sido abordada desde perspectivas tan diversas como la historia, la economía, la administración, la antropología y la psicología, entre las principales y, como sería de esperarse desde y dentro de cada una de estas disciplinas las aproximaciones metodológicas pueden ser tan diversas como los orígenes epistemológicos de las disciplinas y de diferentes enfoques o corrientes al interior de cada una de ellas. Sin desear hacer una revisión exhaustiva y profunda, pretendemos básicamente enmarcar y ubicar las dificultades e implicaciones de movernos en un terreno tan sinuoso, no poco frecuente por cierto, en los estudios organizacionales. Sin embargo es necesario evidenciar las pendientes interdisciplinarias que habremos de escalar, pero también aprovechar las inercias y caídas por gravedad.

Nos alejaremos de la tentación de incorporar los diferentes discursos que caracterizan a diversas aproximaciones y haremos un esfuerzo por mantenernos dentro de un hilo conductor que tenga como elemento común y sentido a la empresa familiar con sus ¿características?, si es que es acaso caracterizable.

Este capítulo nos introduce en el ámbito de la empresa familiar desde y hacia las perspectivas donde ubicaremos nuestro trabajo, pero por ello mismo es menester conformar el entorno metodológico de los estudios de la empresa en México y acotar aquellos que son aplicables al campo de la empresa familiar.

2.1. Aproximaciones histórico sociológicas

Dentro de esta categoría podemos identificar una serie de trabajos que dan diversas explicaciones acerca de la aparición, funcionamiento, crecimiento, vida, desarrollo y muerte de empresas desde una perspectiva que subraya los factores de naturaleza histórica, social y económica.

Estudios del empresario, historiografía empresarial, análisis económicos, etc., acerca de las empresas en general, pero que en uno de los apartados ubica a las empresas familiares o a las familias empresariales, representan el universo de estas aproximaciones. Si bien muchos de estos estudios y sus aproximaciones pueden ir desde un tratamiento puramente descriptivo hasta relatos muy bien detallados y que, en buena medida, se apoyan en la revisión de los archivos de familias propietarias, el elemento común de la mayoría de ellos es que inician y concluyen con la postulación, revisión y enriquecimiento de hipótesis de investigación que ponderan o subrayan a los elementos y variables de naturaleza histórica, social y económica dentro del estudio de las empresas familiares. Los estudios acerca de las empresas y los empresarios se iniciaron en Alemania hace aproximadamente 200 años y han dado lugar al área de conocimiento ahora denominada genéricamente como Business History y que forma parte de la formación económico-empresarial en las escuelas de negocios de la mayoría de los países desarrollados.

Es a finales del siglo pasado el momento en que se presenta una explosión en los estudios relacionados con la historia empresarial en los cuales se va haciendo un recorrido en cuanto al objeto de estudio, o al menos el foco de dichos estudios, revisando aspectos económicos del entorno, la región de las empresas, etc., pero también las características de los empresarios, los fundadores y algunas de sus estrategias para aprovechar recursos y necesidades, y formar empresas a partir de ello.

Los estudios de historia empresarial se formalizan institucional y académicamente en 1927 en la Graduate School of Business Administration de la Universidad de Harvard, cuando se fundó la cátedra Gras, la cual tenía una función prescriptiva al abordar los problemas que enfrentaban los hombres de empresa en su actividad. Para 1947 Schumpeter, en su obra *Historia del Análisis Económico*, coloca al empresario como actor central en el estudio de la historia empresarial, aunque principalmente como actor económico, de alguna manera se abre la puerta para el estudio de dicho sujeto en función también de sus historias personal y familiar. Los empresarios como sujetos de la actividad económica son el marco principal de análisis dentro de este tipo de aproximaciones, pero vale la pena subrayar que el crecimiento en el interés de los estudios historiográficos sobre la empresa surge de un desarrollo dentro de la disciplina de la historia, más que de un interés de los sectores empresariales, y ello se amplifica aun más en México.

La historia empresarial fue tomando un lugar cada vez más relevante dentro de la historia económica, pues entre otras razones, la empresa se fue tornando en la organización más interesante y paradigmática, postura neoinstitucionalista que ubica a la empresa como la causa principal del desarrollo económico de los Estados Unidos y, en general, de los países desarrollados. En esta aproximación queda perfectamente ubicada la obra de Alfred Chandler (1987).

Son de nuestro particular interés los estudios y las aproximaciones teóricas y conceptuales a las empresas en México, pues consideramos que en ellos, dentro de la gama de factores que se analizan, se presentan aquellos de los efectos y correlaciones entre la familia y la empresa. Los estudios sistemáticos sobre empresarios en México, con o sin la perspectiva de la historia empresarial, se han dado por momentos.

Antes de 1990, el inicio de la historiografía empresarial se puede situar a mediados de la década de 1970. En 1976 hay un estudio pionero que no contó con la continuidad sistemática deseable. Se trató de un libro que conjuntó los resultados de diversos trabajos (Cardoso, 1978) y que fue realizado por un grupo de trabajo en el Departamento de Investigaciones Históricas del Instituto Nacional de Antropología e Historia y que en cuyo título refleja la orientación “*Formación y Desarrollo de la Burguesía en México. Siglo XIX*”, en donde se estudió a empresarios tales como Manuel Escandón, la casa Martínez del Río, Gregorio Mier y Terán, Patricio Milmo y otros. Esta obra incursionó en una temática hasta entonces poco atendida como lo es la historia de empresas y empresarios. Los ángulos desde donde fue plantada la investigación fueron muy variados, una combinación de materialismo histórico, economía política marxista y la visión del empresario de Schumpeter, prevaleciendo el concepto de empresario como sujeto de estudio de la sociología, más que de la economía, la antropología o la psicología. Otro de los estudios previos a la década de los 90’s es el de Jacobo, Luna y Tirado (1989) sobre los empresarios en México donde son concebidos como sujetos que intervienen y coadyuvan al cambio hacia las políticas de corte neoliberal, se estudia al empresario como sujeto social, cuya fuerza política deriva del poder económico que acumula.

Para la década de 1990 la fuerza de los estudios acerca de las empresas y los empresarios en México toma fuerza con el trabajo de Mario Cerutti (2000) y Carlos Marichal (Marichal y Cerutti, 1997) donde este tipo de estudios han tomado otros derroteros historiográficos con apoyo más en los estilos de investigación europeos (español e italiano principalmente). En la introducción de muchos de los estudios referidos Marichal hace una ubicación teórica, conceptual y metodológica de corte historiográfico del tema y concibe como disciplinas separadas a la historia empresarial y la historia de empresa, ubicando a ambas como subespecies de la historia económica, siendo la historia empresarial el estudio de los empresarios, en el sentido Shumpeteriano, mientras que la historia de las empresas, como *business history*, privilegia el estudio de los cambios organizativos en las mismas, aunque siempre desde un enfoque y visión de la economía y su interdependencia con el conjunto social. Esta división de Marichal permite la ubicación dentro de la *historia de empresa* de los estudios sobre empresa familiar, pues nos da la oportunidad de incursionar en el estudio de esta última satisfaciendo los argumentos de corte sociológico, económico e historiográfico. Sin embargo el estudio de la empresa familiar en México aun no



ha producido un despunte que parta de la historia de empresa, aunque los estudios históricos, de forma irremediable, incorporan a la familia en el estudio, lo hace considerando a esta como institución histórica, la mayor cercanía hacia la familia como entidad social y cultural lo representa dentro de esta aproximación el estudio de las élites empresariales y las formas en las que familias se asocian a través del parentesco, planeando matrimonios entre los miembros de las familias como forma de fortalecer la riqueza y el poderío de los grupos económicos, pero no desde una perspectiva en la cual se tome a la familia como entidad aledaña a la empresa y en la cual los patrones de comportamiento, pensamientos y emociones, así como una posible “cultura familiar” se convierta en actora relevante para la empresa, a la vez que esta última se conforme como parte del mismo patrimonio económico y cultural de la familia.

Para efectos del presente trabajo existen elementos dentro de estas aproximaciones que representan un adecuado grado de importancia en función de que la historia de la familia, propietaria de una o más empresas y cuyos miembros han participado en la dirección y operación de la misma, pueden revelar elementos de naturaleza individual y del tipo y la calidad de las relaciones de los miembros de la familia, y que repercutan en el funcionamiento y la vida de la empresa. No obstante es necesario reconocer que muchos de estos estudios asumen su compromiso disciplinario con la historia como macroproceso social, hurgando más sobre variables estructurales y sociológicas, que sobre aquellas de naturaleza individual o familiar propiamente.

El parentesco y la existencia de instituciones históricas llegadas al Nuevo Mundo desde la España del siglo XV, en la cual aún persistían las instituciones medievales, retrasadas para Europa, pero aun vigentes para España, así como los sueños conquistadores basados en ese estado de cosas en la España conquistadora, dieron lugar a formas de organización particulares que forman parte de la historia de México y que permearon de manera por más evidente en instituciones tales como la hacienda, el gobierno virreinal, las castas, la educación, la religión, etc., y que perdurarían, y perduran, en formas de organización agrícola, ganadera y minera principalmente, sin descartar a las empresas familiares urbanas. Si bien la figura del fundador, el emprendedor solitario, que inicia una aventura empresarial, pero que ya es o será padre de familia, y que está dentro de sus expectativas el crecimiento y desarrollo de la empresa como un brazo de la familia, y en donde algunos miembros de la familia se puedan desarrollar y obtener un adecuado nivel económico de vida, se entrega en un principio a la labor de fundar y asegurar la supervivencia de la empresa, llegará el momento en que la familia crezca y varios de sus miembros se incorporen o no a la empresa, algunos no lo desearán o no lo podrán hacer, otros buscarán desde su infancia hacerlo, o bien el padre fundador lo provocará haciendo uso de su autoridad como padre y/o cabeza de la familia. Ocasionalmente habrá emprendedores fundadores que, por el contrario, separan a la empresa de la familia y, no solo no visualizan un futuro donde los descendientes se incorporen

a la familia, sino que ven a la empresa solo como un medio de apoyo y sustento para los fines familiares hasta que los descendientes sean independientes y se valgan por sus propios medios y desarrollen su plan de vida fuera y lejos de la empresa fundada. En el segundo de estos supuestos no estamos frente a una empresa familiar, sino ante un empresario individual, el cual inclusive tal vez promoverá alguna actividad profesional o empresarial en sus descendientes, diferente a la empresa fundada. En algunos de esos casos se podría ver la aparición de una familia empresarial, en la cual sus miembros son propietarios de diversas empresas, pero sin operarlas en forma directa y percibiéndolas más bien como líneas de negocios y/o ingresos dentro del patrimonio familiar. Sin embargo, dentro de los estudios de las aproximaciones que hemos presentado en este apartado las historias familiaempresariales son escasas, al menos en cuanto a la riqueza y contenido dentro del cual deseamos incursionar en nuestro estudio de la empresa familiar.

2.2. Aproximaciones funcionalistas cuantitativas

En la década de los 90's se dio principalmente en Estados Unidos un auge en los estudios orientados hacia las empresas familiares los cuales se ubican primordialmente dentro de estas aproximaciones funcionalistas y cuantitativas.

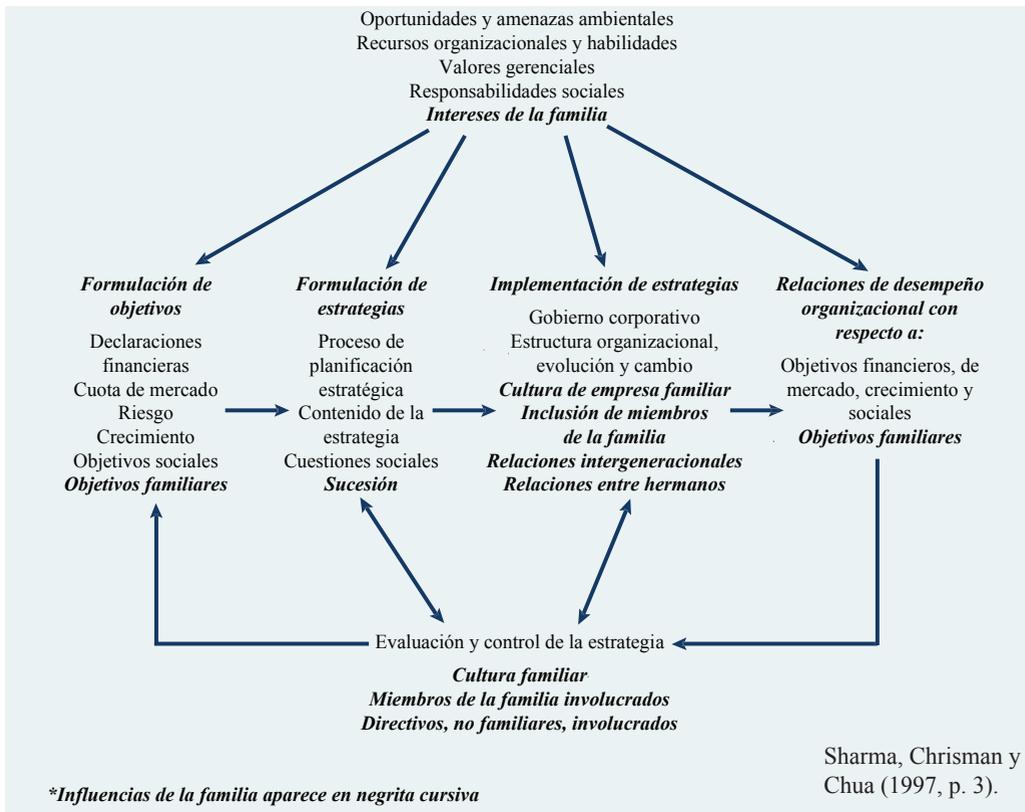
Parece ser que buscan fundamentalmente encontrar relaciones entre familia y empresa que muestren y demuestren los atributos que la primera pueden afectar a la segunda para su crecimiento y beneficio, muchas de ellas interesadas en superar de la mejor forma posible los momentos críticos de la vida de la empresa, por ejemplo la sucesión, aunque esta etapa de la empresa familiar resulta de la mayor relevancia para los intereses económicos, y se intenta explicar la mejor forma de funcionar de la empresa familiar para que cumpla su cometido como empresa. Estas investigaciones pueden ser vistas como “prácticas” y de gran utilidad para los partidarios del management y del instrumentalismo, y regularmente son realizadas desde marcos metodológicos y epistemológicos de disciplinas tales como la administración, la ingeniería y otras disciplinas económicas administrativas como las dedicadas al estudio de las finanzas y los costos, como parte esencial de la economía como disciplina del conocimiento.

Sharma, Chrisman y Chua (1997) publican un artículo que, desde el mismo título, manifiesta la intención de evaluar los aspectos que en la empresa familiar se relacionan con la eficiencia (La Gestión Estratégica de la Empresa Familiar: Investigación Pasada y Desafíos Futuros), sus conclusiones apuntan hacia la necesidad de orientar la investigación hacia derroteros de mayor validez en cuanto a favorecer estudios más controlados, funcionalistas y cuantitativos. En su revisión, abiertamente excluyeron temáticas tales como la salud y la fundación de las familias y



fortalecieron la revisión de estudios que se esforzaban por investigar y/o demostrar las relaciones entre familia y empresa pero que favorecieran el adecuado manejo de esta última, a lo cual lo llamaron “progreso de la literatura” que aborda el estudio de la empresa familiar (Sharma, Chrisman y Chua, 1997, p. 2). La figura que se presenta a continuación es un ejemplo del tipo de variables y categorías, así como de la aproximación teórica de corte funcionalista y cuantitativa surgida desde el management principalmente. El denominado “proceso estratégico gerencial” (Strategic Management Process) subraya las “influencias familiares” en la determinación de aspectos de la gestión tales como la formulación de metas y de la estrategia, su implementación y la ejecución organizacional en relación con las metas financieras, de mercado, de crecimiento y sociales de la familia.

Figura 1. Proceso estratégico gerencial.



El trabajo de Sharma y cols. (1997) es representativo entonces de una aproximación funcionalista y cuantitativa hacia la empresa familiar como objeto de estudio. Tal vez se podría ubicar a estos autores como los representativos de la aproximación, sin ser los únicos en ello, pero siendo quienes han marcado la pauta al respecto. Para el presente siglo Bird y cols. (2002) hacen una revisión acerca del campo de investigación de la empresa familiar a partir de los estudios publicados en las principales revistas del campo, dividiéndola en dos eras: la antigua (publicados antes de 1997) y la reciente (de 1998 a 2002). Se revisaron un total de 148 artículos de los cuales 14 (21%) correspondieron a la era antigua y 127 (86%) a la era reciente. La mayoría de los artículos han sido publicados en Family Business Review (129 artículos) y los demás en tres revistas de menor antigüedad dentro del campo de la investigación en la empresa familiar. La revisión de la literatura realizada por Bird y cols. (2002) demuestra que las aproximaciones más utilizadas por los investigadores son de corte cuantitativo en el manejo de los datos y los aspectos más estudiados son la estrategia del negocio y la sucesión, mientras que el papel de la mujer, los conflictos y la familia misma como variable dependiente han llamado menos la atención de los investigadores, es decir, nos encontramos ante un panorama evidentemente interesado en el manejo instrumental de las posibles variables y relaciones entre la familia, las personas y los procesos, en beneficio de los fines de rentabilidad y sustentabilidad de la empresa familiar.

Al estudiar las diferencias entre las eras revisadas (ver tabla I), al respecto de los métodos para el tratamiento de los datos resulta impactante el incremento en el uso de herramientas cuantitativas, lo cual pensamos que no necesariamente representa un beneficio en términos del abordaje y conocimiento acerca de variables más discretas en la investigación acerca de la empresa familiar. Tan solo en la era reciente el 57% de los estudios usaron análisis multivariado (ANOVA), mientras que en la era antigua no hubo un solo artículo que reportara su uso. La aproximación cualitativa sigue siendo la excepción en ambas eras, lo cual resulta consistente con las teorías asociadas al uso de estas herramientas metodológicas de corte funcionalista.

En general entonces las aproximaciones de corte funcionalista y cuantitativo han tomado bastante del control y de la definición de los estudios acerca de la empresa familiar, al menos en los Estados Unidos. Las bondades que los investigadores reconocen a dichas aproximaciones son, al igual que en las disciplinas sociales abordadas por los países sajones, que la sistematización de los datos, la objetividad de los instrumentos y el manejo más preciso y estadístico de los resultados, abonan el camino para la construcción de un campo o disciplina de estudio que se abra paso entre las áreas de conocimiento como un cuerpo digno de ser reconocido como con un objeto de estudio propio y el uso de metodologías científicas que le proporcione un mayor crédito y prestigio disciplinario y académico.



Tabla I. Impacto de la era en los métodos estadísticos.

Método estadístico	Era antigua Número Porcentaje de era	Era nueva Número Porcentaje de era
Cuantitativo	3 (43%)	2 (3%)
Descriptivo	1 (14%)	15 (23%)
Binomial	3 (43%)	10 (15%)
Multivariado (incluye ANOVA)	0	38 (57%)

χ^2 p< .001. Tomado de Bird y cols., 2002, p. 344.

Más recientemente este tipo de aproximaciones teóricas y metodológicas al estudio de la empresa familiar también han buscado relacionar a la familia con la investigación acerca de los emprendedores (entrepreneurship research). Pero también los principales investigadores en esta línea (Chrisman, Chua y Steier ,2003) concluyen que “Si las teorías acerca de los emprendedores ignoran el involucramiento familiar, ello podría significar la pérdida de factores familiares críticos relacionados en la creación de nuevas aventuras empresariales” (p. 442). Es evidente que las aproximaciones funcionalistas y cuantitativas ponderan, como era de esperarse, los elementos de naturaleza estratégica, en el sentido de la prevalencia de valores tales como la rentabilidad, la productividad y la utilidad, los cuales se perciben como “lógicos” dentro de la racionalidad economicista de considerar a la empresa familiar, principal o únicamente, como una empresa, negando o devaluando los aspectos de naturaleza puramente familiar, en el sentido de la institución histórica y socioafectiva que la familia ha jugado dentro de la historia y surgimiento de la sociedad moderna en su conjunto y de las mismas empresas en particular.

El Journal of Business Venturing No. 18 (2003) dedicó dicho número de manera especial a difundir una conferencia realizada a fines de septiembre de 2001 en Edmonton, Alberta la cual estuvo dedicada a explorar la aplicación de los aspectos teóricos más relevantes de las organizaciones al estudio de las empresas familiares. Como resultado dicho número de la revista consigna una serie de artículos que tratan de responder dos grandes cuestionamientos: a) si las empresas familiares y las no familiares son diferentes en términos de sus recursos, conductas y decisiones, de ser así qué tan diferentes son y por qué lo son, y b) si esas diferencias las llevan a

ventajas competitivas o desventajas que afecten el logro de las metas y objetivos organizacionales. Los artículos que conforman el número especial, aunque dan la apariencia de hacer una cobertura completa acerca de los marcos teóricos referenciales de los estudios de las empresas familiares y abordan conceptos tales como el comportamiento altruista y al autocontrol (Shulze y cols., 2003); la unicidad, la inseparabilidad y la sinergia (Habbershon y cols., 2003), además de tópicos más atendidos como lo es la sucesión dentro de un marco de estrategia, organización, cultura, liderazgo y gobierno (Miller y cols., 2003) y el abordaje híbrido de una aproximación de transacción cognitiva, émulo de transacción de costos y contenidos de los pensamientos de miembros de la familia propietaria (Mitchell y cols., 2003) que llegan a extremos tales como demostrar la forma en la cual “un número mayor de cogniciones necesarias para las transiciones, incrementan la complejidad, el número de cogniciones en las empresas familiares multiplica el potencial para el desarrollo de categorías enteras de fuentes de conocimiento que no pueden existir en las empresas no familiares” (Chrisman y cols., 2003, p. 446).

Como resulta evidente, aunque números especiales de revistas, como el referido en el párrafo anterior, aseguran estar dedicados al estudio de la empresa familiar y los enfoque o aproximaciones teóricas para su estudio, en realidad se encuentran de antemano dominadas por una suerte de miopía que hace que primordial o exclusivamente desarrollen y subrayen las explicaciones teóricas, así como las relaciones conceptuales y metodológicas, que se encuentran dentro de un enfoque general de corte funcionalista y cuantitativo, el cual pondera y busca relaciones entre cantidades de variables, medidas de la forma más objetiva y precisa posible, recurriendo para ello a extremos y técnicas surgidas de disciplinas diversas, pero que tienen como factor común, el interés y deseo de medir, cuantificar y tratar de demostrar la existencia de relaciones estables y predecibles en los fenómenos que se presentan en la vida de las empresas familiares, regularmente asumidas como empresas en las cuales la familia interviene y tiene cierto papel que puede ser determinado en forma cuantitativa y precisa.

Pero ¿cuál es el estado que guarda este tipo de aproximación en los acercamientos de investigaciones en México? Es una pregunta difícil de responder, pues la difusión de las investigaciones en nuestro país lleva como pecado la escasez de medios por un lado, el número y la calidad de las revistas siempre será una debilidad, y la aridez de la línea de investigación sobre empresa familiar. No obstante, lo poco que hay se presenta principalmente dentro de estas aproximaciones funcionalistas, cuantitativas e instrumentales. Instituciones de educación superior como el Instituto Tecnológico de Monterrey en diversos campi, el Instituto Tecnológico Autónomo de México y la Universidad de Monterrey, ofrecen programas de formación dirigido hacia miembros de familias propietarias de empresas (padres o hijos) con la finalidad de procurarles profesionalización de los procesos, así como un cuidado especial para el momento



más difícil de la empresa familiar: la sucesión, la cual pocas veces es prevista, diseñada y realizada con la pulcritud que la administración científica e instrumental desearía.

El Diplomado en Empresas Familiares ofrecido por el Tecnológico de Monterrey campus Guadalajara especifica como objetivo el de “Desarrollar y fortalecer una cultura empresarial donde la familia es una ventaja competitiva”, así como “Identificar los factores que impulsan o inhiben el desarrollo de la Empresa Familiar para adaptarse a los cambios y producir las innovaciones necesarias que aseguren su crecimiento y continuidad” (www.itesm.mx, campus Guadalajara, accesado el 8 de febrero de 2009). La familia es entonces concebida como “ventaja competitiva”, ¡más instrumentalismo no es posible esperar y/o desear!

El Instituto Tecnológico Autónomo de México cuenta con un Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar (CEDEF) dirigido por el Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius quien es considerado dentro del ámbito de la Empresa Familiar con un enfoque funcionalista como uno de los principales precursores e impulsores del estudio y aplicación de conocimientos y tecnología para la mejora de la Empresa Familiar. El objetivo del Diplomado que ofrece el ITAM es: “Al finalizar el curso, el estudiante conocerá las características particulares de las empresas familiares y reconocerá tanto su gran potencial de desarrollo como los riesgos con los que enfrentan. Asimilará las ideas básicas para su dirección, fundamentalmente orientadas a la prevención de conflictos, y contará con elementos para planear la profesionalización y continuidad de la empresa.” (<http://cedef.itam.mx/index.html>, accesado el 8 de febrero de 2009)

La Universidad de Monterrey cuenta también con el Centro de Empresas Familiares el cual ofrece una serie de servicios que van desde talleres, cursos y hasta un retiro familiar para “fortalecer la confianza en la familia y el amor por la empresa” (<http://www.udem.edu.mx/micrositio/empresasfamiliares>, accesado el 8 de febrero de 2009). En el sitio de este Centro se enfatiza que “el 56% de los alumnos vienen de una familia que maneja un negocio familiar”, por lo que el centro tiene como uno de sus objetivos el de “La generación de información relevante para el éxito económico de las empresas familiares y de la unión familiar, a través del impulso en la investigación en el campo de la empresa familiar.” Este centro fue creado en 1999 y ha establecido un Certamen Anual de Investigación denominado “Premio UDEM-Adalberto Viesca Sada” que en el año de 2008 se otorgó a una serie de trabajos que, por los títulos y resúmenes, caen todos ellos dentro de las aproximaciones funcionalistas cuantitativas (véase tabla II.)

Al revisar los resúmenes de estos trabajos se confirma que el título de cada uno de ellos es consistente con la intención de los mismos, es decir, la búsqueda de conocimiento que derive en formas de mejorar el funcionamiento instrumental de la empresa a partir del conocimiento

Tabla II. Premios 2008 del Certamen UDEM Adalberto Viesca Sada.

I.	“Fortalezas y debilidades existentes en las empresas familiares de San Juan de Pasto” (Bolaños, S., Pantoja, M. y Jiménez, A.)
II.	“Identificación de las alternativas de financiamiento para las Pymes de familia de los sectores más representativos en Bogotá, D.C.” (Navarrete, C.)
III.	“Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas” (Navarrete, M.)
IV.	“Un modelo integrador para el manejo de elementos intangibles y creación de valor en la empresa: el caso de empresas familiares y no familiares en México” (Torres, A.)

(<http://www.udem.edu.mx/micrositio/empresasfamiliares>, accesado el 8 de febrero de 2009).

que se tenga acerca del funcionamiento de la familia propietaria de la misma. En México, como en muchos otros países de América Latina se presenta un fuerte interés en estos estudios y, de hecho, parecen ser muy solicitados y apreciados por propietarios de empresas y asociaciones empresariales a fin de poder elevar la productividad, rentabilidad y utilidades de las empresas. Si bien se incorpora a la familia, regularmente se hace como una variable externa de la cual se busca conocer cuál es su efecto y, evidentemente, cómo poder mejorarlo en beneficio de los objetivos de la empresa. El abordaje e interés por los procesos familiares propiamente dichos es exclusivamente en la medida en que estos pueden ser de beneficio para el funcionamiento de la empresa. Esto último no intentamos subrayarlo como una crítica, sino como un reconocimiento a la coherencia entre las metodologías utilizadas (cuantitativas regularmente), los enfoques epistemológicos (de corte funcionalista e instrumental) y los fines o intereses de los estudiosos de esta perspectiva, es decir los intereses de la empresa en su papel de generadora de utilidades y plusvalía.

2.3. Aproximaciones simbólico cualitativas

Finalmente en este capítulo nos es necesario abordar las aproximaciones de corte simbólico y cualitativas, siendo estas aquellas que de manera más suave, pero en forma teórica y conceptual lo suficientemente sustentadas, incorporan al estudio de la empresa familiar tanto variables como formas de aproximación al objeto de estudio, que subrayan y reconocen las cargas subjetivas, emocionales, simbólicas, de los actores en el terreno. No es de extrañar el hecho de que estas propuestas teórico-metodológicas, surjan y provengan de países con una tradición social y de



reconocimiento de los individuos como actores de mayor peso que los elementos objetivos y cuantitativos.

Parece haber una relación entre los elementos a subrayar en las aproximaciones que hemos revisado y las “variables” o asuntos sobre los cuales se hace un mayor marcaje. Para los estudiosos de la empresa familiar, al menos al parecer en países latinoamericanos y de origen latino, estas aproximaciones presentan un mejor acomodo para las buscadas explicaciones, lo cual también se asocia con la disciplina de origen del investigador de que se trate. Así, los antropólogos, sociólogos, psicólogos y filósofos, muestran más atracción hacia las aproximaciones simbólicas y cualitativas, mientras que ingenieros, y administradores se inclinan por las aproximaciones de cortes funcionalistas y cuantitativas, sin que ello sea una regla evidentemente.

Las teorías explicativas acerca del devenir de las personas, los procesos y los aspectos de naturaleza social y humana tienen como factor común la concepción acerca de la naturaleza humana como investida de elementos únicos, poco generalizables y contenidos dentro de los “espacios” emocionales, simbólicos y del lenguaje, este último como construcción social representativa de la civilización y del desarrollo de la humanidad a lo largo de la historia. Mientras que las aproximaciones de corte funcionalista dirigen sus intereses principalmente a encontrar las formas en las cuales la empresa se puede beneficiar por los elementos familiares que puedan favorecer la rentabilidad, la mayoría de las búsquedas de las aproximaciones simbólicas ubican el interés en los individuos y sus procesos simbólicos y existenciales en relación con la existencia y significancia de la empresa propiedad de la familia y en la cual ellos participan. Las disciplinas del conocimiento regularmente orientadas en estas aproximaciones, como debe de ser supuesto, son las de naturaleza fuertemente humanística y social tales como la antropología, algunas corrientes dentro de la sociología, y la psicología fenomenológica, humanística y existencial, las cuales comparten principios básicos acerca de la importancia y significados que de las acciones del entorno y la historia, hacemos las personas.

Estas aproximaciones se interesan más en la comprensión de la subjetividad, y menos en la explotación de la misma en beneficio de los intereses de la empresa.

Siendo la subjetividad uno de los principales aspectos y/o procesos que estas aproximaciones buscan entender y explicar, el carácter metodológico y epistemológico de los estudios cae principalmente en la fenomenología y, no es de extrañar que las disciplinas que han desarrollado estas aproximaciones son las anteriormente mencionadas, así como tampoco es de extrañarse que estas tengan más espacio de atención e interés en países de orígenes culturales e históricos con mayor propensión a los elementos emocionales, simbólicos y hasta místicos. La subjetividad

puede ser vista entonces como objeto de interés para estas aproximaciones, aunque la subjetividad ha sido, de manera no tan indirecta en un principio y en forma más consciente y consistente más recientemente, interés de las aproximaciones funcionalistas y cuantitativas, la finalidad más parece ser la de explotar dicha subjetividad que la de comprenderla.

Los estudios de naturaleza simbólica en la empresa familiar surgen y llegan desde los estudios clásicos acerca de la familia como unidad social, como institución inclusive histórica y social, sin la cual la humanidad misma no sería explicable, al menos su desarrollo y crecimiento. La antropología ha sido la disciplina que de manera ponderada ha estudiado a la familia, aunque también la sociología y la historia, sin embargo la antropología y los estudios etnográficos no solo en grupos humanos atípicos, en el sentido de ser grupos minoritarios y alejados de la civilización moderna como los casos de grupos indígenas en zonas alejadas, viviendo en condiciones y con “sistemas “dignos de estudio” por su rareza, sino más recientemente en grupos también minoritarios pero más comunes para la sociedad actual, como por ejemplo los científicos o grupos de consumidores, o viajeros en condiciones de aislamiento, etc. Pero la psicología y la sociología también toman, en determinados subterritorios conceptuales de ellas, a la familia como objeto de estudio y de intervención, por ejemplo todo el trabajo desarrollado dentro del marco de terapias de pareja y familiares, ya sea de corte psicoanalítico, cognitivo, sistémico y conductual.

Dentro de lo que identificamos como aquello simbólico y cualitativo, en Análisis Organizacional, los planteamientos de investigadores evidentemente humanistas y simbólicos se evidencian en los trabajos de Eugene Enriquez, Alain Chanlat, Renee Bedard, y Vincent De Goulejac, solo por mencionar unos cuantos, o al menos los más conocidos y difundidos. Todos ellos ubican en el centro de sus análisis, pero sin ser excluyentes de otros elementos, a la persona, al individuo y sus aspectos más humanos posibles, lejos del *homo economicus* y más en el *homo sapiens-sapiens*. Las aproximaciones simbólicas y cualitativas, desde su naturaleza, marcan una diferencia sustancial con las de corte funcionalista y cuantitativa, mientras para las segundas lo sustancial pueden ser los resultados y los datos “duros”, para las primeras los objetos de análisis y estudios son los procesos individuales, psicológicos, sociales y culturales, así como las interpretaciones que los individuos proporcionan acerca de su desempeño, historia, expectativas, etc. Así, las aproximaciones simbólicas descansan sobre disciplinas acordes con dicha metodología y epistemología, lo cual representa para los estudios organizacionales una congruencia dado que se tiende a trabajar con modelos multi e interdisciplinarios.

La subjetividad es uno de los principales campos o escenarios dentro del cual se desenvuelven las investigaciones, al contrario de la objetividad de las aproximaciones funcionales y cuantitativas,



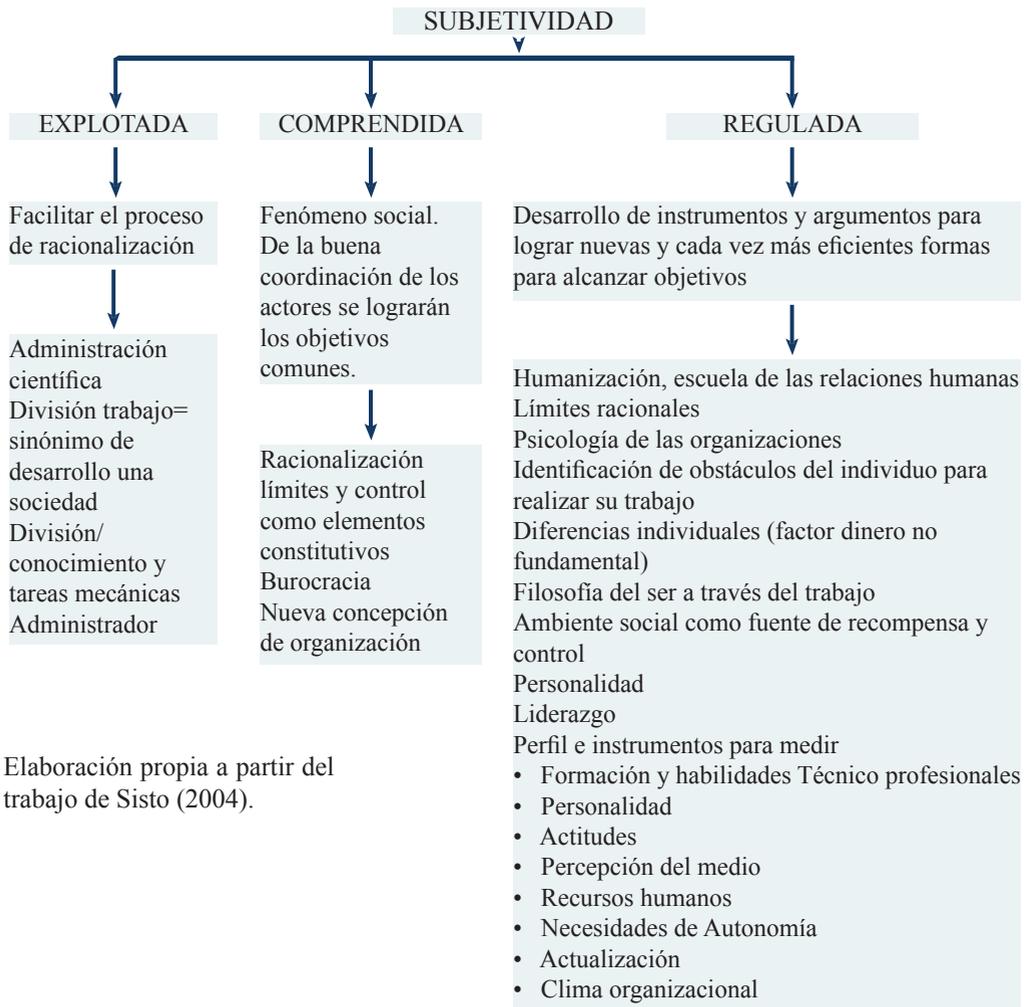
para las cuales el mundo es objetivo, o al menos así debe de ser y, por lo tanto, se trata de conocer las características de los objetos, regularmente impersonales, características fijas y estables, tal como sucede en las ciencias naturales como la física o la química. Pero en las organizaciones y, en nuestro estudio la empresa familiar, además de los datos fríos, estadísticos, está aun más marcada por aspectos de naturaleza subjetiva, donde las relaciones afectivas, de parentesco, de percepciones acerca de la historia familiar y otros elementos de este tipo, tienen un peso mayor para los propios individuos y para la empresa, aun viendo a esta última como generadora de utilidades, rentabilidad y productividad, todos esos resultados medibles en forma cuantitativa.

En las organizaciones, solo abordándolas con una aproximación puramente cuantitativa y funcional es que se puede negar la existencia de procesos de naturaleza subjetiva y simbólica. En las organizaciones, como objetos de estudio, debemos de hacer nuestras aproximaciones a ellas en forma integral, es decir, aplicando y usando las metodologías funcionales y cuantitativas a aquello que más le favorezca para su estudio y las simbólicas y cualitativas a las que así lo requieren, sin embargo en múltiples ocasiones esta distinción no se realiza. La misma subjetividad, a lo largo de los últimos años, ha pasado de ser explotada a comprendida y regulada, o al menos intentar regularla (Sisto, 2004, ver cuadro al final de este capítulo). Los intentos de definir la cultura de la organización mediante la incorporación de las personas en la definición y emisión de la Misión, Visión, Valores, y demás elementos de este tipo, implican la incorporación de los subjetivo dentro de la gestión de la organización. En el caso de la empresa familiar dicha “filosofía” de la empresa forma parte del capital simbólico de ella, pero más que estar documentada, es vivida en muchas de las prácticas y elementos culturales, simbólicos y subjetivos.

Algunas experiencias de este tipo son las difundidas, en el ámbito de las empresas familiares, las obras de Puig (2007), Ortemberg (2006) y Malarewickz (2006) en las cuales, mediante la interpretación de la información proporcionada en casos de familias, junto con la investigación documental necesaria, bordan sobre la subjetividad y los simbolismos en la vida de personas y de familias, siempre relacionadas con la empresa propiedad de esta. La mayoría de estos trabajos apoyan su trabajo de análisis, interpretación y síntesis, en cuerpos teóricos típicamente psicológicos, principalmente de corte psicodinámico, humanístico y existencial, en los cuales conceptos y procesos tales como complejos edípicos, duelos, sustitución, proyección, racionalización, mecanismos de defensa, el “yo”, la simbolización y expresiones sublimadas de actos, decisiones y expresiones afectivas, entre los principales conceptos y procesos, se usan para formular explicaciones y pronósticos acerca del campo socioafectivo y emocional en las relaciones entre los miembros de la familia. El parentesco, la paternidad, el rol simbólico de la madre como símbolo procurador y protector del reino de lo subjetivo, sublime y autoridad moral, el patriarcado y toma de decisiones centralizada, el ejercicio de la autoridad dentro de los roles

2. ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR

tradicionales, son los principales argumentos explicativos del devenir de los asuntos familiares infiltrados hacia la empresa.



Elaboración propia a partir del trabajo de Sisto (2004).

En el siguiente capítulo nos encargaremos de conectar varios de dichos elementos de naturaleza cultural, simbólica y afectiva, con la vida de las empresas familiares, pero a través de su paso por la familia.



En este capítulo se aborda, en tres secciones, el concepto de cultura organizacional orientándolo hacia sus implicaciones del estudio de la empresa familiar. Así, las concepciones del término cultura organizacional se revisan a la luz de las implicaciones en el estudio de la empresa familiar, posteriormente se revisan el poder simbólico y el lenguaje como elementos fundamentales en la construcción y la explicación de la existencia y los efectos sobre la formación de los miembros de la familia, particularmente se han rescatado, revisado y sintetizado aportaciones de la psicología social en el ámbito de las relaciones de poder en la pareja y familia mexicanas (los estudios vienen de una línea de investigación sobre poder en la pareja), para llegar finalmente al planteamiento de la cultura familiar como artificio explicativo de las actuaciones que se desarrollarán en la vida simbólica de la empresa familiar.

3.1. Concepciones e implicaciones para el estudio de la empresa familiar

3.1.1. El concepto de cultura

En demasiadas ocasiones y escenarios el término cultura es pensado como ajeno y lejano, como si se tratara de algo tan amorfo que, a la vez que justifica todo, no explica nada. La cultura se ha ido convirtiendo para muchos en el cesto de basura donde cabe todo aquello que no resulta explicable en forma racional, a la vez que justifica en las organizaciones la dificultad para el cambio o la “explicación” acerca de las formas de ser y de actuar. Sin embargo, la reproducción social del ser humano requiere para su cumplimiento de una pre-condición que resulta ajena a las condiciones operativas reconocibles en la perspectiva funcional que se le adjudica al ordenamiento de la vida puramente animal. Esta pre-condición bien podemos pensarla como la dimensión cultural de la existencia humana.

Es necesario dejar claro que la cultura no debe ser pensada como algo ajeno a la cotidianidad, improductivo, o alejado de los procesos productivos. La realidad cultural pertenece a la vida práctica y pragmática de todos los días y de todas las horas del día; aunque no seamos conscientes de su presencia y el efecto en la cotidianidad del actuar de individuos y grupos, es

más, en aquellos lugares, que presumen o se creen desprendidos de ésta (como en un laboratorio científico) está presente, pues es indispensable.

La historia de todos y cada uno de los individuos en nuestro planeta y de la humanidad, es resultado de una serie de actos, desde minúsculos hasta trascendentales y grabados tanto en la historia oficial de la humanidad como en el imaginario colectivo, una suerte de noosfera de los humanos, aunque con diferencias en todo el planeta, y la decisión de llevar a cabo estos actos ha estado permeada por la dimensión cultural, a la vez que se suman a dicha dimensión para beneficio y en la memoria colectiva de quienes vivirán en el futuro.

La dimensión cultural se entrelaza con las instituciones creadas por individuos y pueblos a lo largo de la historia. Las transformaciones que surgen en las instituciones son, a la vez, efecto y causa de procesos culturales. Los ejemplos son múltiples en la educación, la religión, la familia, el gobierno, la ciencia, la tecnología y el deporte, los cuales se representan, viven y simbolizan de manera distinta en países y aun en regiones dentro del mismo país, así los países son artificios sociopolíticos, con fronteras físicas y geográficas que no siempre delimitan diferencias culturales, por ejemplo las diferencias en lenguaje, rituales, costumbres y demás productos culturales no son muy significativas entre Chiapas, Guatemala y El Salvador.

El término cultura apareció en la Roma antigua, teniendo como antecedente el término de “*paideia*” surgido en el sabio pueblo Griego y que tiene como significado general la de “guía o crianza de los niños”. Otras explicaciones históricas ubican como antecedente el término de “ateos”, que hace referencia a hábito, costumbre, morada, refugio, concepto que parece obedecer más a la percepción que los griegos tuvieron de la dimensión cultural.

De lo que nos parece debe de ser de relevancia es la concepción de que cualesquiera que hayan sido los antecedentes históricos, hacen referencia a la idea o noción de cultivo, pensado como una acción consciente y deliberada por construir y producir efectos sobre el entorno que expresen aspectos de naturaleza humana, se trata del cultivo de las humanidades, cultivo de sus relaciones con otros hombres y con sus dioses, cultivo de costumbres, arte, conocimientos, sabiduría y del espíritu.

Es en el siglo XVIII cuando se reaviva el término cultura con la afirmación de una clase media intelectual que vive a la sombra y amparo de la nobleza o burguesía de la Alemania. La clase media intelectual y la nobleza o burguesía habían generado relaciones de beneficio para ambas, una de ellas podía implantar un modelo de producción capitalista con el respectivo aseguramiento de los privilegios correspondientes, mientras que la “nueva clase” la clase media intelectual, en

forma pacífica produce los artificios culturales y educativos necesarios para que la primera se mantenga y la segunda crezca al amparo de la primera. Uno de los miembros de esta clase media intelectual lo es Kant, quien concibe el ser culto como contar con la capacidad de crear nuevas formas a partir del contenido.

Los aristócratas son vistos un poco por arriba del hombro y de manera despectiva por los intelectuales de la época, al menos en el terreno de lo espiritual, las artes y el conocimiento. Los aristócratas muestran una “cultura” escasa, vacía y frívola, la cual no corresponde a la superioridad jerárquica que ostentan en lo económico, social y político. Para este grupo de intelectuales la “verdadera cultura” se encuentra en la comprensión de las formas del universo, de la lógica, las disciplinas del conocimiento, el desarrollo de las artes y de la ciencia, esta no está en las cortes estilo versallesco, sino en la comprensión efectiva del mundo.

Cuando la burguesía como agente modernizador deja de justificarse por la autoridad de la nobleza y pasa a justificarse por la de los estados-naciones modernos, los cuales la toman como uno de los elementos principales para el ejercicio de Gobierno, así surgen las primeras “Instituciones Culturales” como aparatos ideológicos de Estado, además de que se plantea también la idea de que la cultura está ligada a lo popular. El movimiento de los Románticos serán los primeros que afirmen que el único agente de la creación cultural realmente efectiva es el pueblo y que las otras clases o capas de la sociedad (burguesía y nobleza), aprovechan, refinan y se benefician de los esbozos o proyectos de obras que el pueblo les entrega, surgiendo así la “alta cultura” que se identifica como portadora de las manifestaciones artísticas y del conocimiento “más elevadas”. Mead (1953) concibe a la cultura con una visión más actual y la ubica como un conjunto de formas de comportamiento adquiridas, que ponen de manifiesto juicios de valor sobre las condiciones de vida y que un grupo humano transmite mediante procedimientos simbólicos (lenguaje, mito, saber) de generación a generación. Esta postura estructuralista; nos deja ver cómo las estructuras son las que mueven a los hombres y éstos son ejecutores de las formas culturales.

Sartre (1960) concibe a la cultura como un conjunto de formas que se configuran, subrayando la necesidad de entender el proceso del cual la cultura es una más de las dimensiones, aunque ciertamente la más importante. Las sociedades han sido asumidas como sujetos de estudio las cuales generan, viven, crean, destruyen y recrean formas de interacción y de comportamiento. Así, las formas culturales, se diría son simplemente el resultado de un proceso de destrucción y reconstrucción por parte del sujeto social, dentro de cuya existencia hay esta dimensión cultural. Todas las culturas han aparecido como una cristalización de las diferentes estrategias de supervivencia de los grupos humanos dentro de una naturaleza mucho más fuerte que ellos. De ahí que en las formas culturales se hagan legibles ciertas elecciones, que lo mismo reprimen



determinadas necesidades de disfrute, y determinadas capacidades de producción mientras exageran otras diferentes que las sustituyen y permutan unas por otras.

En los inicios de las sociedades los primeros grupos humanos se orientan y mueven bajo la lógica de la escasez de los recursos y la supervivencia de especie, su relación con la naturaleza está atravesada por esta óptica y la cultura que de ello emana lo refleja de manera evidente. Pero a partir del siglo XVIII el ser humano que comienza a imponerse sobre la naturaleza propone y entrona a “lo humano” y “lo moderno”, en la máxima positivista de “orden y progreso” que hasta nuestros días está por debajo y detrás de infinidad de actos individuales, grupales y organizacionales como parte de algo “natural”, no cuestionado y sobre el que se levantan relaciones personales, institucionales y sociales, siendo la familia una de las estructuras donde más clara y determinantemente va a recaer esta tarea histórica, social y simbólica. La aparición en el horizonte de las sociedades modernas de las máquinas y demás artificios tecnológicos hacen realidad los principios de orden y progreso, con lo que queda impreso el dominio del hombre sobre la naturaleza y se van abandonando las formas culturales de las sociedades tradicionales que habían servido para levantar lo que ahora se glorificaba.

Así, todo individuo al nacer dentro de una sociedad trae consigo una póliza de garantía de ser beneficiario de una herencia cultural, además de la genética marcada por la filogenia, es ahora la ontogenia la que le dará su equipamiento para socializar con los demás individuos dentro de las formas culturales construidas a lo largo de la historia, modelando la expresión social del fenotipo, construyendo las formas adecuadas de expresión de mujeres, distintas de las de los hombres, no solo en la vestimenta, sino en el habla, el comportamiento social y la expresión de la sexualidad socialmente definida, ahora esto llamado “género” (Morín, E. 1974).

Entonces, todo proceso de reproducción social posee necesariamente una dimensión cultural que es, a la vez, causa y efecto del devenir de la historia de la humanidad. Lo anterior presenta implicaciones para nuestro trabajo ya que la familia es una de esas instituciones construida, conformada, mantenida, socorrida y convocada por la sociedad para seguir garantizando la supervivencia, si ya no tanto de tipo biológico o físico, sí de tipo social y simbólico, de los individuos de la sociedad.

3.1.2. Cultura Organizacional

El concepto de cultura resulta ser uno de los más elusivos dentro de la literatura en general. Ubicando el concepto de cultura en el ámbito de las organizaciones Hofstede y Schein podrían

ser los autores más emblemáticos y sus estudios los más completos en cuanto al concepto y la investigación al respecto.

En una primera aproximación al concepto de cultura, ahora llevado a las organizaciones revisemos algunas de las definiciones más aceptadas. La mayoría de los autores usan como la expresión típica de cultura organizacional una de carácter funcionalista y que la señala como *sistema de valores compartidos*. Por ejemplo:

- Hofstede y cols. (1990) señalan que “el concepto de cultura comprende tanto las percepciones y prácticas compartidas y no solo los valores que tienen los miembros” (p. 288).
- Bloor y Dawson (1994) la refieren como “sistema de percepciones, significados y creencias sobre la organización que tiene sentido entre un grupo de personas que comparten experiencias comunes y que guía la conducta del individuo en el trabajo” (p. 276).
- Tichy (1982) la define simplemente como “compartir ciertas creencias importantes” (p. 60).
- Para Pfeffer (1981) la cultura son “percepciones y definiciones compartidas del mundo” (p. 2).
- Wilkins y Ouchi (1983) la caracterizan como “conocimiento social compartido y profundo” (p. 469).
- Kilman y cols. (1985) son más explícitos y la definen como “filosofías compartidas, ideologías, valores, supuestos, creencias, expectativas, actitudes y normas que mantienen unida a una comunidad” (p. 56).
- En una visión constructivista Sypher y cols. (1985) la definen como aquel “proceso a través del cual la acción y la interacción social llegan a construirse y reconstruirse en una realidad organizacional” (p. 89).

Algunos autores además subrayan que dado el dominio de las multinacionales y la globalización de los mercados, aquellas empresas que atienden a los elementos de naturaleza cultural lograrán ventajas sustanciales o, como lo señala Castañer (1994) “la labor de los directivos en la creación, mantenimiento y evolución de la cultura empresarial no solo es decisiva para la configuración que acaba teniendo dicha cultura, sino que constituye una de las funciones más importantes del directivo” (p. 402).



Desde otra perspectiva se ha venido indicando que la cultura es importante para implantar procesos de cambio, o para facilitar mejoras en otros procesos organizativos, por ejemplo la implantación de la estrategia. En los años recientes la cultura organizacional ha estado ocupando un lugar prominente tanto en la investigación organizacional como en la práctica directiva, según Adler y Bartholomew (1992) el 70% de los artículos sobre dirección/gestión de recursos humanos y sobre conducta organizacional incluyen el concepto de cultura, de ellos el 93% llegan a conclusiones en el sentido de que la cultura es un elemento diferenciador importante en asuntos de conducta organizacional y dirección de recursos humanos. Se sugiere que con la mejora en la cultura organizacional se recupera competitividad y se revitaliza a organizaciones que estén en situación de declive o crisis. Por lo tanto su estudio no solo resulta atractivo, sino necesario, para aquellos que buscan comprender las variaciones que existen en la conducta organizacional a nivel mundial, sin embargo desde la definición del término cultura, hasta la determinación acerca de los estudios que son necesarios realizar, pasando por las metodologías para evaluarla, existe un grado considerable de desacuerdos (Roberts y Boyacigiller, 1984).

El estudio de la cultura puede ser visto como la explicación de la acción en términos del sistema de formas simbólicas (metas, planes, ideas, roles y tradiciones), que la gente usa para dar un significado y un orden a su propia experiencia. Para entender el comportamiento de los tomadores de decisiones es necesaria una estructura simbólica capaz de distinguir, analizar y ordenar las experiencias.

El éxito de las empresas japonesas en las últimas décadas ha venido a demostrar que la diferencia entre organizaciones exitosas y no exitosas estriba, **relativamente**, en los valores y principios que sirven de fundamento a su organización; que cuando en una empresa existe una identidad corporativa, se dispone de un esquema organizativo anclado en una filosofía empresarial, es cuando esa empresa está sentando las bases para poder lograr ese estado ideal de eficiencia, de competitividad. Internacionalización, libre mercado, competitividad empresarial, fusiones, adquisiciones, expansión, etc., son todos términos que hoy más que nunca están en boca de todos los empresarios. Estas consideraciones han contribuido en gran medida a recuperar el interés por los aspectos culturales de la empresa. Durante varios años los investigadores han argumentado a favor del impacto de la cultura. Un grupo de ellos sostiene que la conducta de los directivos es bastante similar, independientemente del contexto en que se ubicasen las empresas, para otros es todo lo contrario, es decir que los directivos asumen comportamientos acordes con la diversidad cultural en la que se encuentran ubicadas las organizaciones, a esta segunda postura se le reconoce como divergente y parece ser la que más argumentos a favor aglutina (Adler y Bartholomew, 1992).

No se pueden considerar las características de una empresa u organización como propias de un país y lo que es más, muchas naciones tienen en su interior diversidades regionales que dificultan aún más el proceso de comprender al impacto cultural de una nación en las organizaciones que en ella operan.

La fuerza de la perspectiva cultural divergente en su conjunto reside en el reconocimiento de que los valores culturales y las actitudes son diferentes, al menos en cierto grado no en términos absolutos, entre una sociedad y otra, de que diferentes grupos culturales se comportan de forma distinta ante circunstancias similares debido a las diferencias entre sus valores y actitudes en el papel tan importante que la cultura juega en la configuración de las organizaciones de trabajo.

También se puede ver a la cultura como una variable independiente, la cual llega a la organización en forma de costumbres, prácticas, etc. con sus integrantes, o bien como variable dependiente de la estructura organizacional (Smircich, 1983). Los aspectos nacionales tienen mucho que ver en la cultura incidente en la organización. Como se ha visto, las teorías y modelos no pueden considerarse universales, sin embargo se puede realizar un análisis comparativo entre organizaciones similares e incluso de la misma firma, que operan en distintas naciones, para identificar las diferencias y las similitudes y acercarse a modelos un tanto más generales o al menos a entender la realidad local en cuestión (Hofstede, 1991).

La limitante en este caso sería el hecho de que no se pueden considerar las características de una empresa u organización como propias de un país y lo que es más, muchas naciones tienen en su interior diversidades regionales que dificultan aún más el proceso de comprender al impacto cultural de una nación en las organizaciones que en ella operan.

Este tipo de diferencias entre naciones, en cuanto a las formas de dirigir o actuar, dependiendo de la nación en la que se encuentre una organización, se puede encontrar en autores como Hofstede (1991) en el caso de la IBM, en donde se tiende hacia cinco diferentes dimensiones, dependiendo del tipo de costumbres, prácticas, ritos, tradiciones, esto es, del tipo de cultura inherente a cada nación. Lo cual también se ha aplicado a otras variables como la formulación de la estrategia o la relación con determinada estructura organizacional, por parte de la cultura.

Para Hofstede, el individuo cuenta de facto, con un “programa mental” que lo predispone a tomar ciertas actitudes que lógicamente repercuten a lo largo de su vida en las organizaciones en las que se desenvuelve activamente. Resulta interesante identificar que, a pesar del discurso “antropologizante” de Hofstede y de su búsqueda por los factores que permitan identificar diferencias culturales, recurra al elemento mental, individual, como último eslabón en la cadena explicativa de las diferencias de comportamiento.

Otro de los factores que atañen al estudio de la cultura en las organizaciones, es el traslado o la transferencia de “modelos” organizativos, por ejemplo la modernización, el “justo a tiempo”, la calidad total (TQM), la reingeniería, etc., la cual no debiera ser pensable de forma tan automática como la realizan los gerentes silvestremente formados en escuelas directivas, sobre todo en países subdesarrollados donde se asumen los elementos de culturas ajenas como “los adecuados” o “necesarios”. En general, parece que o se es de la corriente japonesa o de la norteamericana, para muchos autores no pueden haber fallas, se trata de encajar lo que simplemente es diferente, sin embargo, es nuestra postura que se debe estudiar cada caso de forma particular, ya que cada organización se encuentra con características propias en entornos diferentes y con actores diferentes, de cien organizaciones exitosas, pueden haber cien formas o modelos de organización. Por lo que respecta en relación a la metodología a usar para el estudio de la cultura el debate se ubica entre una postura cualitativa y otra cuantitativa. Tradicionalmente la cultura ha sido estudiada más a través de métodos cualitativos (ideográficos, etnográficos o clínicos), los cuales sostienen su pertinencia en función al argumento de que, al estar la cultura sustentada sobre las suposiciones compartidas de los sujetos de la organización y que se expresa desde la conducta organizacional a través del lenguaje, normas, historias, tradiciones, etc., no es posible el acercamiento hacia su conocimiento o estudio mediante métodos objetivos-cuantitativos, resultando sumamente difícil, sino es que imposible, cuantificar los supuestos cognitivos compartidos por los miembros de una organización. Por el lado de la argumentación cuantitativa habrá que señalar que será excesivamente difícil realizar comparaciones analíticas válidas entre organizaciones que permitan responder determinadas interrogantes, hasta que no se construyan formas cuantitativas de medir la cultura mediante instrumentos flexibles, pero que cuenten con un suficiente grado de confiabilidad y validez. Dentro de esta última aproximación hacia el estudio de la cultura en las organizaciones es de destacarse el trabajo de Quinn (Quinn y Rohrbaugh, 1981, 1983; Quinn y Kimberly, 1984) quien desarrolló un instrumento para la identificación de ciertas características de la cultura organizacional y así ubicar a una determinada cultura organizacional dentro de uno de los tipos creados por su tipología. Quinn y los demás autores con los que ha trabajado sugieren que las orientaciones inherentes en este marco de trabajo se pueden utilizar “para explotar las estructuras profundas de la cultura organizacional, los supuestos básicos que se llevan a cabo, por ejemplo sobre motivos, liderazgo, toma de decisiones,

efectividad, valores y formas organizacionales” (Quinn, 1984, p. 298), lo cual otorga una gran fortaleza y, evidentemente el fuerte deseo, como para realizar los estudios necesarios a fin de incorporar la posibilidad de definir e intervenir en algunos de los elementos que constituyen la cultura organizacional y así hacer más probables los objetivos de las organizaciones (entiéndase específicamente empresas).

Sin embargo aun se hace necesario una precisión en cuanto al término cultura trasladado al ámbito de lo organizacional. Hofstede (1991), tal vez uno de los autores más prolíferos en esta temática recalca, al igual que otros autores, la necesidad de ubicar el concepto de cultura organizacional en relación al de cultura nacional, señalando que en la cultura nacional el mayor grado de elementos compartidos por los individuos son los valores, y en menor medida las prácticas, mientras que en la cultura organizacional sucede lo contrario, es decir, lo mayoritariamente compartido por los individuos son las prácticas y, en menor grado los valores. Con base en las investigaciones realizadas en la década de los 80’s Hofstede define que el ámbito de la cultura organizacional es el de las “percepciones compartidas de las prácticas cotidianas” (Hofstede, 1991, pp: 182-183). De tal manera que las formas de comunicación, las costumbres propias de la organización, las maneras de enfrentar y resolver problemas y conflictos, así como otras prácticas cotidianas y la percepción que los individuos construyan de estas conforman la cultura organizacional. En el mismo libro Hofstede (1991) precisa su definición: “Cultura Organizacional se puede definir como la programación colectiva de la mente, la cual distingue a los miembros de una organización de los de otra” (p. 180).

Peters y Waterman (1982) se convirtieron en los mejores vendedores de la idea del enorme peso de la cultura organizacional al subrayar que “Sin excepción, el dominio y la coherencia de la cultura probó ser una cualidad esencial de las compañías excelentes” (p. 75), aunque posteriormente Lammers (1988) se encargaría de demostrar que dicha idea no era tan original, pues los sociólogos estadounidenses y europeos ya la venían evidenciando desde hacía 50 años antes, sin embargo habrá que reconocerles a Peters y Waterman, así como a la casa editorial correspondiente, el haber difundido dicho conocimiento y generar una especie de obsesión en las empresas por convertirse en organizaciones “excelentes”.

El término de cultura organizacional ha llegado a ser uno tan atractivo y fascinante, aunque a la vez posiblemente algo hueco, como el de estructura, estrategia y control, que ha tomado por asalto a las organizaciones, principalmente a los gerentes, Hofstede (1991) sintetiza algunas definiciones del término y resalta que “la mayoría de quienes han escrito acerca de ello probablemente estarían de acuerdo en que la cultura organizacional es:



- Holística: Significando que es un todo que es mayor a la suma de sus partes.
- Determinada históricamente: Reflejando la historia de la organización.
- Relacionada con lo que estudian los antropólogos, como los rituales y símbolos.
- Construida socialmente: Creada y preservada por el grupo de personas que conforman la organización.
- Suave (soft).
- Difícil de que cambie: Aunque diversos autores no concuerdan en qué tan difícil.” (pp: 179-180).

Así pues, la cultura organizacional, moda pasajera con porcentajes de verdad e importancia, concepto importado de la antropología, representa uno de los grandes capítulos a revisar y estudiar en el ámbito de los estudios organizacionales. Aun la distinción entre cultura nacional, regional y organizacional, y las diversas formas de concebirlas, asumirlas e incorporarlas en el análisis, representan parte de lo que intentamos desarrollar en relación con las formas de operar de la empresa familiar.

En general, la cultura organizacional para la mayoría de los autores revisados, depende de varios aspectos ya mencionados (aunque es necesario reconocer que otros autores abordan también elementos como dominación, poder, símbolos, conflictos, etc., dentro del ámbito de la cultura organizacional) que convergen en la creación de una forma particular de organizarse y de actuar en cada organización. Sin embargo no hay una sola cultura para toda la organización, sobre todo pensando en las grandes empresas, donde se buscan diferentes objetivos, dependiendo el área que se observe.

El análisis de Alvesson y Bergt (1992), muestra claramente las diferencias entre las “culturas” a lo largo de la organización, en su interior se encuentran:

- La cultura corporativa, ubicada en el ápice estratégico.
- La cultura profesional, en los mandos medios y a lo largo de la escala jerárquica.
- La cultura departamental, como en producción o finanzas.
- La cultura laboral, conformada por la base operativa.

Mientras que fuera de ella se encuentran:

- La cultura regional, dependiendo su ubicación, como por ejemplo el norte o el bajo.
- La cultura industrial, dependiendo el giro de la organización.
- Las civilizaciones y la cultura nacional.

De tal manera que para comprender la forma de actuar de los miembros de las organizaciones es necesario saber cuáles son sus influencias culturales tanto a nivel macro, como a nivel micro. Cada una de estas culturas o subculturas dentro de la organización, determinan la forma de negociar, de adaptarse al cambio, de actuar, etc., esto es, desarrollan una cultura propia.

El tópico es de tal interés para organizaciones y países hegemónicos que en la actualidad hay una fuerte corriente de investigación en relación con los factores y beneficios de los aspectos culturales sobre y hacia los intereses de las grandes corporaciones transnacionales, como ejemplo el estudio reciente de Volkmar (2003) hace una revisión de la literatura al respecto que va desde mediados de la década de los 80's hasta iniciado el siglo actual, el autor desarrolla un modelo basado en la literatura del control, el liderazgo y el cambio organizacional. El modelo identifica condiciones específicas en las cuales los gerentes locales, nativos, de las transnacionales representan un recurso más efectivo que los gerentes expatriados de la nación donde se encuentra la casa matriz. El modelo considera como factores relevantes aquellos incluidos como de asimetría cultural, tanto nacional, organizacional y profesional, proponiendo formas de control más sofisticadas que aquellas que descansaban en el control de las conductas, los insumos o el proceso mismo de producción, citando a Wilkins y Ouchi (1983) quienes llaman al control basado en los valores (cultura organizacional) **control cultural o de clan** (Wilkins y Ouchi, 1983, p. 470).

Schein (2004), después de hacer toda una clasificación de las diversas definiciones del término cultura en el ámbito organizacional, las cuales incluyen: las regularidades conductuales observadas cuando las personas interactúan, valores compartidos, filosofía formal, reglas del juego, clima, hábitos de pensamiento, modelos mentales, paradigmas lingüísticos, significados compartidos, metáforas raíz, rituales y celebraciones formales; propone una definición que es la que decidimos adoptar en el presente trabajo, la cual consiste en: *“La cultura de un grupo se define como un patrón de suposiciones básicas compartidas que fue aprendida por el grupo en la medida en que resolvieron sus problemas de adaptación externa y de integración interna, dichas suposiciones han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas como válidas y, por lo tanto, ser difundidas hacia los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas”* (Schein, 2004, p. 17).

3.1.3. Cultura Latinoamericana y “a la Mexicana”

Partiendo de una dimensión geográfica e histórica, Latinoamérica representa un espacio físico en primera instancia, pero también cultural sui géneris. Las cuatro grandes etapas históricas que regularmente se reconocen intentan marcar la piel de nuestras historias, tratándolas de seccionar, aunque esto solo se logra del todo para el discurso oficial de gobiernos y sistemas



educativos. Las etapas denominadas como “prehispánica”, “colonial”, “independiente” y “moderna”, implicando la última de ellas alguna suerte de movimientos revolucionarios más o menos auténticos y más o menos efectivos, no se alcanzan a percibir tan claramente separadas como el discurso oficial lo pretende, como si cada una de ellas hubiera terminado con los antecedentes y los países y sus habitantes cambiaran en poco tiempo de ser una sociedad dominada por los Españoles, a estar liberada por completo de ellos o sus representaciones, o bien los movimientos revolucionarios que en muchos de los casos solo lograron cambiar a los personajes, mientras que se iba acumulando en el reservorio de nuestras culturas los símbolos, costumbres, hábitos, colectivos y demás elementos que nos conforman ahora, a pesar de las diversidades, como latinoamericanos resultado de las mezclas, fusiones, encuentros y choques. Como pueblos conquistados, los indígenas y su cultura trataron de ser destruidas o transformadas por los conquistadores, la religión, las costumbres alimenticias, el lenguaje, la socialización, la educación, y los demás aparatos ideológicos fueron modificados de maneras que iban desde las más salvajes e inhumanas, hasta las doctrinarias y amables de algunos misioneros que respetaban y amaban al aborígen y lo educaron en los oficios para los cuales lo consideraron capaz. Los movimientos independentistas en la Nueva España se fueron dando uno a uno hasta que los territorios, instituciones e individuos nos liberamos de la Corona Española, aunque los siglos de compartición, dominación y mezcla ya habían sido suficientemente arraigados, de tal forma que el lenguaje ya era bastante compartido por indígenas, criollos, mestizos y demás grupos étnicos identificados. En el Siglo XIX la mayoría de las colonias españolas ya tenían la personalidad de naciones independientes, al menos políticamente, de la Corona Española. Para el Siglo XX las historias de las naciones Latinoamericanas siguen siendo diversas, reflejo de su alta diferenciación histórica, a pesar de haber tenido en común la dominación española, inclusive los intentos de una América Unida de Simón Bolívar jamás llegan a concretarse, tal vez porque de raíz teníamos desde antes de la llegada de nuestros conquistadores diferencias históricas suficientemente lejanas. Ni siquiera en la actualidad en donde la creación de bloques económicos y políticos parece ser la tendencia de supervivencia en el mundo del nuevo milenio parece que se podrían “rebasar” nuestras diferencias, que finalmente tal vez no sea la estrategia para la unión de los pueblos latinoamericanos.

En este mar de asuntos, Latinoamérica concebida como un entorno heterogéneo, contiene una amplia diversidad de manifestaciones y entidades denominadas como “culturas”. García Canclini (2002) lo sintetiza y describe muy bien cuando señala que “Si esta composición histórica tan heterogénea hizo siempre difícil definir qué es América Latina y quiénes somos los latinoamericanos, se vuelve más complicado precisarlo en los últimos años al instalarse aquí empresas coreanas y japonesas, mafias rusas y asiáticas, cuando nuestros campesinos y obreros, ingenieros y médicos, forman comunidades ‘Latinoamericanas’ en todos los continentes, hasta en

Australia. ¿Cómo delimitar lo que entendemos como ‘nuestra cultura’ si gran parte de la música argentina, brasileña, colombiana, cubana y mexicana se edita en Los Angeles, Miami y Madrid y se baila en estas ciudades casi tanto como en los países donde surgió?” (p. 94). Cuando García Canclini desarrolla la temática de los escenarios de un latinoamericanismo crítico evidencia el respeto y aprovechamiento de la diversidad cultural de la región, proponiendo cuatro puntos:

- a) Identificar las áreas estratégicas de nuestro desarrollo.
- b) Desarrollar políticas socioculturales que promuevan el avance tecnológico y la expresión multicultural de nuestras sociedades, centradas en el crecimiento de la participación democrática de los ciudadanos.
- c) Reubicar las políticas culturales en áreas estratégicas de desarrollo endógeno y de cooperación internacional.
- d) Cultivar y proteger legalmente la diversidad latinoamericana situándola en la variedad de tendencias que contiene la globalización, creando instrumentos internacionales de conocimiento y evaluación del desarrollo sociocultural.

Así entonces, se encuentra este primer panorama de lo latinoamericano como diverso, pero a la vez común, no solo por el lenguaje y el pasado hispánico, sino también por las condiciones económicas y hegemónicas sobre las cuales se desarrolla la vida cotidiana. De igual manera esto también ocurre en el terreno del conocimiento acerca de nosotros mismos, y nuestras instituciones y organizaciones las cuales adoptan formas de operar diseñadas en otros países, con otros elementos históricos y culturales, llegando hasta nosotros a través de los contenidos en la educación y los medios de comunicación, que lo son más de difusión. Desde 1974 Armand Mattelart advirtió de los riesgos de una colonización cultural asociada al abordaje (en el sentido naval del término) del país dominante en el continente americano (Estados Unidos) a través de los medios de comunicación y la invasión de las esferas educativas y comerciales, sin dejar de reconocer la injerencia en el funcionamiento y operación de las organizaciones, señala específicamente que “creadas originalmente para asesorar la contabilidad de las grandes empresas, las compañías de auditoría han desbordado esta tarea específica y en la actualidad ofrecen a sus clientes servicios tan diversos como evaluación del trabajo y planificación de la mano de obra, análisis de mercado, estudios de organización, planificación de las pensiones, búsqueda y reclutamiento de ejecutivos, trabajo de fusión y adquisiciones de empresas” (Mattelart, 1974, p. 70). Este autor realiza una amplia descripción de las formas a través de las cuales los países de Latinoamérica están siendo conquistados a través de acciones muy concretas que trastocan los elementos básicos de las culturas nacionales de los países, y que van conformando una transformación cultural con fines de control.



México cubre con todos los requisitos para garantizar la existencia de diversidad cultural y de multiplicidad de subculturas a lo largo y ancho del territorio nacional, de las clases sociales y de los diversos ámbitos sociopolíticos. Entonces, ¿puede hablarse con certeza de la existencia de una cultura nacional?

Resulta un lugar demasiado común en México el término de “Cultura Nacional” como un conjunto de elementos históricos y de prácticas cotidianas que se reflejan en cualquiera de los espacios donde instituciones, organizaciones, grupos e individuos se expresan mutuamente. Ubicados dentro del ¿concierto? de las naciones latinoamericanas, México tiene sus propias distinciones que le particularizan. Para otros países de Latinoamérica México representa algo así como uno de los o el “hermano mayor” dentro de una concepción familiar de lo latinoamericano. Para efectos del presente documento resulta adecuada la cronología señalada en el apartado anterior, por lo que las etapas de “prehispanica”, “colonial”, “independiente” y “moderna” sirven para identificar diferencias, pero a la vez rescatar aspectos que han permanecido a lo largo de ellas y que pudieran ser más “características” de la cultura nacional. Para efectos de esta sección se adopta la definición de cultura proporcionada por Duverger (1975) quien la define como “la memoria de las sociedades, consciente e inconsciente. Resume el conjunto de transformaciones y progresos llevados a cabo desde el origen, y les impide desaparecer” (p. 115). Si la cultura consiste de un conjunto sistematizado de respuestas adaptativas que requieren de un esfuerzo social y personal, entonces la heterogeneidad de las condiciones ambientales, geográficas e históricas generará un sinnúmero de respuestas y estas a su vez irán creando formas culturales similares y distintas; semejantes y opuestas. Todavía más, la posibilidad de distintas respuestas dentro de un mismo ámbito crea a su vez subculturas: la de la pobreza, de los darknes, la subcultura del altiplano o de la costa, etc.

Resulta obvio que México cubre con todos los requisitos para garantizar la existencia de diversidad cultural y de multiplicidad de subculturas a lo largo y ancho del territorio nacional, de las clases sociales y de los diversos ámbitos sociopolíticos. Entonces, ¿puede hablarse con certeza de la existencia de una cultura nacional?, Samuel Ramos (1975) prioriza como característica de la cultura nacional la “imitación”, “siempre reproduciendo pautas occidentales, pero nunca creando las propias” (p. 3), lo cual Bejar (1983) evidentemente cuestiona, señalando que dicha tesis niega

tres hechos incuestionables: a) la herencia cultural indígena, b) la potencialidad del Mexicano para adaptar y hacer suyas, de acuerdo a su medio y a su tiempo, las pautas occidentales, es decir, se le negaría como parte de su ser la formación e información de su propia existencia, y c) se niega la originalidad y creatividad de la cultura mexicana que, en algunos casos ha trascendido las fronteras nacionales. Toda cultura debe entenderse como un proceso de imitación, asimilación y finalmente de creación” (p. 135).

La polémica entre lo español y lo indígena no ha terminado, diríase que el enfrentamiento cultural persiste en la actualidad y que la creación de una cultura nacional debe asimilar lo indio y lo español, superar lo indio y lo español y crear una cultura “mexicana”, que sea única, sin dejar de ser india, española y occidental. Fue tal vez durante el Siglo XIX el periodo en el cual se forjan nuestras pautas culturales para emerger en forma violenta en la Revolución de 1910. Pero en el Siglo XX, principalmente en la segunda mitad y con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial, se tuvo que recibir, asimilar y aun no hemos podido incorporar ahora una tercera fuerza, la estadounidense que con todo vigor se ha introducido hasta el interior de la cotidianeidad, aun en zonas geográficas alejadas, hasta las cuales los productos y la mercadotecnia del país del norte llegan y modifican costumbres, hábitos, creencias y valores, con mayores efectos notables en el norte del territorio nacional.

Consideramos que se hace necesario ubicar parte del debate entro lo indígena y lo español a partir de algunos ejes conceptuales, estos son:

a) *Identificación de los elementos culturales comunes en las principales raíces culturales antecedentes; la prehispánica y la hispánica-europea:*

Se pueden mencionar 4 aspectos a mantener y fortalecer:

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| 1.- La religiosidad | 3.- La dedicación |
| 2.- La espiritualidad | 4.- El trabajo |

Estos cuatro aspectos se identifican como comunes a las dos principales raíces históricas. El apego a las creencias religiosas, el pensamiento mágico y supersticioso, la parte espiritual del hombre y su dedicación a algún “objeto” querido. El trabajo, aunque con concepciones distintas en ambas culturas y, más recientemente, con connotaciones contrarias con las acepciones del protestantismo, conforma en nuestras historias un aspecto importante. Identificamos que coexisten la hidalguía de Don Quijote y el orgullo inamovible de Cuauhtémoc, ambos personajes,



uno literario y otro histórico, comparten la característica de **no doblarse ante la adversidad**. “Me doblo pero, no me quiebro”.

b) *Identificación de los elementos distintos, pero no mutuamente excluyentes de ambas culturas:*

Si bien se pueden fácilmente reconocer la religiosidad y espiritualidad, se debe de ser capaz de identificar los elementos distintos pero no excluyentes. Los antepasados indígenas contemplaban una jerarquía politeísta que alimentaba una cosmovisión específica del mundo, por otro lado los españoles estaban convencidos de la existencia de un solo Dios. Dentro de lo mucho que ha dejado nuestra historia posterior a la conquista es la sabia combinación a la que la mezcla de ambas culturas dio origen, esto es, la generación de una religión católica tipo americana, una institución religiosa con una gran cantidad de santos, los cuales parecen haber sustituido al campo mitológico politeísta de los indígenas por santos patronos de la fertilidad, el amor, la buenaventura, etc. De esta combinación también se pueden identificar la creación de organizaciones, por parte de los mexicanos, en donde las jerarquías de poder son verticales, sin embargo el poder y la autoridad no están claramente diferenciadas, de forma tal que las responsabilidades se “escurren” fácilmente entre un sinnúmero de figuras que permiten hacer posible lo indebido o, “darle la vuelta” a los procesos.

c) *Identificación de los elementos completamente excluyentes entre ambas culturas que originan conflictos básicos intrapersonales:*

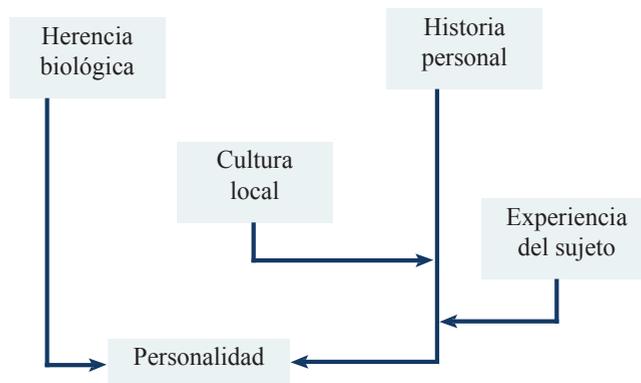
Uno de estos está representado por la concepción del hombre ante la vida. En el mundo del indígena la función del hombre en el mundo es servir a alguien (la tierra, los dioses, la naturaleza, etc.), con poco interés por trascender en el mundo real. Para el europeo que llegó, si bien servir a Dios era importante (sacerdotes y misioneros así lo representaban), lo material y la transformación del entorno eran las concepciones más claras de la necesidad de realizar actos trascendentes en esta vida, y dejarlas como huella para las generaciones por venir. El indígena levantaba templos para servir, el conquistador para trascender aquí y ahora.

Para hablar de una atención actualizada se tendría que involucrar también las concepciones acerca del hombre ante la vida de otras de nuestras raíces más actuales, por ejemplo la raíz africana, negroide, que llega vía el Caribe y de la cual se tiene el mayor referente en las zonas de la costa de nuestro México, y la raíz sajona que llega de América del Norte como efecto de una conquista cultural y tecnológica de los últimos 50 años, la cual es evidente en la forma de vida de los estados del norte de nuestro país.

Así, al inicio del Siglo XXI, México se encuentra inmerso en un entorno turbulento donde los valores, símbolos, significados e instituciones tratan de responder, asimilar, adaptarse y crear algo parecido a una cultura. Al mismo tiempo las organizaciones, públicas y privadas, con finalidades económicas o sociales, antiguas y modernas, familiares o corporativas, se enredan y confunden en cuanto a sus formas de organización, las estructuras que mejor pueden ser de ayuda, las estrategias para crecer, o al menos no sucumbir, ahora en un marco neoinstitucionalista y neoliberal, pero además con un muy escaso nivel de conocimiento e investigación al respecto de las verdaderamente mejores formas o estrategias para su organización. Importando modelos teóricos para tratar de explicarse lo que está sucediendo en ellas y, más aún, definir lo mejor posible lo que habrán de hacer. Y ante todo ello, los estudiosos y “expertos” en administración, negocios y organizaciones parecen solo contar con las mismas recetas que se han aplicado fuera de las fronteras, reproduciendo el ciclo, aunque algo atorado en el primer paso, de imitar, asimilar y crear, sin embargo parece ocurrir que la velocidad de la demanda de cambio llega apenas en el segundo paso de esta secuencia, apenas se está asimilando lo nuevo, todavía no se logra iniciar el paso de la creación, cuando ya se tiene enfrente una nueva pauta a imitar, respondiendo a ella casi de manera reactiva, automática y acrítica.

Aplicando el zoom completo al mapa que hemos tratado de dibujar en relación con la cultura como concepto iremos hasta los aspectos individuales, a elementos tales como la personalidad. Si bien se puede y debe reconocer que todo individuo recibe una herencia genética y una herencia cultural, podemos agregar además que la personalidad de un sujeto es resultado de las dos anteriores, más su historia personal.

Rodríguez y Ramírez (1992), proponen el siguiente esquema:



En México, particularmente dentro del grupo de investigación de los estudios organizacionales el trabajo de Barba y Solís (1997) resume las propuestas de los principales autores y aproximaciones en relación con el papel y la importancia de la cultura en los estudios organizacionales, analizando la metáfora cultural en el análisis de las organizaciones y el uso de esta en un intento por usarla como instrumento ideológico para reforzar el liderazgo en los gerentes, sin dejar de diferenciar a la cultura como variable externa o bien interna según las diversas aproximaciones del estudio de esta.. La corriente europea que aborda tangencialmente los elementos culturales en el desempeño de la organización la podemos identificar en la obra clásica de Aubert y De Gaulejac (1993) donde desgarradoramente se describe y explica el efecto de la manipulación de elementos culturales y “humanos” en beneficio de los objetivos de la organización a un alto costo humano y emocional en las conciencias de los hombres que aportan talento y trabajo para la organización.

Existe un estudio que investigó las estrategias de poder en escenarios laborales en el Distrito Federal (Montero, 2003) en el cual se estudian las relaciones de poder hacia el jefe, entre compañeros y hacia los subordinados. La investigación muestra que en la relación hacia el jefe se utilizan más estrategias que los otros grupos (11 contra 7 de los otros dos grupos) lo cual se interpreta como una mayor variabilidad conductual para interactuar con el nivel superior. El orden en el cual se presentan las estrategias para ejercer poder sobre los subordinados resulta interesante en relación con elementos culturales y diferenciados con otros países, así las siete estrategias identificadas para ejercer poder sobre los subordinados, ordenadas por importancia o la frecuencia de uso o preferencia son: 1) Racionalidad-discusión, 2) Afectividad, 3) Imposición, 4) Ofensas, 5) Coerción, 6) Exigencia-Agresividad y 7) Incapacidad (Montero, 2003, p. 107). Estos datos muestran una preferencia por estilos racionales y afectivos antes que los coercitivos o agresivos de imposición, contrario a lo que se tiende a pensar en relación con el ejercicio del poder autocrático en las organizaciones laborales en México.

3.2. Lenguaje y poder simbólico

Resulta de particular motivo de señalamiento subrayar que el estudio de elementos tan trascendentes dentro de la cultura como lo son el lenguaje y el poder simbólico sean más abordados, y en nuestra opinión desde ópticas mejores y más ricas, por autores europeos, particularmente franceses, que por los de habla y pensamiento sajón. En ello mismo se sustentan y evidencian aun más las tesis de los europeos al respecto del origen y relevancia de dichos elementos en la cultura. Nuestro trabajo de investigación se ubica dentro la exploración de

dimensiones particularmente dentro del sujeto y su entorno inmediato, es decir, los grupos de referencia dentro de la organización y el grupo familiar, tanto como grupo humano sui géneris, como institución histórica, social y cultural.

El lenguaje, vínculo y vehículo entre individuos, tiene un historial filogenético para la humanidad, pero a la vez es parte central de la ontogénesis. Individuos, grupos y organizaciones deambulan en el mar de los símbolos del lenguaje hablado y no hablado, del verbal y corporal, del icónico y el actitudinal. Chanlat y Bédard (1990) lo expresan espléndidamente: “el uso de la palabra se convierte en el instrumento de gestión por excelencia del dirigente y en el medio privilegiado para entrar en relación con los demás y obtener resultados de ese intercambio” (p. 79). Son tantos los elementos anclados en símbolos, costumbres, signos, rituales y prácticas que se entrecruzan con los conceptos del lenguaje, el poder y lo simbólico, individual, grupal y colectivo, que desarmar o diseccionar un fenómeno tan complejo nos atemoriza por la probabilidad y riesgo de perder detalles a causa de la inmadurez disciplinar de los cuerpos de conocimiento. Sin embargo, es necesario definir el marco teórico conceptual dentro del cual podamos correr el menor riesgo posible, a fin de salvaguardar la integridad de lo que se levantará en la experiencia del estudio de caso a abordar en capítulos posteriores.

La palabra aparece en la historia de la humanidad y se pierde en el tiempo los primeros vestigios de su surgimiento. Podemos suponer que los primeros seres humanos comenzaron por emitir sonidos guturales, simples, para referirse a objetos comunes en su cotidianidad, tal vez el trueno, la lluvia, el sol, algún espacio físico, animales y especies del reino vegetal. Para expresar las ideas anteriores he usado palabras que hacen referencia a objetos y lugares que, en la actualidad, nombramos con extrema facilidad so lo comparamos con el principio del lenguaje en el ser humano. Pero con el correr de los siglos nuestra especie ha desarrollado expresiones lingüísticas extremadamente sofisticadas, existiendo idiomas hablados y escritos muy diferentes e, inclusive, formas de escritura distintas en todo el planeta. Pero más allá de las diferencias históricas y culturales entre regiones y pueblos, todo lenguaje en la actualidad es no solo vehículo de ideas y de exposición de sentimientos, sino que también es vínculo social y afectivo e instrumento de influencia entre las personas. Si bien la historia del lenguaje inevitablemente nos refiere un comienzo en el cual el lenguaje permitía nombrar y representar objetos y acontecimientos, más adelante sirvió también para construir artificios culturales como lo son las teorías del conocimiento, la ciencia, las tradiciones y casi cualquier producto del ser humano. Así, el lenguaje, la palabra, se viste y adquiere una fuerza cada vez más importante. La política como actividad humana, en donde el discurso es uno de los principales elementos para su ejercicio, la podríamos identificar como uno de los principales ejemplos de ejercer influencia en otros mediante el uso del lenguaje. El discurso apasionado, enfático, emotivo, enriquecido



con tonos de voz, inflexiones, gestos, ademanes, posturas corporales, tipos de miradas y hasta la manipulación de artículos mientras se habla, son todos parte del lenguaje humano que el político despliega en un deseo por inducir cambios en quienes lo escuchan, cambios en su manera de actuar, de pensar y/o de sentir en relación con algún aspecto.

El ser humano ha podido construir y destruir mediante el uso de sus manos en conjunción con algunas de sus facultades mentales tales como el pensamiento, la memoria y la inteligencia. Usamos nuestras manos para darle forma a algún objeto que deseamos fabricar, una artesanía, o inclusive para reparar algún aparato. Pues el lenguaje también ha servido, ahora más, para construir relaciones conceptuales, crear significado e inventar y dar vida a “cosas” tan abstractas como lo que llamamos honor, patria, libertad, amor, sabiduría, amistad, teoría, hipótesis, átomo, etc. Mediante el uso de las palabras adecuadas y ordenadas en la frase en la forma indicada, los seres humanos creamos, recreamos, construimos y destruimos lo que llamamos “realidad”.

3.2.1. El papel del Lenguaje en el ser humano, el grupo y la sociedad

Así, el lenguaje se presenta en la historia de la humanidad como herramienta, vínculo y vehículo, y solamente nos queremos referir al lenguaje verbal, ya no tanto al complejo conjunto de símbolos y signos que acompañan a las verbalizaciones, eso haría aun más complejo nuestro intento de abordaje, es decir, la entonación, el simbolismo en la forma de mirar, el uso de la manos y de la postura corporal, así como otros elementos que forman parte de la interacción humana, de la expresión, pero que por el momento dejamos a un lado para exclusivamente referirnos al uso de los signos verbales, acústicos, las palabras dichas, el discurso oral. Este lenguaje juega uno o varios papeles y funciones en el grupo y la sociedad, siendo el de mayor interés para nuestro trabajo el de ejercer poder sobre otros individuos, el poder de hacer que otros realicen actos, cambien formas de pensar, de sentir y de actuar, solamente a través y mediante el uso de palabras, el poder simbólico (Bourdieu, 1982).

A través de la palabra no solo se nombran a los objetos, función inicial y fundamental del lenguaje en la historia de la humanidad, sino que se nombran también, y se hace referencia a, ideaciones, a construcciones cognitivas, simbólicas individuales en un principio y socializadas y compartidas en momentos posteriores, y a todas ellas se les da nombre, se les “define” y, con ello, se les da vida simbólica y social. El lenguaje, no deja de ser un nombrador para “convertirse” en un creador, sino que tiene ambas y otras cualidades que se forjan mediante el proceso mismo de socialización. Es a través del lenguaje que los seres humanos construimos

visiones y creamos “realidades virtuales” y hasta “necesidades” que no existían en las personas hasta que la publicidad, por ejemplo, mediante el uso de símbolos y discursos, acomodados en forma intencional, nos asegura que la vida será mejor y seremos más felices si adquirimos algún producto o servicio: la radio fue el primero de los medios masivos de difusión que fue logrando esto. Pero en los grupos las personas intercambiamos discursos, hablamos, hacemos uso de la palabra, para tratar de expresar nuestras ideas y en algunos casos intentamos influir en los demás (de hecho lo hacemos aun sin proponérselo).

La educación formal e informal, el adoctrinamiento religioso, la socialización en los grupos, la adquisición de la cultura, de la historia y de los símbolos más poderosos, se realiza sobre y a través del lenguaje. Las siguientes son “citas” de un socialmente afamado y reconocido entrenador deportivo. Estas palabras han significado grandes diferencias en las cogniciones, los pensamientos, los sentimientos, las visiones y las vidas de muchas personas que las escucharon o leyeron.

“Una falla no es fatal, pero fallar en cambiar podría serlo.”

“Prefiero tener un montón de talento y poca experiencia que una gran experiencia y poco talento.”

”Si no estás cometiendo errores, entonces significa que no estás haciendo nada. Pienso positivamente que solo quien hace comete errores”.

“No se trata de lo que haces, sino de cómo lo haces.”

“Si no tienes tiempo de hacer esto bien, ¿cuándo tendrás tiempo de completarlo?”

Como estas citas, en la empresa familiar los propietarios y miembros de la familia que posee el poder, educan y hacen uso del poder simbólico sobre los miembros de la organización, logrando con ello influir en su comportamiento, alimentando la cultura de la organización y llevando a la empresa parte de los preceptos de la familia.

3.2.2. Subjetividad, poder y poder simbólico

La subjetividad no resulta ser una dimensión de estudio muy común en los estudios organizacionales, al menos en aquellos ubicados en los enfoques racionales, cuantitativos y funcionalistas como se describieron en los primeros apartados del presente capítulo. El estudio de la subjetividad llega a los estudios organizacionales vía disciplinas no fundadoras de los mismos, tales como la antropología, la sociología y la psicología, y con posterioridad al desarrollo inicial de las aproximaciones teóricas a la organización, aquellas surgidas de la racionalidad instrumental de Taylor y Ford.

Las personas dentro de la organización comienzan a ser vistas a través de la nueva concepción de naturaleza humana presente en los escritos de Maslow, Frankl, Rogers, Fromm, entre otros. En una traducción entre los valores culturales y sociales de las democracias liberales avanzadas por una parte, y las demandas de la industria, por otra. "En esta nueva imagen, la subjetividad del individuo fue reconceptualizada en términos de motivación, autodirección y responsabilidad" (Rose, 1989; pp. 109).

Es así que todo el desarrollo de la teoría psicológica encuentra en el ámbito organizacional un nuevo campo para expandir sus conceptos, comprensiones y técnicas. Elton Mayo, Kurt Lewin, Fritz Roethlisberger, William Dickson, Douglas McGregor y Abraham Maslow, entre otros serán los protagonistas principales de la integración completa de los conceptos de la emergente psicología social en el campo de las organizaciones.

Si la escuela de la administración científica consideró primero al ser humano como unidad productora, con elementos tanto fisiológicos como dotado de una psiquis racional, la escuela de relaciones humanas señalará que ese individuo se desarrolla en un entorno social: el grupo. El hombre será considerado un ser social, esto es un individuo que interactúa con otros, trayendo a la mano la actual comprensión de lo psicosocial que desarrollaría la psicología. Individuos que se interrelacionan, sus conductas sociales están determinadas por componentes internos individuales, que pueden ser modificados en el proceso de interacción con el contexto, en tanto información proveniente del ambiente (social) que ingresa al sistema individual. Es en estos términos que deberá ser comprendido el comportamiento grupal. Los principales postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas se pueden resumir en los siguientes puntos (en Rodríguez, 1995):

- Los trabajadores reaccionan frente a sus situaciones de trabajo como grupo y no como individuos.

- El grupo influye fuertemente en el comportamiento de los individuos, pudiendo hacer que éstos pasen por sobre sus propias disposiciones e intereses y/o que dejen de respetar las normas organizacionales.
- El nivel de necesidad de un individuo a la integración grupal determina la cantidad de trabajo que está dispuesto a realizar un trabajador, mucho más que su capacidad física. Esto será denominado “capacidad social” del trabajador.
- Se enfatiza la importancia de las recompensas no económicas tales como el reconocimiento, la aceptación del grupo, el estatus, el prestigio, etc., como motivadores fundamentales, explicando comportamientos de personas que no podrían haber sido afectadas con la expectativa de conseguir mayores salarios.
- La persona designada en un puesto de jefatura no necesariamente es el líder del grupo. Pueden surgir líderes informales que pueden resultar más influyentes en el comportamiento del grupo.
- La supervisión más efectiva es aquella centrada en las personas, potenciando carismáticamente al grupo (a cada individuo) a la consecución de resultados a partir de una preocupación individualizada en cada uno, reconociéndolo como persona.
- Siguiéndose con lo anterior, la administración y supervisión de las personas debe tener en cuenta que la información y la participación en la toma de decisiones son algunos de los factores más importantes, ya que las personas los perciben como recompensas intrínsecas, obteniendo con ello de parte de la organización el compromiso y adhesión de los individuos.
- Se reconoce la existencia en forma paralela a la organización formal garantizada por la estructura de una organización informal que emerge de las interacciones espontáneas. Es importante incluir esta organización informal como parte del proceso de participación e involucramiento de los trabajadores en la efectividad organizacional.

Los grupos de trabajo crean sus propios sistemas de control del trabajo, estableciendo restricciones a la vez que estímulos no formales al rendimiento, permitiéndoles tanto mejorar su productividad como empeorarla. Con esto, los trabajadores pueden protegerse de niveles de exigencia agotadores, pueden recompensar a los supervisores que lo merezcan, pueden proteger a los miembros más jóvenes e inexpertos, y a los más viejos y débiles, de una competencia que pudiera resultarles desastrosa, etc.

Los estudios realizados por Mayo, Lewin, Maslow, McGregor, Herzberg, entre otros, no sólo definirán los nuevos fenómenos a abordar para una administración eficaz de las organizaciones. Serán a la vez fundamento de la incipiente psicología social constituyendo hasta hoy en día lo que se conoce como la psicología de los grupos y el estudio de la dinámica de grupos.



La conducta de las personas queda determinada no sólo por las recompensas que reciben individual y formalmente. El ambiente social, el resto de individuos que interactúa con el individuo, también es fuente de recompensa y control. De este modo, la psicología explicará que la subjetividad del individuo no sólo resulta de múltiples moldeamientos de instintos por parte de fuerzas y constricciones en la vida familiar temprana, su personalidad, sino que esa personalidad puede ser afectada, incluso moldeada, por su entorno social, explicándose la conducta del individuo a través de la relación entre la así formada personalidad y el entorno industrial en el cual el trabajo tiene lugar. Así el comportamiento grupal debe ser ingresado como un indicador relevante para la productividad organizacional. Efectivamente las normas grupales pueden definir la efectividad del liderazgo, más allá de la garantía que da la estructura formalizada, al igual que los estándares de trabajo, e incluso los niveles de conflictividad y de ausentismo. Junto a lo anterior va a ser asumido que un individuo más satisfecho es un individuo más productivo, dado el nivel de motivación y compromiso que podría asumir, donde tanto motivación como compromiso son blanco y causa de la subjetividad.

La ineficacia social e industrial y la infelicidad son así asumidas como resultado de fallas en el ajuste de la vida interna de los individuos a la realidad externa en la cual él o ella viven y trabajan (Rose, 1989). De este modo “cuando decimos que una organización funciona bien porque cuenta con un adecuado liderazgo, con rapidez tendemos a identificar el éxito de esa organización con la capacidad del líder de crear un buen clima de cooperación y de motivación entre sus subordinados” (Rodríguez, 1999; p. 59).

El papel del individuo se hace evidente, un buen líder (la mente racional de la organización, incluso desde Taylor) es un factor fundamental para el aumento de la productividad, la causalidad más que situarse a nivel colectivo queda a nivel individual, es el líder como individuo el que crea el adecuado ambiente. Y el adecuado ambiente queda definido como un alto nivel de satisfacción individual en los trabajadores, para lo cual el manejo de la subjetividad resulta indispensable.

El individuo no sólo es descubierto teniendo una compleja vida interpsicológica, en la cual el ambiente social puede determinar su conducta. Efectivamente el individuo es descubierto teniendo una compleja vida intrapsicológica, poseedor de necesidades y motivaciones intrínsecas a la constitución humana, necesitado de realizarse como sujeto en el trabajo; individuo que llega a esta actividad no sólo con formación y habilidades técnico profesionales, sino que también con una personalidad formada a lo largo de sus relaciones tempranas, aspiraciones personales y necesidades sociales-simbólicas; por ello no todos los problemas son solucionables mediante ajustes de la atmósfera mental de trabajo, o por el ajuste del hombre al trabajo. Algunos individuos se han mal adaptado como consecuencia de su formación en etapas de su vida temprana (Robbins, 1997).

De este modo, si bien aparece la vida intrapsíquica del sujeto, ésta será reconocida como un elemento externo a los límites organizacionales, elemento externo que resulta un insumo, deseado o no para los procesos internos de la organización, en este contexto, la psicología no resulta ser sólo una técnica de explicación de los problemas organizacionales, sino una herramienta de intervención en la organización: “la profilaxis, prevención y cura para la ineficacia del trabajador se hacen posibles a través de la aplicación del conocimiento psicológico a los problemas industriales” (Rose, 1989; p. 69), pero para ello la subjetividad juega un papel imprescindible, a la vez que representan cuestionables los intentos de manipulación de ella, como lo es el manejo de categorías culturales y simbólicas. Sin embargo dichos elementos simbólicos siempre están expuestos a los manejos, conscientes o no, voluntarios y propositivos o no, y que tendrán un efecto en la organización, para bien o no de los objetivos organizacionales.

La “productividad, eficacia y satisfacción fueron entendidos ahora en términos de actitudes hacia el trabajo, sentimientos de control sobre el ritmo de trabajo y ambiente, su sentido de cohesión al interior de su grupo de trabajo, sus creencias acerca de las preocupaciones y comprensión que los jefes tienen acerca de sus penas individuales y preocupaciones personales...” (Rose, 1989; p. 70).

A través de las técnicas psicológicas el management se propuso crear la armonía interna, condición de una fábrica feliz y productiva. La constitución psicológica de los individuos, sus interacciones humanas, sentimientos y pensamientos, sus relaciones psicológicas hacia el grupo emergen como un nuevo dominio para el management.

Las personas son comprendidas en cuanto poseedores de una interioridad psicológica, la que se caracteriza por ciertas motivaciones internas que deben ser no sólo conocidas sino aprovechadas. Las personas tienen la vocación interna de asumir y desear participar activamente en los procesos de toma de decisiones. Tienen necesidades intrínsecas de autonomía y autoactualización, su participación en los procesos de toma de decisiones les permite identificarse con la organización, incrementando su nivel de compromiso con esta. La participación no sólo incrementa el nivel de satisfacción, sino que resulta un medio para “elevar el nivel de la toma de decisiones, dando más información (...) se pretende que las contribuciones sean más efectivas y creativas para la consecución de los objetivos” (Miles en Rodríguez, 1999; p. 60).

Sin embargo es necesario notar que durante los 60 la conexión entre democracia y productividad fue cuestionada. Douglas McGregor, en 1960 por ejemplo señala que “hemos aprendido que no hay relación directa entre la satisfacción de los empleados y la productividad. Reconocemos que la ‘democracia industrial’ no puede consistir en permitir a cada uno decir cualquier cosa, que



la salud industrial no fluye automáticamente de la eliminación de la insatisfacción, desacuerdo, o calmar los conflictos declarados. Paz no es sinónimo de organización sana, un management socialmente responsable no es coextensivo con un management permisivo” (en Rose, 1989; p. 96). Efectivamente, las evaluaciones parecieron mostrar que no hay evidencia para las proposiciones de las relaciones humanas, y que su estrategia fue inefectiva, por ello recompensas monetarias, sistemas de pago, oportunidades de promoción y otros factores ‘tradicionales’ fueron reinstalados como determinantes de la conducta de los empleados y de las oportunidades de los managers. La buena calidad de las relaciones humanas y la gestión altamente participativa no garantizan mayor productividad. Sin embargo esto no implicó desplazar la importancia del factor subjetivo interno, la personalidad del trabajador y sus relaciones grupales sí resultan factores relevantes a considerar y controlar.

Sánchez (1995), utilizando un enfoque cuantitativo y basado en el modelo de valores en competencia, examina las relaciones entre cultura, prácticas de recursos humanos y rendimiento en 19 empresas representadas por ejecutivos asistentes a un curso para directivos en la Ciudad de Madrid, concluye que “las organizaciones no presentan un tipo cultural puro sino una combinación de diferentes tipos, las prácticas de recursos humanos y el rendimiento no varían en los diferentes clusters culturales y las prácticas de recursos humanos no son predictoras significativas de la cultura” (p. 89). Este estudio muestra, por un lado el que no existe una forma de relacionar de manera unidimensional el efecto de ciertos tipos de cultura sobre el rendimiento, sin embargo, a pesar de la diversidad en las culturas organizacionales, el rendimiento pareciera no ser afectado significativamente, pero por otro lado sí identifica diferentes formas de lograr un adecuado rendimiento. Así, el ejercicio del liderazgo, o más bien, los procesos de liderazgo dentro de las organizaciones representan un elemento fundamental para el logro de los resultados, sin embargo no parece haber una serie de tipos clave de cultura que sea “mejor” que otra para lograrlo.

Por otro lado, el reciente interés en el análisis cultural de las organizaciones está basado en la idea de que existen, dentro de cada organización, aspectos simbólicos que afectan, de una forma u otra, el comportamiento de las personas dentro de la organización. La mayoría de los autores señalan a esos símbolos como una función expresiva, que desemboca en algo que llaman acción simbólica, que contrasta con la acción sustantiva (Barba y Solís, 1998). Esta dicotomía entre la acción sustantiva y la simbólica ha resultado en el desarrollo de modelos que asumen a la cultura como un factor causal del cambio organizacional, que puede ser controlado por la administración de los símbolos, los cuales adquieren un significado sólo en relación con otros, entonces los símbolos son disposiciones a la acción, no causas de ellas.

Existen otros análisis que señalan la forma en la que los miembros organizacionales utilizan características de su cultura (su historia, mitos y metáforas) para legitimar su ejercicio de poder por encima de otros miembros. El acercamiento teórico adoptado por el presente trabajo considera que las organizaciones como fenómenos socialmente contruidos, pueden analizarse como los sistemas de significados compartidos y sostenidos a través de los procesos sociales, políticos y simbólicos. Entonces, el poder puede estar también influenciado por aspectos culturales, es el actor social, dentro de la organización, el que utiliza esos aspectos como instrumentos de negociación, o en su caso de coerción (Brown, 1995; Feldman, 1996; Smircich, 1983).

La acepción de un mundo social objetivo, bajo el concepto de acción sustantiva de Pfeffer, en donde se toman decisiones de forma racional, es inválido porque los símbolos son parte integral de ese mundo social. Los símbolos hacen que la pura acción racional, basada en cálculos, en un ambiente independiente del tomador de decisiones, sea imposible. Toda acción debe ser parcialmente subjetiva. Así, los símbolos, no son entidades que puedan ser aisladas y manejadas a placer, sino que se convierten en significantes al paso del tiempo y a través de la interacción con otros símbolos de la actividad social.

Los símbolos no existen como las acciones, no pueden ser entendidos como agentes causales, son disposiciones a la acción, inducen a un cierto grupo de motivaciones y estados de ánimo en los actores, entonces la acción es significante solo en términos del contexto simbólico en el que es interpretada.

Esta simbología, se puede entender como algo que es difícil de manejar, ya que muchas veces los dirigentes de las organizaciones no pueden tener la información suficiente como para sacarle partido y lo que puede ser una ventaja se convierte en un punto de lucha y confrontación, en donde lo intangible puede llegar a ser la clave, por ello es necesario que el tomador de decisiones tenga la información más completa posible de su entorno cultural y que de la misma forma desarrolle una sensibilidad ante esos aspectos (Bastar, Cedillo y Rodríguez, 2004).

3.3. Cultura familiar

En la familia, antes y más que en la escuela o la iglesia, aprendemos hábitos y adoptamos costumbres y formas de percibir y explicar el mundo y la realidad, no solo en el presente, sino también de nuestro pasado y el imaginario acerca del futuro. Las historias de vida y de familia en México referidas a las empresas y los empresarios dan cuenta de ello en varios estudios (Borboa, 2004; Hernández, 2001).



Si la familia es o no una organización depende de nuestra definición que hagamos de organización pero, sin entrar en un debate conceptual, sí podemos identificar que en ese grupo humano con relaciones consanguíneas, roles arraigados en la historia de la humanidad misma como los de padre, madre, hijo y hermano, tan solo por nombrar los básicos, se dan procesos de influencia, motivación, reconocimiento, formación, socialización y culturización, nuevamente solo por nombrar los que consideramos principales para nuestro objetivo, que son aprendidos y aprehendidos por sus integrantes, y que serán expresados en otros grupos humanos, por ejemplo el salón de clases, los grupos de referencia de amistades, la vida con los vecinos y, evidentemente la organización laboral.

Las familias, como grupos de individuos con esos fuertes lazos socioafectivos, se diversifican y diferencian con base, entre otras variables, a partir del contexto social dentro del cual se desenvuelven y con el cual interactúan. Así, las familias, por ejemplo, de culturas sajonas y de antecedentes y prácticas protestantes, mantendrán o tratarán de sostener dichos patrones culturales, con mayor facilidad dentro de una comunidad, ciudad y país para quienes dichas prácticas, valores, rituales e historia sean compartidas. Cuando el entorno no es el más propicio para ello las familias buscan relacionarse e interactuar con individuos y grupos, idealmente otras familias, que les apoyen en dichos intentos, como ocurre con las “comunidades” de latinos, mexicanos, chicanos, etc., en los Estados Unidos.

No podemos dejar de mencionar que uno de los elementos particulares de llamar la atención en cuanto a los procesos de influencia lo representa la estructura de la familia y sus prácticas jerárquicas de respeto, obediencia y formación. La estructura de la familia “tradicional” en la cual la autoridad está depositada en uno de los padres, típicamente el varón, quien centraliza la toma de decisiones y resuelve los asuntos “importantes y trascendentes” (entiéndase también racionales) para la familia, mientras que la autoridad emocional, afectiva se ubica en la madre, quien apoya, estimula, tolera y balancea el ejercicio de la autoridad formal del padre. Esta breve estructura parece ser compartida en varias culturas, sin embargo las peculiaridades o particularidades están teñidas por el entorno más cercano, es decir, los contenidos culturales sobre los cuales se apoya la autoridad emocional de la madre pueden estar conformados por creencias religiosas regionales, prácticas y rituales históricos, así como los valores dominantes adecuados. Por otro lado los estilos o formas de ejercer la autoridad racional por parte del padre también pueden estar matizadas por una gran diversidad de aspectos tales como el nivel educativo, la efectividad del pensamiento racional y el manejo de las estrategias y tácticas de ejercicio del poder que haya asimilado en el ambiente en el cual se desarrolló, tan solo por mencionar los principales.

Los estudios etnopsicológicos acerca de la concepción y el ejercicio del poder en parejas y familias demuestran, en primer término, que a diferencia de estudios internacionales, las posturas preponderantemente colectivistas típicas de países como México, marcan una diferencia importante con las concepciones individualistas de países sajones donde se han derivado la mayoría de las investigaciones (Hofstede, G., 1980, 1997; Rivera y Díaz-

En la cultura mexicana la obediencia afiliativa juega un papel preponderante en la interpretación del poder (Díaz Guerrero, 1984), ya que desde la infancia los hijos obedecen a los padres por amor, respetando a la autoridad a cambio de protección afectiva.

Loving, 2002); además el poder en México está asociado a los conceptos de dinero, riqueza, autoridad y mando, teniendo un aspecto impositivo caracterizado por la modalidad dominio-sumisión y vinculado al proceso de socialización y normas tradicionales, en el sentido de que las estrategias empleadas se aprenden tempranamente en la vida dentro de la familia principalmente (Rivera y Díaz-Loving, 2002). En la sociocultura Mexicana Díaz Guerrero (1984, 2000) plantea que la obediencia y la abnegación conforman expresiones de poder que van amalgamadas al afecto.

Otra forma de definir el poder en México es a través del amor (Rivera, Díaz-Loving, Sánchez y Avelarde, 1993). En la cultura mexicana la obediencia afiliativa juega un papel preponderante en la interpretación del poder (Díaz Guerrero, 1984), ya que desde la infancia los hijos obedecen a los padres por amor, respetando a la autoridad a cambio de protección afectiva. Sin embargo existen otras formas de operar y administrar el poder dentro de las parejas y familias, donde más recientemente se presenta la comercialización de la relación de pareja en la cual el poder se asocia al dinero, arreglos financieros, remuneración económica, etc., en donde el homo economicus comienza a hacerse presente en las relaciones de los miembros de la familia.

Si bien los estudios aquí brevemente referidos han abordado el análisis de las relaciones y estrategias de poder en parejas y familiar, sin hacer su conexión con el ámbito de la organización productiva, es de estimarse que los patrones y estrategias del ejercicio del poder dentro de la familia es transmitido a la empresa a través del comportamiento, los valores y las costumbres de los miembros de la familia propietaria.



Así pues, partimos del postulado de que en la familia, como institución sociohistórica y como grupo humano, se recrean y conforman en sus integrantes las variables culturales, sin dejar de reconocer la diversidad, que no diferenciación, de las mismas dentro de nuestro país y los del bloque latinoamericano. Es común encontrarnos con referencias a la “familia” dentro del ámbito de las empresas u organizaciones productivas, en el estudio de dos grandes corporaciones multinacionales (DEC y Ciba-Geigy) se encuentra que en los paradigmas culturales de ambas se conciben a sí mismas como “familia”, pero en un caso el modelo de familia es de tipo paternalista (DEC), mientras que en el otro la familia es una jerarquía de poder donde los hijos deben de obedecer. “En DEC la suposición básica era que los miembros de una familia pueden pelear, pero se aman mutuamente y no pueden perder su membresía. En Ciba-Geigy la suposición era que la familia trabaja bien cuando se respeta la autoridad paterna, cuando los hijos actúan de acuerdo con las reglas y obedecen a sus padres. Si ellos actúan así entonces serán tratados bien, cuidados y apoyados por sus padres. En cada caso el modelo de familia también parecía reflejar las suposiciones culturales más amplias de los países en los cuales tenían su base estas compañías” (Schein, 2004, p. 58).

Si la institución familia en nuestro país es la depositaria y transmisora de la cultura y además la exporta hacia la empresa familiar, entonces es necesario revisar los mecanismos a través de los cuales los roles familiares y la dinámica de ese grupo humano intervienen en la “cultura familiar” y de ahí a la empresa. La familia mexicana, sin que se pueda dibujar un modelo estereotipado de la misma, contiene dentro de la dinámica de su vida, roles y relaciones de poder, mando, formación y adoctrinamiento que llegan a la empresa a través de los miembros de la familia que intervienen en su dirección y operación.

La familia y la empresa son instituciones humanas que forman parte sustantiva de la vida de los individuos. La familia desde sus orígenes representa, además del peso de las relaciones sanguíneas, una estrategia de supervivencia desde la horda y la tribu. Con sus diversas formas a lo largo de la historia y las culturas (poligamia, patriarcado, matriarcado, etc.), el elemento común en estas versiones es el beneficio al individuo a partir de la red social construida que le protege en los sentidos biológico, físico, psicológico, social y cultural, de tal forma que lo que llamamos familia es una de las instituciones donde el grupo sostiene al individuo, teniendo esta institución efectos en la sociedad y en los individuos. La empresa como configuración organizada que busca generar productos o servicios que transformen la realidad al tiempo que genera utilidades a los dueños del capital es otra institución, históricamente más joven, pero sin la cual no sería comprensible la realidad actual. Las formas jerárquicas de administración del poder y la autoridad en ella, representan formas de expresión de la sociedad en la cual se

encuentre ubicada, así como de los valores, normas, hábitos, costumbres y demás elementos de los individuos que en ella colaboran.

Cuando una familia decide fundar y/u operar una empresa, aunque la fundación es regularmente la decisión de un individuo de la familia, por lo general el padre, con el tiempo la operación y propiedad pasan a estar en poder de más de un miembro de la familia, podemos suponer que ambas instituciones sociales tienden puentes axiológicos, culturales y afectivos que les permitan una coexistencia simbiótica entre ellas.

No pretendo llevar a la familia y la empresa más allá de estas primeras concepciones, pues me parecen suficientes para abordar algunos de los elementos de la dimensión simbólica que se presentan como comunes a ambas, ello evidentemente con la mediación de los individuos que comparten tiempo y espacios como miembros de una familia y colaboradores dentro de la empresa de propiedad y operación familiar.

En la construcción del objeto de investigación se está intentando partir de concepciones lo más simples posibles, a fin de evitar concepciones que contaminen desde un principio las posibles percepciones e interpretaciones del investigador (Bourdieu y cols., 1978) y que se incorporen involuntariamente como partes del objeto de estudio, del hecho social que queremos investigar. Pero sí debemos de estar conscientes del reto que implica un acercamiento que desea tomar distancia de estrategias cuantitativas que dificultan el acceso al conocimiento de otras partes de la totalidad concreta asumiéndola “como fundamento epistemológico para organizar el razonamiento analítico” (Zemelman, 1987, p.: 17)

Me parece que es necesario, con la mayor claridad posible, aclarar que es de mi principal interés ubicar dicho trabajo a partir de las percepciones y juicios de los sujetos, de su mirada e interpretación acerca de las categorías que puedan articular los ejes conceptuales que pretendemos construir a partir, y en compañía, de ellos, a través del “material” que nos proporcionen. Se pretende descubrir y construir en compañía de los sujetos las posibles relaciones entre sus historias y el funcionamiento de la empresa, entre las historias familiares, las trayectorias de vida y la historia de la empresa y las características que la definen y que participan en la identidad de los individuos dentro de la organización (De Gaulejac, 2005), siguiendo una estrategia o continuum concreto-abstracto-concreto a manera de péndulo conceptual que me mantenga alejado de las posibles deficiencias de una postura clásica racionalista (De la Garza, 1983).

Considero que es necesaria una investigación que explore esas relaciones individuo-familia-empresa a fin de identificar formas de construcción de los vínculos que permiten una coordinación



tal que individuos y organización alcancen sus objetivos de manera equilibrada y satisfactoria, o bien cuando ello no sea así, poder también reconocer las dificultades para ello y que genera fracasos, frustración e insatisfacción. Así, los relatos de vida de los miembros de la familia propietaria de una empresa operada por dichos miembros, estarán implicados con relaciones familiares múltiples (padre-hijo, madre-hija, padre-madre, hermano-hermana, etc.), en las cuales es probable encontrar formas o mecanismos que contribuyan parcialmente a las explicaciones del funcionamiento organizacional, ya sea este calificado como exitoso, satisfactorio para individuos, deteriorante para la organización o frustrante o motivo de conflicto para individuos. Es necesaria la incorporación y profundización de la dimensión simbólica que evidentemente estará presente en individuos y relaciones entre los miembros de la familia (padre-hijo, madre-hija, padre-madre, hermano-hermana, etc.), pero también en las de “naturaleza” propiamente organizacional y laboral (jefe-subordinado, entre colaterales del mismo nivel jerárquico e, inclusive, empresa-proveedores y empresa clientes, estas últimas siendo representadas por individuos concretos).

La empresa, la familia y los nexos entre ambas atraviesan las vidas de los sujetos, tanto miembros de la familia propietaria, como de aquellos con larga trayectoria en la empresa y que no son miembros de la familia propietaria. Partimos de que en el individuo, miembro de la familia propietaria y colaborador de la empresa, se manifiestan los elementos, tanto los comunes como los contradictorios, de los nexos, las relaciones entre familia y empresa. Esas relaciones es necesario investigarlas mediante estrategias metodológicas cualitativas pues la riqueza que ellas posibilitan no es posible alcanzarla por medio de estregáis cuantitativas. Esas relaciones individuo-familia-empresa conforman el hecho social dentro del cual formularemos diversas preguntas de investigación, sin embargo la dimensión simbólica, y las estrategias predefinidas en mi proyecto que son de tipo cualitativo, me mueven a incorporar elementos que busquen ubicarla en la construcción, exploración, descripción y posible explicación de los fenómenos presentes en la vida de la organización.

En las sociedades complejas la familia, o las familias, como institución presentan cierta descentralidad o pluralidad de centros o principios de organización social (Estinou, 1999), lo cual conlleva varias implicaciones para los aspectos simbólicos, tales como la incongruencia entre los diversos subsistemas socioculturales lo cual dificulta que se les ordene en una misma jerarquía, con lo cual los individuos “pertenecen cada vez más a asociaciones entre sí incoherentes” (Estinou, 1999, p. 16).

Las familias son sistemas complejos en sí mismas. Las relaciones interpersonales en la familia afectan a la empresa, y la empresa es afectada por las relaciones interpersonales. El patrón de maduración normal de aumentar la independencia y separar la identidad (incluyendo la identidad

profesional) puede no ser lo mismo para aquellos individuos que están dentro de una empresa familiar. Dunn (1999) realizó tres estudios longitudinales donde encontró que la tensión y ansiedad familiares eran amplificadas, y frecuentemente causadas, por aspectos de la empresa familiar. En un estudio cualitativo de 32 miembros de la generación siguiente de empresas familiares Handler (1991) encontró dos aspectos clave de las relaciones interpersonales en la empresa familiar. El primero de ellos es el nivel de entendimiento y de respeto mutuo entre las generaciones de las familias. El segundo aspecto clave de las relaciones interpersonales es de aquellas existentes entre el líder de la siguiente generación emergente y los hermanos y parientes.

Donde existen relaciones fuertes, tanto la familia como la empresa se fortalecen.

Por lo anterior nos centraremos en los individuos y sus percepciones acerca de la empresa familiar, el significado de esta en su vida, tanto en el pasado como en el presente y futuro, de tal forma que desde el individuo, como pivote, giraremos el ángulo de la investigación en la medida en que este vaya siendo variado por cada individuo. La dimensión simbólica parece convertirse en un eje giratorio desde y hacia el cual emergen y convergen procesos dignos y necesarios de estudiar. La familia propietaria y operaria de una empresa puede representar uno de los últimos bastiones en la lucha contra los efectos de la diferenciación simbólica de la que hace un especial análisis Esteinou (1999) siendo una de sus consecuencias más relevantes la de que “la familia ha dejado de ser la agencia socializadora por excelencia... Si en la familia convergen distintos modelos culturales, incompatibles entre sí; si los individuos que las conforman se han diferenciados en términos identitarios; si la familia ha dejado de ser un mundo inscontestado que ofrece certezas, ¿debemos por ello dar crédito a aquellos que plantean que está en crisis, o que hay un debilitamiento de los valores en torno a ella?” (p. 24-25).

No sería posible el abordaje del objeto de estudio pretendido sin las consideraciones del lenguaje como herramienta, pero a la vez vehículo y parte del objeto mismo, por ello es necesario un análisis del mismo como poder simbólico (Bourdieu, 1988) entendido como “el poder de hacer cosas con palabras” en el cual la percepción del mundo social es el producto de una doble estructuración objetiva y subjetiva. Este es un poder de consagración o de revelación de las cosas que ya existen y está fundado en dos condiciones: La posesión de un capital simbólico que depende de la autoridad social adquirida en luchas anteriores y la eficacia simbólica que depende del grado en el que la visión propuesta está fundada en la realidad, en las afinidades objetivas entre las personas que trata de juntar (Bourdieu, 1988, p. 140).



Por el lado objetivo está socialmente estructurado porque las propiedades atribuidas a los agentes o a las instituciones se presentan en combinaciones que tienen probabilidades muy desiguales: así como los animales con plumas tienen más posibilidades de tener alas que los animales con piel, de la misma manera los poseedores de un dominio refinado de la lengua tienen más posibilidades de ser vistos en el museo que aquellos que están desprovistos de él. Por el lado *subjetivo*, está estructurada porque los esquemas de percepción y de apreciación, especialmente los que están inscritos en el lenguaje, expresan el estado de las relaciones de poder simbólico: pienso por ejemplo en las parejas de adjetivos: pesado/ligero, brillante/apagado, etc., que estructuran el juicio de gusto en los dominios más diversos. Esos dos mecanismos compiten en producir un mundo común, mundo de sentido común, o, por lo menos, un consenso mínimo sobre el mundo social. El capital lingüístico de los individuos se transmite a partir de ciertas leyes dentro de las cuales las clases principales de modos de expresión corresponden a clases de modos de adquisición, es decir, a diferentes formas de combinación entre los dos factores principales de la producción de la competencia legítima: LA FAMILIA y SISTEMA EDUCATIVO (Bourdieu, 1982).

4

Metodología del estudio de caso

El presente capítulo se adentra en las vicisitudes que el estudio de caso presenta. La investigación se realizó a través del estudio de un caso específico, siempre atendiendo de manera profunda las especificidades necesarias, de tal forma que, sin perder de vista y ubicación el campo de estudio y sus connotaciones inter y multidisciplinarias, se privilegió la profundidad de la descripción y el análisis de los objetos y dimensiones de estudio.

Planear y resolver los aspectos de corte metodológico en los sentidos epistemológicos y técnicos no es abordable sin las reflexiones que los cuerpos teóricos y conceptuales condicionan y que emanan de diversas disciplinas y tradiciones de investigación. Si bien la economía y la psicología gustan, aunque no de manera totalitaria, de esquemas metodológicos de investigación de corte cuantitativo, también requieren, al momento de la especificación o la “demostración” de lo evidenciado cuantitativamente, el referente cualitativo específico de la representación del hallazgo generalizado y generalizable en un caso específico. En ocasiones son esos casos “aislados” los que representan pruebas de fuego para los hallazgos y conclusiones surgidas de las “diferencias significativas” mostradas con las sofisticadas técnicas estadísticas.

Sin menosprecio a las aportaciones y beneficios de los análisis cuantitativos, a los cuales recurriremos en partes del discurso que a nuestro juicio así lo justifiquen, nos inclinamos por una aproximación metodológica que nos permita acceder a la riqueza del detalle, del tejido fino de las relaciones entre las variables, categorías y fenómenos de interés para este trabajo.

4.1. Objeto(s) de estudio

Partimos de que en el individuo, miembro de la familia propietaria y colaborador de la empresa, se manifiestan los elementos, tanto los comunes como los contradictorios, de los nexos, las relaciones entre familia y empresa. Esas relaciones es necesario investigarlas mediante estrategias metodológicas cualitativas pues la riqueza que ellas posibilitan no es posible alcanzarla por medio de estrategias cuantitativas. Esas relaciones individuo-familia-empresa conforman el hecho social dentro del cual formulamos diversas preguntas de investigación, sin embargo la dimensión simbólica, y las estrategias predefinidas que son de tipo cualitativo, nos mueven a

incorporar elementos que busquen ubicarla en la construcción, exploración, descripción y posible explicación de los fenómenos presentes en la vida de la organización.

Dentro del hecho social definido identificamos los nexos entre individuo-familia-empresa familiar, no necesariamente como secuencia lineal de causalidad sino como un conjunto de elementos interactuantes de manera sistémica. Si la institución familia en nuestro país es la depositaria y transmisora de la cultura y además la exporta hacia la empresa familiar, entonces es necesario revisar los mecanismos a través de los cuales los roles familiares y la dinámica de ese grupo humano intervienen en la “cultura familiar” y de ahí a la empresa. La familia mexicana, sin que se pueda dibujar un modelo estereotipado de la misma, contiene dentro de la dinámica de su vida, roles y relaciones de poder, mando, formación y adoctrinamiento que llegan a la empresa a través de los miembros de la familia que intervienen en la dirección y operación de la segunda. Particularmente en las sociedades complejas la familia, o las familias, como institución presentan cierta descentralidad o pluralidad de centros o principios de organización social (Esteinou, 1999), lo cual conlleva varias implicaciones para los aspectos simbólicos, tales como la incongruencia entre los diversos subsistemas socioculturales lo cual dificulta que se les ordene en una misma jerarquía, con lo cual los individuos “pertenecen cada vez más a asociaciones entre sí incoherentes” (p. 16).

Por lo anterior nos centramos en los individuos y sus percepciones acerca de la empresa familiar, el significado de esta en su vida, tanto en el pasado como en el presente y futuro, de tal forma que desde el individuo, como pivote, giramos el ángulo de la investigación en la medida en que este lo vaya variando por cada individuo. La dimensión simbólica parece convertirse en un eje giratorio desde y hacia el cual emergen y convergen procesos dignos y necesarios de estudiar.

La familia propietaria y operaria de una empresa puede representar uno de los últimos bastiones en la lucha contra los efectos de la diferenciación simbólica de la que hace un especial análisis Esteinou (1999) siendo una de sus consecuencias más relevantes la de que declara que “la familia ha dejado de ser la agencia socializadora por excelencia... Si en la familia convergen distintos modelos culturales, incompatibles entre sí; si los individuos que las conforman se han diferenciado en términos identitarios; si la familia ha dejado de ser un mundo incontestado que ofrece certezas, ¿debemos por ello dar crédito a aquellos que plantean que está en crisis, o que hay un debilitamiento de los valores en torno a ella?” (p. 24-25).

No sería posible el abordaje del objeto de estudio pretendido sin las consideraciones del lenguaje como herramienta, pero a la vez vehículo y parte del objeto mismo, por ello es necesario un análisis del mismo como poder simbólico (Bourdieu, 1988) entendido como “el poder de hacer cosas con

palabras”¹ en el cual la percepción del mundo social es el producto de una doble estructuración objetiva y subjetiva. Considero entonces que la dimensión simbólica en esta investigación está principalmente configurada por el papel que juega el lenguaje en la definición, transmisión y uso del mismo para el ejercicio del poder simbólico dentro de la familia propietaria de una empresa, así como en los elementos comunes que se pudieran encontrar entre su uso en la familia como en la empresa misma, de tal forma que pudiera ser un medio de explicación y comprensión de la comunicación y a la vez evidencia de interrelaciones entre ambas instituciones.

Dado lo anterior, la pregunta principal de la investigación, y considerando que ha sido demostrada suficientemente la relación entre familia y empresa, se estableció de la siguiente forma:

¿Cuáles son las formas a través de las cuales los individuos de una familia propietaria y operadora de una empresa familiar establecen relaciones y similitudes entre familia y empresa, de tal forma que pudieran lograr cierto grado de coherencia y consistencia entre ambas?

La pregunta central se aproxima hacia las relaciones, no solo conceptuales, sino también simbólicas y afectivas, entre las percepciones y vivencias individuales con aspectos de la cultura familiar y organizacional, que permitan, en cierta medida, comprender los mecanismos mediante los cuales forman parte de la totalidad del objeto de estudio.

4.2. Instrumentos y herramientas

Los instrumentos y herramientas metodológicas deben ser acordes con las cualidades acotadas por las implicaciones epistemológicas y metodológicas que contiene nuestro objeto de estudio, así como las variables que pretendemos explorar y relacionar en nuestro acercamiento al fenómeno ***empresa familiar***. Los instrumentos se asumen como mecanismos flexibles dadas las metas de la investigación, y que permitan el acopio de la información de naturaleza cualitativa y simbólica que buscamos relacionar. El listado de instrumentos y herramientas se presenta en relación con las variables que se estudiaron en el caso.

En la investigación cualitativa la “forma” de los instrumentos es, a la vez, contenido de estos, es decir, es continente que da contenido a los instrumentos de investigación. Es necesario

¹ Para Bourdieu (1988) este es un poder de consagración o de revelación de las cosas que ya existen y está fundado en dos condiciones: La posesión de un capital simbólico que depende de la autoridad social adquirida en luchas anteriores y la eficacia simbólica que depende del grado en el que la visión propuesta está fundada en la realidad, en las afinidades objetivas entre las personas que trata de juntar (p. 140).



recalcar que el nombre con el cual se identifican las técnicas no representa de igual manera lo que se hace al aplicarla. Es común encontrar en estudios que nombren como “entrevista” a la aplicación verbal de un cuestionario, casi como un interrogatorio. Por lo que habremos de ser muy específicos y detallistas en la descripción de los instrumentos, pues en ocasiones la forma de aplicar un instrumento es en un alto porcentaje el elemento crucial de éxito en la recabación de la información y que esta no sea la que el investigador quiere escuchar, sino que, dentro del mar de diversidades que somos, poder descubrir lo esencial para la información que se busca y desechar aquello que, siendo parte del fenómeno a investigar, no es sustantivo para los objetivos de la investigación que se desea realizar.

Tabla de variables o categorías e instrumentos de investigación.

VARIABLE O CATEGORÍA	INSTRUMENTO, HERRAMIENTA
1. Trayectoria de vida y profesión: Las etapas de infancia, adolescencia, primera juventud, madurez y posmadurez enlazando aspectos de decisiones vocacionales, matrimonio, paternidad o maternidad, retos, fracasos y grandes satisfactores.	1.- Entrevista individual semiestructurada con cada uno de los miembros de la familia propietaria que colabora en la empresa. 3.- Cuestionario aplicado por parte del investigador que contenga las categorías de: Historia de vida, historia de la empresa de la familia y trayectoria de vida personal.
2. Historia Familiar: Identificando elementos de naturaleza axiológica, religiosa y/o cultural, migración, estabilidad o inestabilidad de clase social y económica.	2.- Entrevista grupal con todos los miembros de la familia propietaria. 3.- Cuestionario aplicado por parte del investigador que contenga las categorías de: Historia de vida, historia de la empresa de la familia y trayectoria de vida personal.
3. Satisfacción personal: Percepción de estados de felicidad producidos y/o asociados con logros o acontecimientos en la historia de vida, familiar o trayectoria.	3.- Cuestionario aplicado por parte del investigador que contenga las categorías de: Historia de vida, historia de la empresa de la familia y trayectoria de vida personal. 4.- Registro observacional.
4. Sentido y significado del trabajo: Actual y su formación a partir de la historia personal y familiar, su relación con los principios y valores existentes en la empresa familiar.	4.- Registro observacional. 5.- Cuestionario de valores en la empresa familiar, aplicado a trabajadores de diversos niveles (directivo, mandos medios y operarios, principalmente los de mayor antigüedad en la empresa).
5. Identidad social, familiar y empresarial: Lugar e importancia que se proporciona a la empresa familiar con la identidad personal y como miembro de la familia propietaria.	2.- Entrevista grupal con todos los miembros de la familia propietaria. 3.- Cuestionario aplicado por parte del investigador que contenga las categorías de: Historia de vida, historia de la empresa de la familia y trayectoria de vida personal.

(Elaboración propia).

1.- Entrevista individual semiestructurada con cada uno de los miembros de la familia propietaria que colabora en la empresa.

Esta consistió en al menos una sesión de aproximadamente 1 hora durante la cual se abordaron las etapas de la historia de vida individual de cada uno de los miembros de la familia propietaria hasta la edad al momento de la entrevista (Ver anexo 4).

2.- Entrevista grupal realizada con todos los miembros de la familia propietaria (Ver anexo 5).

3.- Cuestionario aplicado por parte del investigador y con las categorías de: Historia de vida, historia de la empresa de la familia y trayectoria de vida personal (Ver anexo 6).

4.- Registro observacional. El cual se realizó en horas de trabajo en las instalaciones de la empresa. Este registro incluyó reuniones de trabajo en oficina y/o pasillo, interacciones de individuos en la planta (áreas de producción, calidad, etc.) e identificó comportamientos, formas de operar en los procesos psicosociales y aspectos de naturaleza simbólica (Ver anexo 7).

5.- Cuestionario de valores en la empresa familiar, aplicado a trabajadores de los diversos niveles de la empresa (Ver anexo 8).

4.3. Selección de informantes

La organización en la cual se realizaron las actividades de investigación cumplió con ciertos criterios a fin de poder suponer con un alto grado de certidumbre que en ella se presentaran los fenómenos que deseamos estudiar. A continuación se describen dicho criterios:

- Ser una empresa de propiedad y operación familiar en la cual al menos dos miembros de la familia propietaria participen en su dirección o administración.
- Que la empresa haya sido fundada por un miembro de la familia propietaria, ya sea de la actual generación o anterior. Este criterio excluye a empresas familiares que hubieran sido adquiridas de sus fundadores originales.
- Para efectos de la factibilidad de una adecuada realización de las actividades de investigación, la empresa deberá además aceptar participar en el estudio a través de un consentimiento informado al respecto, el cual incluye cláusulas de confidencialidad en cuanto a la información recabada, así como de la difusión de los resultados que se harán protegiendo la identidad de la empresa y las personas.



La búsqueda de la organización para el estudio se realizó dentro de un grupo de empresas del sector de las Artes Gráficas, lo anterior solamente derivado de la mayor factibilidad dentro de dicho sector a partir de las actividades profesionales del investigador. Vale la pena señalar que este sector de la economía se caracteriza por tener un amplio porcentaje de empresas de naturaleza familiar, en las cuales típicamente participan ambos padres e hijos en edad productiva, por lo que se considera que por ambas razones la factibilidad de la realización del estudio era mayor (anexos 1 y 2).

Los anteriores fueron los criterios para la selección de la empresa a estudiar. Dentro de esta se seleccionaron a los posibles informantes con base en las variables o categorías ya mencionadas y definidas (anexo 3). Los informantes se seleccionaron a partir del grado de cumplimiento de la existencia y factibilidad de dichas variables. Así, las cinco variables de interés contemplan criterios de inclusión de los informantes, de tal suerte que dichos criterios representen una mayor probabilidad de tener un acercamiento al conocimiento de los elementos de mayor riqueza para el análisis posterior.

Los criterios para incluir a los informantes en la investigación son tres:

1. Ser miembro de la familia propietaria de la empresa o ser colaborador y tener una antigüedad en la empresa de al menos 3 años, sin importar el puesto que ocupe en la empresa.
2. Tener una edad mayor a los 18 años.
3. Aceptar participar una vez expuestos los objetivos de la investigación.

Otras variables tales como el nivel de estudios, sexo, estado civil, etc., no fueron consideradas como criterios de inclusión o selección de informantes, pues no son de interés para el estudio identificar diferencias en dichas variables.

En este capítulo se hará la descripción de las actividades de investigación, los resultados encontrados en el estudio de caso por cada una de las dimensiones estudiadas, así como el análisis y las conclusiones en extenso de la investigación realizada en la empresa que fue elegida para tal caso. Es necesario, como inicio, hacer notar que el investigador al planear y programar su trabajo tiene que partir de los elementos que están lo más posible bajo su control para suponer una programación y cobertura de las actividades de campo. Para ello redactamos el capítulo anterior en el cual definimos el deber ser en cuanto al trabajo metodológico de levantamiento de datos. Siempre existirá una proporción de elementos que no están bajo el control del investigador. Si bien dicho grado de control siempre es relativo, hay elementos que son fácilmente estimables en cuanto a su probabilidad de ocurrencia. Así la factibilidad es uno de los criterios que más se intenta pronosticar, y sin embargo el margen de error en su apreciación puede ser letal para ciertas partes del trabajo de investigación.

Una vez superadas las incertidumbres propias del trabajo de campo, el investigador se recluye nuevamente para dar cuenta de lo encontrado, del contraste entre lo programado y lo realizado y de lo esperado y lo obtenido. Así, este capítulo intenta ser principalmente la narración de esas experiencias y, como parte final, lo sacado a flote como resultado del proceso de investigación, con la finalidad principal de realizar una aportación al conocimiento de la realidad de las empresas familiares en nuestro país.

Como se dejó ver desde un principio en este trabajo de investigación, los elementos de naturaleza simbólica, social y psicológica han sido los de principal interés para el investigador y es, dentro de esos marcos referenciales, que serán descritas, interpretadas y sintetizadas las experiencias de la investigación, así como los resultados.

5.1. Descripción de las actividades realizadas

Durante los meses de abril a junio de 2009 se llevaron a cabo diversas actividades de investigación, la mayoría de ellas de acuerdo al plan diseñado (Capítulo 4). A continuación se hace una descripción general de estas actividades.

5.1.1. Entrevistas individuales

Las entrevistas individuales se llevaron a cabo: 4 en las oficinas de la empresa, 1 en la nueva empresa dirigida por el hijo menor y 1 en la casa de la familia, correspondiendo esta última a la de la madre de la familia. En estas entrevistas, de naturaleza semiestructuradas, se abordaron, de acuerdo al proyecto de investigación, las etapas de infancia, adolescencia, primera juventud, madurez y posmadurez enlazando aspectos de decisiones vocacionales, matrimonio, paternidad o maternidad, retos, fracasos y grandes satisfactores (ver anexo 4).

5.1.2. Entrevista grupal

Esta se realizó con todos los miembros de la familia propietaria, pero en ella no participaron la esposa y el esposo del segundo hijo y la cuarta hija respectivamente de la familia propietaria. Por un lado ello se debió a que el proyecto mismo de investigación no consideró la información o historias de ellos como de interés para los fines de la investigación, sin embargo algunos de los rasgos de ellos fueron proporcionados por sus parejas, con las reservas que ello implica. Las preguntas guía de la entrevista se pueden ver en el anexo 5.

5.1.3. Cuestionarios

Se aplicaron un total de 6 cuestionarios (ver anexo 6) conteniendo las categorías de: Historia de vida, historia de la empresa de la familia y trayectoria de vida personal y que fueron respondidos por los miembros de la familia propietaria (Padre, Madre, tres hijos varones y una hija mujer. Este cuestionario tuvo la finalidad de precisar y/o completar datos que en la entrevista se pudieron haber pasado por alto, o bien que se podrían precisar. Los resultados de los cuestionarios fueron contrastados con los datos de las entrevistas.

5.1.4. Registro observacional

Se realizaron observaciones en horas de trabajo en las instalaciones de la empresa. Los registros se hicieron sobre actividades tales como reuniones de trabajo en oficina y/o pasillo, interacciones de individuos en la planta (áreas de producción, calidad, etc.) identificándose comportamientos individuales, formas de operar en los procesos psicosociales por dos o más personas, así como aspectos de naturaleza simbólica desde una perspectiva cualitativa (ver anexo 7). Se realizaron un total de 12 registros de este tipo a lo largo de aproximadamente tres meses (De abril a junio de 2009).

5.1.5. Cuestionario de valores en la empresa familiar

Aplicado a trabajadores de diversos niveles (directivo, mandos medios y operarios, principalmente los de mayor antigüedad en la empresa). Se aplicaron un total de 25 cuestionarios de valores (ver anexo 8).

5.2. Resultados generales

Los resultados se presentan en cuatro partes: En un primer momento se describen en forma general las características de la familia y la empresa estudiadas, en segundo término una historia sintética de la empresa asociada con aspectos relevantes en la historia de la familia, en la tercera parte se identifican a los principales actores involucrados, tanto personales como instancias simbólicas vista como partes actuantes, y finalmente en un cuarto apartado los resultados encontrados con base en los criterios de clasificación ubicados por las dimensiones seleccionadas para el estudio del caso (Historia de vida y profesional de cada miembro de la familia, Historia familiar, Satisfacción personal, sentido y significado del trabajo, e Identidad social, familiar y empresarial).

5.2.1. Generalidades de la empresa familiar “Imprenta Tenoch”²

La empresa abordada en el presente estudio llegó a serlo a partir de una invitación e indagación que el autor realizó en diversas empresas del ramo de las Artes Gráficas. El giro de la empresa no es casual, sino el resultado de las relaciones de trabajo que el autor mantiene con organizaciones dedicadas a dicho giro desde hace ya varios años. De hecho, es a través de la Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas (CANAGRAF) que se hace la invitación selectiva a varias empresas (anexo 1), habiendo respondido varias a ello, pero quedando seleccionada la del caso que se presenta en virtud de contar con varios atributos importantes. Entre los principales encontramos:

- Se trata de una empresa en la cual la totalidad de los hijos de la familia se encuentran laborando en ella.

² Se usará este nombre para la empresa estudiada. En apego a acuerdos que implican la secrecía de las identidades de la empresa y familia estudiadas tanto el nombre de la empresa como el apellido de la familia se han modificado.



- El Padre de la familia es el fundador de la misma, aunque en la historia de la empresa esta surgió en sociedad de él con su padre y hermanos, pero dicha etapa fue muy breve, por lo que se le puede considerar el fundador de la misma.
- Las edades de los hijos y la etapa de vida de cada uno de ellos ubica a la empresa familiar en un periodo previo pero cercano a la sucesión, lo cual resulta de mucho interés por la preparación que se está dando para un proceso exitoso.
- De los cuatro hijos dos ya están casados y, a su vez, han tenido hijos.
- La esposa del fundador es el único integrante de la familia que no colabora en la empresa, pero es una figura altamente significativa en la vida, existencia y cultura de la empresa.
- La empresa ha tenido un crecimiento y expansión significativas en los últimos tres años (2006-2009) a pesar de las dificultades para las empresas en general, y en particular para las del giro de las Artes Gráficas.

Por razones de confidencialidad los nombres de los personajes, el apellido de la familia y el nombre de la Empresa han sido modificados a fin de resguardar la discrecionalidad que la familia solicitó como condición para participar en la investigación. Por lo anterior nombraremos a la empresa como “Imprenta Tenoch” y la familia con el apellido “Rubio”.

5.2.2. Historia de la organización

Resulta difícil empezar a hacer una narración histórica acerca de la empresa, pues de inmediato surge la incógnita de cuántas y cuáles de las experiencias de esta empresa que pertenecen al ámbito de la familia debieran o no ser incorporadas en este relato. La seducción de anclarse en la historia económica de la empresa, de sus dificultades y decisiones para resolverlas dentro del espacio y tiempos empresariales, sin incorporar las experiencias y etapas de la familia propietaria, resulta un desafío para la investigación. Sin embargo la naturaleza misma de este trabajo es el enfrentamiento de la mezcla, por lo que se decidió ampliar la cobertura del término “organización” para cobijar dentro de él a la empresa y a la familia, tratando con ello de subrayar la congruencia en cuanto a que nuestro objeto de estudio lo es la empresa familiar, lo que implica no solo la participación de los miembros de una familia propietaria en la operación de la empresa, sino la actuación de la institución familia como parte del concepto de empresa familiar.

La empresa la funda en 1956 el Sr. Antonio Rubio López, padre del actual propietario (Francisco Rubio). El actual propietario es el padre de la familia a la que estaremos haciendo referencia, cuyos hermanos también habían estado al inicio de la empresa. Actualmente los hermanos del actual propietario mantienen empresas familiares dentro del negocio de impresión. En los inicios, y en la primera etapa de vida de la empresa, el padre del actual propietario *invita a sus*

tres hijos: Antonio, Alfonso y Francisco Rubio, a participar en la empresa, siendo este último el actual propietario. En 1978 se rompe el vínculo empresarial-familiar y *Francisco queda solo, al frente de la empresa*, aunque mantiene la relación familiar con sus hermanos hasta la fecha.

Para 1978 ya habían nacido los *hijos del Sr. Rubio y eventualmente iban a la empresa y los trabajadores cuidaban de ellos, los trabajadores eran sus “guardaespaldas”*, pues cuidaban de que en sus juegos los menores no pusieran en riesgo su seguridad. Algunos de estos trabajadores participaron en la presente investigación, fueron entrevistados y, de hecho, conforman buena parte de los mandos medios de la empresa, como lo son Juan y Félix, ellos cuidaban que los niños no se metieran en lugares peligrosos o hicieran cosas que los pusieran en riesgo.

Don Francisco Rubio al quedar al frente de la empresa, habiéndose ido de ella los hermanos, pasa por serios problemas en diversas etapas de la empresa. Eran tiempos en los cuales él mismo vendía, producía, compraba materia prima, cobraba y llevaba la administración. Todo ello a pesar de no tener la formación profesional oficial para ello. Sus hermanos, si bien mantuvieron la relación familiar con él, no así lo fue en cuanto a la relación de trabajo o empresarial. Actualmente dichos hermanos están también en el giro de las Artes Gráficas, pero en sus propias empresas, las cuales no tienen la dimensión ni la proyección de Imprenta Tenoch.

El primero de los *hijos* en incorporarse a la empresa es Paco, el mayor, y posteriormente Javier que es el más pequeño, pero que se incorporó *a edad temprana*, cuando apenas terminaba la secundaria y decidió no seguir estudiando. El padre considera esa decisión del hijo menor como un “error” de él como padre en la educación hacia su hijo, quien ya no quiso seguir estudiando, a lo que el padre le dijo que si no estudiaba entonces tenía que trabajar. A este hijo menor *es al único hijo que le dice el padre que tiene que trabajar, porque los otros dos hijos varones Paco y Gerardo, así como la hija entran por decisión propia*, lo cual le dio mucho gusto a él como padre, y es así como se va haciendo más grande la empresa. En las síntesis de las entrevistas de las historias de vida de los hijos quedarán más evidentes las diferencias de las motivaciones de los hijos en su incorporación.

En cuanto a la forma de dirigir la empresa, antes de que los hijos se incorporaran en su totalidad, consideran los entrevistados que *la empresa era más paternalista*, era más pequeña y todos se trataban de una forma diferente, era una forma *más abierta y libre, ahora se han tenido que poner más “candados” para el control y el orden de los trabajos por razones de los mecanismos de auditoría en calidad y productividad*, sin embargo el fundador considera que de todos modos las personas en la empresa siguen siendo, y deben de seguir siendo, muy unidas, lo cual explica una serie de “políticas” no escritas pero que forman parte de la cultura de la empresa y que



vienen desde la familia propietaria a través de un proceso de filtración que es nuestro interés estudiar y conocer.

Hace apenas dos años la empresa familiar tomó una decisión importante que, al parecer, está asociada a las formas de operar. Se decidió la creación de una nueva empresa, dedicada al mismo giro, la cual queda a cargo del menor de los hermanos varones (Javier) y en la cual son socios solamente los hermanos. El proyecto fue propuesto desde un principio por Javier, analizado por la familia y apoyado por el fundador en el aspecto financiero, pero también en el de la decisión de su creación. Este evento se presentó de manera casual en el caso estudiado, sin haber sido buscado que presentara algo similar nuestro caso, sin embargo ha representado una valiosa oportunidad para, además de hacer una revisión y reflexión en elementos de la historia de la familia y la organización, se pueda analizar una situación actual y del pasado inmediato que contiene muchos de los elementos por nosotros buscados para el estudio.

En un intento de mostrar en forma gráfica y sintética los principales acontecimiento de la familia y de la empresa, se ha elaborado un cuadro que pudiera ser no solo expresión, sino también guía para la revisión de nuestro trabajo, y el cual se presenta a continuación.

Principales acontecimientos en la historia de la empresa y la familia

AÑOS	ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS EN LA FAMILIA	ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS EN LA EMPRESA
1939	Nace el actual propietario y director	El padre del actual propietario y director trabajaba el ramo de la impresión de manera informal compartiendo maquinaria con su padre y hermanos. La maquinaria no se sabe exactamente cómo fue adquirida.
1945	La familia pasa por momentos económicos difíciles y viven en la parte superior de donde está ubicado el taller de impresión.	El actual director a los 6 años comienza a trabajar ayudando a su padre en la “empresa” que éste tenía con un hermano y su padre. De esa empresa no se tiene mayor información, pero no sobrevivió como empresa.
1956	El actual director tiene 17 años y el hermano mayor 21, habiendo otro hermano menor de 17 años.	Se funda la empresa por parte del padre del actual propietario y Director General y desde un principio está con él el actual director y un hermano mayor, de ahí el nombre de la empresa que contiene el apellido de la familia con el agregado de “hermanos”.

5. DESARROLLO DEL ESTUDIO DE CASO

AÑOS	ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS EN LA FAMILIA	ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS EN LA EMPRESA
1960	El padre y hermano mayor del actual propietario y director tienen un fuerte desacuerdo, no se sabe si en el terreno de la empresa familiar o de tipo exclusivamente personal y/o familiar.	El hermano mayor se independiza, llevándose parte de la maquinaria, así como la cartera de clientes que él atendió. Se incorpora el menor de los hijos del fundador. El actual propietario y director se queda en la empresa cargando con las deudas que en ese momento existían. La salida de la empresa del hermano mayor es solamente de palabra, sin que se documente su separación de la sociedad.
1967	El actual director, después de un año de noviazgo, se casa con la mujer que hasta la fecha es su esposa y lo hacen por bienes mancomunados.	El actual director adquiere a través de un crédito personal el terreno donde iniciará operaciones la empresa. El crédito es otorgado directamente por el vendedor, sin mediar intervención de ninguna institución bancaria. Fue una de las épocas más difíciles de la empresa pues esta era casi exclusivamente la persona física, actual propietaria de la misma.
1968-1978	La familia comienza a crecer, nacimiento de los primeros hijos (Paco y Gerardo).	Se mantiene formalmente la empresa en sociedad con los hermanos y el padre, y en la operación cada vez participan menos los hermanos y el padre, mientras que el actual propietario y director le invierte todo su tiempo. En 1978 se rompe la sociedad entre los hermanos y el padre, quedando solo con la empresa el actual propietario. Las partes de la propiedad correspondiente a los hermanos se liquida con ciertas facilidades, pero sin protocolizar todavía la salida de la sociedad, la empresa no es rentable y Francisco, quien se queda con y en la empresa lo hace como medio de subsistencia mínima. Los hermanos se desarrollan en otras empresas como empleados.
1978-1985	Nacen los demás hijos (Alejandra y Javier).	El actual director de la empresa mantiene la empresa en un tamaño micro y es quien la sostiene y hace crecer con muchos problemas y dificultades.
1985-1995	Matrimonio del hijo mayor (Paco) con una mujer menor que él por 12 años.	Se incorporan el hijo mayor (Paco) y el hijo menor (Javier, 1991) del actual propietario.

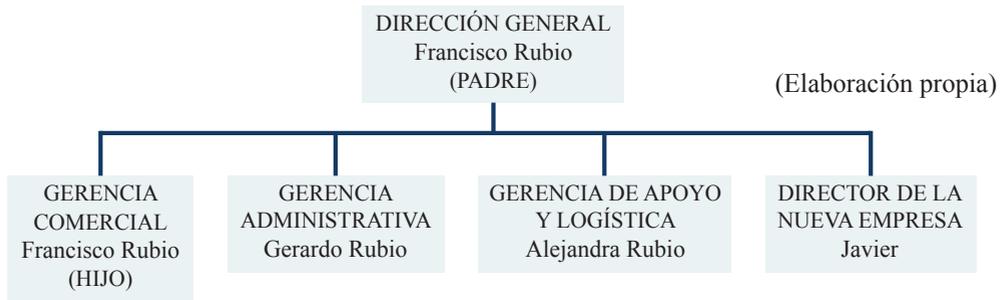


AÑOS	ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS EN LA FAMILIA	ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS EN LA EMPRESA
1996-2005	Matrimonios del segundo hijo (Gerardo) y la hija (Alejandra), así como los nacimientos de los hijos de ellos. Divorcio del primogénito sin que haya habido hijos en dicho matrimonio.	Se incorporan el segundo de los hijos (Gerardo) y la hija (Alejandra), quien es la más pequeña. La incorporación de la hija es de manera más casual que la de los hermanos.
2009	El último de los hijos deja físicamente el hogar paterno. La pareja de los padres inician etapa de “nido vacío”	Se crea una nueva empresa a cargo de Javier, el menor de lo hijos varones, y está dedicada al mismo giro. En esta empresa solo son socios los hijos del fundador, aunque él invierte en su creación y dicha inversión económica será pagada por los hijos a los padres.

(Elaboración propia).

5.2.3. La organización y los actores significativos familiares y no familiares

La estructura actual de la organización contiene al padre, tres hermanos varones y la hija menor. El menor de los varones es el único soltero, mientras que el primogénito está divorciado y no tuvo hijos en su matrimonio. El segundo de los hermanos y la hija están casados y tienen hijos pequeños. Los demás miembros del cuerpo gerencial no son familiares. La estructura, que no está de manera muy formal definida, ni así lo es en el funcionamiento real, se muestra en el siguiente gráfico:



Para todos los hijos que colaboran en la empresa les es claro que el estilo de influencia que utiliza su padre son los mismos en la empresa que los que ha mostrado en la familia. Una ***actitud paternalista de dejar hacer a los demás***, siempre y cuando se cumpla con lo que se ha indicado o acordado. De los elementos más comunes identificados por la familia están un profundo ***respeto hacia la dignidad de las personas, así como la escucha y participación de los involucrados en la toma de decisiones operativas***, mientras que las de mayor importancia o más estratégicas como las relacionadas con inversión, gastos, etc., se reservan a los miembros de la familia.

Los ***valores compartidos*** en la familia y la empresa, según los resultados sintéticos de nuestra investigación, son los de ***respeto, amabilidad y libertad, así como los de dedicación y esfuerzo***. Por otro lado, el discurso oficial de la empresa y publicados en su sitio web³ en relación a los valores se declara que:

Imprenta Tenoch es reconocida en el mercado como la de mayor calidad y más avanzado equipo de impresión en el campo de las artes gráficas. También se distingue porque, fiel al legado de su fundador, se ha empeñado a dar carácter humano al negocio, por ello el compromiso fundamental de Imprenta Tenoch es con las personas, sean estos los clientes o los propios empleados.

Después, en el mismo sitio web de la empresa, aparecen publicados los valores de: 1) Innovación, 2) Rentabilidad, 3) Orden, 4) Respeto al Individuo, 5) Empeño en ayudar a la gente, 6) Máximas Normas de Integridad y 7) Trabajo en Equipo. De estos valores los numerados como 1, 3, 4, 5, 6 y 7 los definen de la siguiente forma:

Innovación: Explorar constantemente nuevas formas y técnicas para hacer que la tecnología sea cada vez más útil a nuestros clientes

Orden: Lugares específicos para el almacenamiento de nuestros diferentes materiales que nos permiten una mayor organización

Respeto al Individuo: Se expresa en trato respetuoso y digno con todas las personas, las diferencias no son obstáculos en nuestra relación, sino valores que las enriquecen.

³ Los documentos se encuentran en la empresa y están publicados en Internet, en la página web de la empresa, sin embargo no nos es posible hacer público dicho sitio por acuerdo con la empresa estudiada.



Empeño en Ayudar a la Gente: Nuestro interés en cada uno de nuestros clientes es sincero, nos empeñamos en entender y anticipar sus necesidades para establecer relaciones duraderas con ellos y servirles cada día mejor.

Máximas Normas de Integridad: Somos honestos y nos comportamos éticamente en todas nuestras relaciones y transacciones, tanto internas como externas, cumplimos nuestras promesas y admitimos nuestros errores.

Trabajo en Equipo: Fomentamos y recompensamos las aportaciones individuales de equipo que han sido motivadas por el mayor beneficio de nuestros clientes.

Actores significativos para la empresa:

Los presentes en la empresa:

Los actores significativos en la vida cotidiana de la empresa lo son fundamentalmente los miembros de la familia propietaria, es decir, el fundador y los cuatro hijos, sin embargo también existen otros que han adquirido su grado de significancia y simbolismo no solo con el paso del tiempo, es decir, personajes que están en la empresa desde hace años, sino que sus historias dentro de la empresa han pasado a formar parte del patrimonio cultural de esta, porque se han desarrollado y “crecido” profesionalmente siguiendo los lineamientos, preceptos, valores y principios de la empresa, incluyendo el haber sido beneficiarios ellos, su familia y otros familiares, de dichos valores. A la vez, han correspondido hacia la empresa y la familia propietaria con objetos simbólicos tales como el compadrazgo al momento del nacimiento y bautizo de algunos de sus hijos.

Las historias de vida y aspectos más precisos de los miembros de la familia propietaria serán abordados más adelante, por lo que en esta sección nos abocaremos a otros personajes que forman parte de la empresa, que están cercanos simbólicamente y afectivamente a la familia propietaria y que, además, son “piezas” relevantes y significativas para la vida cotidiana de la empresa. Es importante aclarar que los dos personajes descritos más adelante no son los únicos, que como Don Juan hay al menos tres o cuatro más con antigüedad similar e historias parecidas en cuanto a su relación con la familia propietaria, mientras que del tipo de Félix no hay menos de 15 o 20 personas con aspectos similares, solamente son descritos dos de ellos como muestra cualitativa representativa de ciertos tipos de actores en la empresa que ayudarán a la explicación y entendimiento del funcionamiento de la organización.

Juan: Don Juan, como lo conocen en la empresa es uno de esos personajes que forman parte de la empresa, al parecer “desde siempre”. Varios trabajadores simplemente mencionaron que Don

Juan ha estado ahí “desde siempre”, no hay nadie más que pueda saber acerca de la empresa, de su historia y sus problemas, que Don Juan. Llegó a la empresa siendo un joven muy inquieto cuando apenas tenía 18 años, era 1968, por lo que ha trabajado en la empresa por 41 de sus casi 60 años. Durante esos 41 años ha recorrido todas las áreas de producción de la empresa, porque lo que es lo administrativo o las ventas “no fueron hechas para mí”, según sus propias palabras. En la empresa conoció a la que es su esposa desde hace 35 años, su hijo mayor trabaja también en la empresa, así como su yerno, y del primer nieto es padrino Don Francisco (el director general), y no fue padrino de su primer hijo porque en ese entonces, dice Don Juan, todavía no conocía tan bien a Don Francisco. De no haberle solicitado que fuera su compadre es algo de lo que está arrepentido permanentemente.

A los 3 años de estar en la empresa fue que se casó. A su boda fue como invitado Don Francisco y todavía conserva el refrigerador que le regaló como regalo de boda, pero también tiene el recuerdo muy bien guardado del día en que murió su madre y Don Francisco le hizo llegar una tarjeta, escrita por su propia mano, donde le expresaba su pésame, además de que le ayudó con parte de los gastos funerarios, dinero que jamás aceptó Don Francisco que le fuera devuelto. “Cómo cree que no voy a estar a y a ser agradecido si Don Francisco y yo aquí hemos crecido y él me ha ayudado mucho, y su esposa es muy buena con todos nosotros”.

Dentro de los aspectos de la historia personal y matrimonial de Don Juan existen muchas huellas de la relación con la familia de la empresa. Dos de los más significativos los son: 1) Cuando los hijos de Don Francisco iban de pequeños a las instalaciones de la empresa a quien, específicamente le pedían el cuidado de los niños era a él, habiendo habido una ocasión en la que él preguntó acerca del por qué se los encargaban a él, si habían más trabajadores (“Y no lo pregunté como queja” aclara), habiendo tenido como respuesta que era en él en quien más se confiaba por la forma en que se le había observado que era cuidadoso con las demás personas y que siempre mostraba mucha dedicación a las tareas. Don Juan reconoce que él mismo no se daba cuenta que fuera él así, que lo valoró hasta que se lo señaló Don Francisco, por eso, entre otras cosas, está muy agradecido, es decir, no solo por la confianza dada para que cuidara de los niños, sino porque además le abrió los ojos para ver en él mismo esa cualidad. 2) Con el paso del tiempo en su matrimonio este se vio muy afectado por, entre otras cosas, un mal hábito que empezó a tener que era el consumo de bebidas alcohólicas, sin llegar, según él, a ser un alcohólico, sí empezó a tomar con más frecuencia, repercutiendo ello en su economía familiar y en la calidad de su matrimonio y de su vida familiar. De ello se dio cuenta Don Francisco, “gracias a que siempre está al pendiente de cómo estamos y alguien le debió de haber comentado, porque varios compañeros se enteraron de mi situación”, y le llamó a su oficina, “yo para ese entonces ya lo tenía como una persona íntegra y respetable, así es que me dio mucha pena que



se enterará, pero lo que más me gustó es que no me regañó, sino que me preguntó por qué y que cómo me podría ayudar. Después de un rato de platicar, hasta dejó de contestar llamadas de clientes y de cosas importantes, solo estuvo conmigo, me dijo que él me iba a ayudar, que en ese momento no sabía cómo, pero que me avisaría y que no me preocupara, nada más que ya no fuera yo a pasarme más de la raya. A la siguiente semana me pidió que si podía ir mi esposa a la empresa el sábado (es el día de pago) y así lo hicimos. Cuando llegó mi esposa ya para cerrar el sábado, llegó también su esposa, Doña Ofe, y después de cobrar mi semana nos llamó a su oficina y nos dijeron que íbamos a ir a un lugar, yo la verdad me espanté, creí que me iban a llevar a Alcohólicos Anónimos, o no sé qué pensé, buena hasta pensé que mi mujer sabía algo y le pregunté. A ella la conocía Don Francisco porque trabajaba en la empresa hasta antes de que nos casáramos. Pues que nos llevan a un como convento o algo así, para que habláramos con un sacerdote y conociéramos a personas que estaban ahí con problemas de alcohol y matrimoniales. De ahí nos inscribimos en unas pláticas para matrimonios y estuvimos yendo como tres meses, y que dejo por completo eso de andar con cuates y tomando, nunca fui alcohólico, ni desobligado, pero sí estaba yo descuidando a mi familia, ¡no pues más cariño les tomé a los dos!”.

Félix: Es un hombre joven de 30 años de edad, pero de ellos 15 los tiene en la empresa. Juan llegó de la calle pidiendo trabajo y un poco “mal”, ese día se había pasado un poco de lo que era su dosis más o menos habitual de cemento, pero tuvo la suerte de que, al momento de estar en la puerta hablando con el vigilante de la empresa, iba llegando Don Francisco quien preguntó al vigilante acerca de qué se le ofrecía a ese joven, a lo que el vigilante le respondió que era un vago que andaba buscando trabajo. Don Francisco le respondió que si estaba buscando trabajo tal vez no era vago, o al menos no quería seguirlo siendo y le pidió a Félix que entrara con él hasta su oficina. Después de que platicaron por más de 30 minutos Félix ya tenía trabajo, pero bajo ciertas condiciones. La primera era que al día siguiente debería de ir a la empresa acompañado de su mamá y que a ella, y solo a ella se le entregaría el pago del sueldo de Félix. La historia de Félix hasta ese momento era tormentosa y relata que honestamente estaba perdido económica y emocionalmente, pero que le pareció muy buena persona Don Francisco y, sobre todo interesado en su bien y que no lo criticó demasiado, más bien se mostró compasivo y comprensivo. Al otro día Félix se presentó con su mamá y ella platicó largo con Don Francisco y estuvo de acuerdo con la propuesta, además de que por ser menor de edad (estaba por cumplir los 16 años) se requería del permiso de sus padres para trabajar. A los dos meses Félix ya había cumplido los 16 años y, aun con el permiso de los padres siguió trabajando, pero solo las horas que la ley permitía. Él quería trabajar más tiempo, pero Don Francisco no se lo permitió, Félix argumentó que en su casa necesitaban más dinero por los hermanos menores, “para ese entonces ya no me drogaba tanto, solo de vez en cuando”, pero Don Francisco nuevamente se reunió con su mamá y acordaron que se le pagaría como si estuviera la jornada completa, pero que la mitad de dicha

jornada la tendría que cubrir yendo a la escuela y presentando la documentación que demostrara su inscripción y sus calificaciones. Gracias a ello Félix terminó la secundaria y estudio hasta el bachillerato con cierta especialidad en artes gráficas.

Después de 12 años de trabajar en la empresa, y ya habiendo ahorrado algún capital, se casó y ahora es padre de familia. El padrino de bautizo de su hijo es Don Francisco y en cuanto a vicios, solo toma alguna copa en forma muy esporádica, no fuma ni consume droga alguna. En cuanto a su formación en el trabajo inició recogiendo desperdicios en el taller, barriendo y aseando las oficinas y lavando algunos autos de la empresa. Posteriormente comenzó a hacer labores solo en el área de producción, como ayudante general, pero después de pasar por diversos departamentos, haber ido a la escuela y “aprenderle tantas cosas a Don Francisco y los muchachos (sus hijos)”, ahora es supervisor de producción, es querido y respetado por la mayoría del personal y seguido se refieren a él como un ejemplo de crecimiento y desarrollo.

Los ausentes en la empresa, pero presentes en el imaginario y el mundo de lo simbólico:

El imaginario de la empresa está constituido por una serie de artefactos de la cultura de la organización dentro de los cuales los actores pueden ser individuos, personas, presentes o ausentes físicamente, pero actuantes en las psiques de los individuos. También estos actores pueden ser instituciones o concepciones, como el compadrazgo, el parentesco, la religión y otras de ese tipo que conforman el mundo simbólico de la organización. Después de los datos obtenidos a través de los diversos instrumentos de la investigación identificamos como fundamentales a la esposa del fundador, quien no está en la empresa físicamente, pero forma parte del patrimonio cultural de la misma, además la religión ha sido otro elemento fundamental, a pesar de que en el discurso oficial de la misma no hay alusiones a ella.

La esposa del fundador: En el imaginario se encuentra la esposa del fundador y madre de los hijos, quien a pesar de no estar físicamente en las instalaciones y procesos de la empresa, sí está presente en las conciencias de varios de los trabajadores, principalmente los de mayor antigüedad, para quienes ella representa un apoyo, aliada y comprendedora de su situación familiar y afectiva, lo cual ha quedado demostrado en numerosas ocasiones en las cuales se ha requerido de dicho “apoyo moral”. Alguno de los hijos en la entrevista individual señaló específicamente que, para él, su madre forma parte de la empresa, si bien no trabaja en ella, y nunca lo ha hecho, el respaldo y apoyo dado a su padre, la dedicación hacia la educación y formación de los hijos, así como la atención proporcionada a algunos trabajadores y sus familias en momentos críticos e importantes, representan una gran aportación no remunerada pero de muy alto valor simbólico para que la empresa haya tenido tantos logros a lo largo de su existencia.



La esposa del fundador de la empresa está casada con él desde joven y se ha dedicado completamente al hogar, el cuidado y la formación de los hijos, y la mayoría del personal la conoce, no solo en el sentido de identificarla entre otras personas, sino de que en diversas ocasiones han podido tener una comunicación directa y personal con ella, principalmente cuando han pasado por alguna necesidad emocional y/o espiritual, por ejemplo la pérdida de un ser querido o el nacimiento de un nuevo miembro de la familia. El respeto mostrado hacia la figura de la Señora se evidencia en rituales informales tales como las felicitaciones que le envían el día de las madres, a veces acompañadas de obsequios materiales, el día de su cumpleaños (que es conocido principalmente por parte del personal de mayor antigüedad).

La Religión: Otro “actor” significativo, dentro de lo simbólico, lo es la religión que la familia profesa, de una manera muy participativa, pues el fundador y su esposa con frecuencia participan en actividades de la iglesia católica, manteniendo relaciones cercanas con sacerdotes y actividades solidarias y de trabajo comunitario por parte de la iglesia. En las instalaciones de la empresa, uno de los objetos físicos con carga simbólica lo es una fuente de cantera de aproximadamente 2 metros de diámetro por 2.5 metros de alto, en la cual se puede observar la imagen de la Virgen de Guadalupe, Jesucristo y el logotipo de la empresa. En la empresa es común la realización de rituales tales como la bendición de equipo nuevo que se adquiere, tanto maquinaria como vehículos, lo cual evidencia el grado de religiosidad de la familia propietaria y que comparten con los trabajadores de la empresa. Además de esta fuente es común encontrar en las zonas de los trabajadores (lockers) imágenes religiosas y, obviamente en el taller existe un pequeño altar a la Guadalupana, siempre limpio y arreglado.

5.3. Resultados por dimensión estudiada

Los resultados de la investigación de campo se presentan con base en una estructura acorde con las dimensiones de estudio consideradas en el proyecto, más que con base en la fuente de donde se originaron los datos (entrevistas, cuestionarios u observaciones).

5.3.1. Trayectoria de vida y profesión

Esta dimensión de la investigación se definió como: “Las etapas de infancia, adolescencia, primera juventud, madurez y posmadurez enlazando aspectos de decisiones vocacionales, matrimonio, paternidad o maternidad, retos, fracasos y grandes satisfactores”. Los resultados que se describen a continuación están organizados por cada uno de los miembros de la familia

propietaria y han sido extraídos de las entrevistas individuales realizadas con cada uno de ellos, así como de los cuestionarios individuales aplicados.

Como era de esperarse, las trayectorias de vida de la generación de los fundadores (Padre y Madre) de la empresa muestran diferencias con las de los hijos, pero nos interesan en particular las diferencias derivadas de variables individuales y del contexto psicosocial de las generaciones, más que las derivadas de las diferencias socioeconómicas de las mismas, aunque estamos conscientes acerca de la dificultad para separar en la realidad de los actores dichas dimensiones disciplinarias.

Las trayectorias de vida de cada uno de los miembros de la familia propietaria se describen en forma sintética en los siguientes apartados de nuestra investigación siguiendo a los personajes con base en un orden cronológico.

Padre (70 años):

El padre de la familia siempre ha vivido en la ciudad de México. Tuvo una infancia con restricciones en lo económico y desde temprana edad se incorpora a trabajar con el padre en una pequeña empresa de impresión que este tenía junto con sus hermanos, de los cuales se separa e inicia su propia empresa. En opinión del actual propietario de la empresa, su padre era muy buena persona pero poco trabajador, además de que al parecer mal gastaba las utilidades en amigos y algunos hábitos alcohólicos. Sin embargo el actual propietario de la empresa estuvo trabajando con él desde temprana edad, aun en condiciones económicas adversas. En su juventud logra ingresar a la Universidad Nacional Autónoma de México, donde su expectativa era estudiar Ingeniería, pero no le fue posible en virtud de los costos que representaba tanto el transporte, los libros y demás materiales, así como el dejar de trabajar y, por lo tanto, verse disminuido el ingreso familiar. Debido a ello abandona los estudios y se dedica exclusivamente a trabajar con su padre y su hermano mayor, quién también laboraba con el padre. Al parecer la pequeña empresa de su padre era una especie de arreglo entre él y sus hermanos, donde por días usaban las máquinas de impresión que, el actual director de la empresa no es capaz de informar acerca de cómo era dicha organización, pues él era demasiado pequeño, aunque estuvo con su papá en esa empresa desde los 6 hasta los 18 años (1945-1957), aunque su padre comienza a pedirle que le ayude como a los 11 ó 12 años de edad (1950, 1951).

Cuando su padre se separa de los demás hermanos en esa especie de “sociedad” se cambian de lugar de residencia a donde estaría el nuevo taller y él tenía unos 18 ó 19 años (1957-1958), para ese entonces él ya había estudiado la secundaria y la preparatoria, por las mañanas trabajaba y por la tarde iba a la escuela. Tanto en el primero como en segundo taller la familia vivía en el



mismo predio donde la empresa se ubicaba. En esta segunda locación toda la familia, numerosa por cierto (7 hermanos más los padres) viven en un solo cuarto. A decir del entrevistado él no entendía cómo era que vivían en esas condiciones si había capital para la instalación y puesta en marcha de la empresa, y al parecer había suficiente trabajo, pero es algo que él nunca entendió. De ese tiempo de escasez es que recuerda que decidió, a temprana edad, que sus hijos no pasarían por esas condiciones y que, lo único que él sabía hacer era trabajar. Con el tiempo el hermano mayor abandona la empresa, al parecer hubo un fuerte problema entre él y su padre, pero de ello jamás supo la verdad, solamente su hermano mayor se marchó de la empresa y en poco tiempo otro de los hermanos se incorporó (Poncho).

En 1964 conoce a Ofelia con quien se casa tres años después, pero en 1966, habiendo ahorrado como fruto de su trabajo comprar un terreno a un lado de donde ahora se encuentra la empresa. Era una zona rural a las orillas del D.F. en ese entonces. Él tenía 26 años cuando hace el trato de la compra del terreno de una forma casual e informal, pues el propietario, un abogado y notario, le da crédito para la operación, bajo la consigna de que si le deja de pagar le retira la propiedad y perdería lo pagado, pero la deuda la cubrió puntualmente pagando \$10.000 mensuales. Para cuando termina de pagar la deuda ya está casado con Ofelia, matrimonio que se realizó en 1967 y al momento de escriturar ambos firmaron las escrituras, pues se casaron por sociedad conyugal, a pesar de la recomendación del abogado, vendedor del terreno y notario, el razonamiento proporcionado fue *“¿para qué por separación de bienes, si todo lo que yo haga lo voy a hacer con ella”*. El vendedor le vende el terreno porque le “cayó bien” y, a la fecha, ese abogado, un hombre de más de 90 años que sigue ejerciendo la notaría, es con quien consulta sus asuntos legales y de propiedades.

Particularmente relata que nunca fue su intención que sus hijos se incorporaran a la empresa, ni que esta llegara a ser lo que ahora es, sino que era solo un medio de subsistencia para sacar adelante a la familia. Inclusive él no deseaba que sus hijos no estudiaran, de ahí su principal inconformidad con que el más pequeño de los hijos abandonara los estudios siendo muy joven y se incorporara a la empresa. Finalmente ese hijo sí concluye los estudios, al mismo tiempo que trabaja, de hecho los tres hijos varones estudian al menos la parte final de sus estudios profesionales mientras ya están colaborando en la empresa.

Su matrimonio ha perdurado a lo largo de los años, ya han cumplido más de 40 años de estar juntos y refiere que en la actualidad, si bien no desea retirarse, lo que desea es ir entregando la dirección de la empresa a los hijos, y mientras, servir más como orientador o asesor del desempeño de estos en la empresa. El menor de los hijos ya se ha separado de la empresa, habiendo fundado otra con la ayuda financiera de él como padre. En esa nueva empresa solo son

socios los hijos, mientras que en la original el padre tiene el 60% de las acciones y el otro 40% está repartido en porcentajes de 10% en cada uno de los hijos.

Madre:

Ofelia fue la hija menor de una familia de siete hijos, donde solo dos fueron varones y cinco mujeres, siendo los primeros dos lugares ocupados por mujeres, luego los dos hombres y tres hijas, ella es la menor y en la actualidad solo sobreviven ella y una de sus hermanas. Su padre fue empresario en un giro distinto y su empresa cerró pues ninguno de los hijos siguió con ella, solamente uno de los hermanos varones (el mayor de ellos dos) fue empresario en el mismo giro que el padre, pero él inicio su empresa por su cuenta, este hermano ya murió y el hijo de él sí continuo con esa empresa. Con estos antecedentes, para Ofelia la empresa de su padre era tema de conversación cotidiana en la sala y la mesa de la casa y ello, así como los consejos de su madre, sirvieron en buena medida para la elección del hombre con el cual ha compartido toda su vida adulta. Ella lo conoce por medio de una prima, cuyo novio era amigo de Paco y salieron los cuatro en una primer ocasión, pero en un principio él no fue de su interés, no le llamó la atención, solo hasta que lo fue conociendo más detalladamente y, lo que le atrajo de él fue su responsabilidad, honestidad y entrega al trabajo, ya que en esa época Paco ya era empresario, pequeño empresario, pero Ofelia pudo observar en él muchas virtudes y valores, sobre los cuales tomó la decisión de aceptar sus invitaciones a salir y, posteriormente, a comprometerse en noviazgo. Ella misma se reconoce que estaba acostumbrada a ser muy dependiente de sus padres, especialmente de su padre, pues en lo material no le faltaba nada, si quería salir a algún lado había un chofer esperando sus indicaciones para llevarla a donde deseara, pero, a la vez, había un control y cuidado estricto de sus amistades y su comportamiento, lo cual ella ha tratado de no hacer con sus hijos, realizando todo lo que sea necesario para que ellos gocen de libertad, pero con responsabilidad, así lo reconoce a partir de sentirse satisfecha con que su única hija haya podido viajar sola y vivir en el extranjero siendo soltera y que los demás de sus hijos hayan tomado sus propias decisiones en diversas dimensiones de sus vidas.

Ofelia estudio pedagogía y trabajó durante un año antes de casarse con Paco, y al hacerlo decidió dedicarse por completo a su familia. Cuando inicia su matrimonio, a pesar de que su padre era empresario, ella comienza su vida en matrimonio solo con lo que llevaba y, desde un principio, los roles de ella y su esposo estaban bien claros, aunque no lo acordaron abierta y específicamente, ella misma dice que estaba sobreentendido, así como el que Paco se dedicaría al trabajo en su propia empresa y que ella estará al cuidado de la casa y los hijos, lo cual se convirtió en su actividad profesional. Ya casada participó en actividades que ella asumía la ayudarían a desarrollar mejor a su familia, tomó cursos de desarrollo humano y siempre se mantuvo muy cercana a instituciones religiosas católicas donde siempre encontró apoyo y orientación.



Dedicada por completo a los hijos y participando en las decisiones de la empresa, solo las importantes como las relativas a las inversiones, compra de maquinaria, etc., que eventualmente se contraponían con la satisfacción de otras necesidades familiares como la compra de un terreno o una casa, pero siempre mantuvo su apoyo a las sugerencias o inclinaciones de Paco para ello, aunque no siempre convencida. Se ha dedicado a la familia, pero también ha participado en asuntos de la empresa, pero no de tipo administrativo, de producción o ventas, sino en la atención de necesidades humanas de los trabajadores, por ejemplo, yendo a la empresa y platicando con algunos de ellos que le comparten sus problemas y necesidades y ella los escucha o aconseja, también participando en la organización y realización de festividades tales como la entrega de juguetes a hijos de trabajadores en el día de Reyes. Sostiene que la mayor riqueza de la empresa lo es la parte humana, que es lo primero en lo que se debe de trabajar, tanto en la familia como en la empresa, porque solo así se logra la unidad.

Actualmente Ofelia se dedica más a darse tiempo para ella misma, para hacer las cosas que ha querido hacer y que no lo había podido hacer del todo, aunque el hijo menor se mantuvo en casa hasta hace unos meses y en realidad solo pasaba la noche ahí, ella ubica que su matrimonio se encuentra en la etapa del nido vacío y que es necesario el reencuentro entre ella y Paco. Se siente muy satisfecha con lo que ha logrado su familia, los matrimonios de sus hijos y subraya la libertad de decisión en sus hijos como uno de los principales valores en la familia, así como las semillas sembradas en cuento a lo espiritual y religioso en todos ellos, y ahora en sus nietos. Más recientemente ha dedicado sus esfuerzos a hacer que Paco se aleje un poco de la empresa, aunque reconoce que él nunca se jubilará, para él la empresa es como otro hijo y ella lo entiende, pero ya ha logrado que él sea más flexible, pues era muy rígido en la disciplina y muy exigente consigo mismo, ahora acuden juntos a actividades religiosas, estudian teología y Paco ha tomado más los caminos espirituales, a grado tal que actualmente él no toma una decisión sin encomendarse al Espíritu Santo, y esos cambios en él la hacen sentirse muy satisfecha y orgullosa, señalando que esté en plena etapa de cosecha de lo sembrado a lo largo de muchos años, cosecha en lo económico, lo material, lo familiar y lo espiritual.

Hijo Mayor (Paco, 40 años):

Paco es el mayor de los hijos de la familia, aunque no fue el que primero se incorporó a la empresa, pues tenía otros intereses en un principio. Decidió estudiar leyes pues deseaba cambiar algunas injusticias en el país, algunas de las cuales le tocó vivir cuando en la zona donde vivían aun pastaban vacas y habían establos, pero los fueron quitando porque los propietarios del fraccionamiento siguieron fraccionando y dejaron fuera a esos ganaderos, fue así como tomó la decisión de estudiar abogacía. Por un tiempo trabajó para el gobierno federal, él consideraba

la posibilidad de hacer una carrera política, ya sea como funcionario o como legislador, a fin de tener posibilidad de cambiar algunas cosas en el país.

Al igual que los hermanos el proceso de incorporación a la empresa comenzó desde una edad temprana, cuando los niños iban a la empresa y jugaban, siendo vigilados y cuidados por trabajadores, algunos de ellos se mantienen en la empresa hasta la fecha. Paco ya a la edad de 12 o 13 años iba una vez por semana a la empresa y su trabajo consistía en tener la fábrica limpia, él era quien tomaba los utensilios de limpieza y limpiaba la fábrica, y lo hizo hasta la edad de 16 años en que entró a la preparatoria. Relata que eso se dio a raíz de que su padre lo invitó a que lo hiciera y él aceptó, no fue en ese sentido una iniciativa de él. A los 14 o 15 años se dedicó más a estudiar y solo iba a la empresa una o dos veces al mes y se reintegra totalmente a trabajar a los 18 años. Se ha mantenido laborando en la empresa principalmente en el área de ventas, aunque siempre fue un vendedor más, no gerente del área, sin embargo actualmente sí está a cargo, al menos oficialmente, del área comercial, en realidad los miembros de la familia intercambian roles de una manera flexible. A excepción de los seis años en los cuales lo invitaron a trabajar en el sector público, en una Secretaría de Estado en funciones de contraloría, él se ha mantenido en la empresa desde los 18 años, pero sus inicios, al igual que muchos otros miembros del personal de la empresa, fueron en el área de producción, habiendo estado a cargo, por aproximadamente un año, de una máquina impresora offset (esto parece ser una política no escrita en la empresa). Durante sus tiempos de estudiante mantiene un noviazgo de tres años, pero no concluye en alguna relación matrimonial, sin que esa ruptura esté relacionada con asuntos de la empresa.

Segundo Hijo (Gerardo, 38 años):

Gerardo es el segundo hijo del matrimonio y en una época estudio en Estados Unidos, junto con su hermano menor (Javier). Pero ambos tuvieron que regresar un poco intempestivamente en 1991 debido a la Guerra del Golfo Pérsico. Como dicho regreso fue en medio del año escolar, cuando llegaron a México no fue posible que se incorporaran a alguna escuela, pues en ninguna aceptaban ya inscripciones, así que Gerardo se incorporó ese mismo año de 1991 a la empresa habiendo estudiado hasta el último año de High School en Estados Unidos, teniendo 20 años de edad. Siguió estudiando tiempo después y fue hasta 2004 que concluye su licenciatura en Administración. De 1991 hasta mediados de la década de los 90's estuvo trabajando solamente y en el último lustro del siglo pasado se incorpora y concluye sus estudios superiores, trabajando por la mañana y estudiando por la tarde. Para el año 2000 ya había terminado la licenciatura, aunque se titula hasta el 2004, pero en 2003 se casa.

A su esposa la conoce por un medio completamente distinto al medio de la empresa y ella viene de una familia en la cual la escasez de recursos la hizo formarse dentro de un ambiente de economía,



lo cual hasta la fecha ha sido uno de los aspectos más importantes en el reconocimiento y las enseñanzas que Gerardo reconoce recibir de parte de ella día a día. Tienen una hija de apenas 18 meses de edad y su esposa se dedica exclusivamente a la casa, y él reconoce que ese trabajo es más pesado y difícil que ir a trabajar a la empresa.

Uno de los principales logros de Gerardo dentro de la empresa ha sido el regularizar la situación accionaria y de propiedad de la empresa, pues como en sus inicios su padre estaba junto con los hermanos, es decir los tíos de Gerardo, y aunque la “liquidación” de la sociedad había sido acordada sin problemas, y así había estado por años, ahora se tenía el proyecto de regularizar y obtener las firmas de los tíos y algunas esposas, en particular uno de ellos al estar separado de su esposa podría haber sido una dificultad, pero Gerardo cumplió con el proyecto de manera completa y adecuada. Haber obtenido la liberación y protocolización de dicha situación reconoce Gerardo (y también su padre), que ha sido uno de sus grandes logros en la empresa.

Tercera Hija (Alejandra, 36 años):

Alejandra fue la tercer hija del matrimonio, aunque la última en incorporarse a la empresa familiar. Ella estudió contabilidad e inició su carrera profesional en un despacho contable donde fue contratada como una empleada. Para ella el ingreso a la empresa familiar fue completamente casual y no buscada por ella, aunque ahora reconoce que sería muy difícil que la abandonara. Reconoce que de niña la empresa, el trabajo de su papá, ella la percibía como su enemiga, pues alejaba de ella a su padre, reconociendo que su mamá nunca hizo algún comentario en ese sentido, sino que más bien era postura de ella en su infancia. Para ella la llegada a la empresa siguió otra ruta, pues ella trabajaba, posteriormente se casa y está en casa, aun sin hijos y busca reincorporarse a su actividad profesional. En ese tiempo sus hermanos se asociaron con un primo y establecieron una empresa ligada a los procesos de artes gráficas y, como además las oficinas estaban casi enfrente de su casa, pues decidió entrar a trabajar con su primo, como empleada que llevaba asuntos contables.

Con el tiempo comenzó a observar que su primo llegaba tarde, se retiraba temprano y ya no regresaba por la tarde, la documentación contable tenía inconsistencia, gastos sin comprobar, ingresos sin facturar y otros aspectos similares. Todo ello terminó por hacer que el primo dejara la empresa y fuera ella la que se quedara a cargo, al parecer por decisión de los hermanos lo primero y por solicitud y animación hacia ella lo segundo.

En un principio le fue muy difícil, además de que en esos tiempos ya había sido madre de su primer hijo, pero ella misma acepta que asumió el desafío en gran parte por la formación recibida

por sus padres. Ahora su postura en relación a la empresa ha cambiado a partir de reconocer todo lo que de la empresa ha obtenido, aspectos como educación, viajes, formación, etc.

Su esposo no tiene ninguna relación con la empresa familiar, ni en su noviazgo hubo tampoco relación alguna con la empresa. Alejandra divide su jornada en el rol de madre y de gerente en la empresa, aunque a ella misma le es difícil ubicarse en un puesto en la empresa. Específicamente reconoce que su puesto es de apoyo logístico en producción y atención a clientes, el seguimiento de los pedidos, pero también el surtimiento de materiales o papelería, reconociendo que del giro de las artes gráficas ella es la menos capaz de los miembros de la familia, “soy como la ayudante general de las demás gerencias”.

Por la tarde su rol es completamente el de madre, pero reconoce que su esposo “es un tipazo” que apoya en las labores de casa y el cuidado de los hijos durante la mañana, ya que en las primeras horas él se encarga de llevar al mayor a la escuela (pre-escolar) y luego ella lo recoge. Tiene dos hijos, el mayor de 3 años y medio y el menor de un año.

Alejandra reconoce el trabajo de ama de casa que realizó su madre, pero ella dice que no lo ve como su dedicación en su vida. Más bien “por el carácter que tengo muy parecido a mi papá” ella definitivamente no se ubica dedicada exclusivamente a la casa. Reconoce que de las cosas que más aprecia de sus padres es la congruencia entre al hablar y actuar de sus padres en relación a valores tan específicos como el orden, la economía y el no despilfarro de los recursos: “nunca nos dieron de más, aunque hubiera”, pero siempre combinado con una actitud bondadosa hacia quien necesite el apoyo de algún recurso.

Alejandra reconoce que el hecho de ser la única mujer en la familia e involucrada en la empresa ha representado ciertas dificultades en la operación y la toma de decisiones. Si bien reconoce que nunca ha recibido un trato diferente por ser mujer, más allá del trato amable o protector, ella explica que tiene dificultades para comunicarse y sincronizarse con los hermanos por la diferencia de sexos, sin atribuir una intencionalidad por parte de ellos, llegando a diagnosticar que ella es la que “falla” en comunicarse en un estilo que sea accesible por ellos y que deberá de hacer un esfuerzo para lograrlo.

Cuarto Hijo (Javier, 34 años):

Javier es el hijo menor de la familia y se integra a la empresa a edad temprana, de hecho, a pesar de ser el de menor edad es el que se incorpora siendo aun un muchacho de 16 años y lo hace por una inquietud tal que le llamaba más la atención que seguir estudiando. Con los años continuó estudiando y completó sus estudios superiores. Javier fue el único de los hijos que



fue incorporado a la empresa con la finalidad de que recapacitara y regresara a la escuela, pero el resultado fue muy distinto. Javier salía de casa y tomaba transporte colectivo para llegar a la empresa, que estaba alejada de casa, mientras que su papá llegaba en auto, saliendo un poco después que Javier, pero él nunca lo vio como un castigo. Se metía literalmente entre las máquinas y recuerda que su papá era muy exigente con él, pero le permitía poner en práctica sus ideas, sus proyectos de automatizar algunas cosas, a pesar de que solo había terminado la secundaria tenía ideas revolucionarias para la empresa. Expresa que su papá antes era más explosivo y que ahora es más tranquilo.

Javier parece representar el punto contrario a su padre en cuanto a las formas de realizar las actividades, pero no en cuanto al trato hacia el personal. Aunque en ese último punto sí tenía sus diferencias con su padre, a partir de que está a cargo de la nueva fábrica se ha dado cuenta, y lo reconoce en forma abierta y pública, que los consejos y percepciones de su padre en cuanto a tratar a la gente de manera benevolente y amistosa es más importante que poner controles administrativos estrictos, aunque estos son necesarios en ambientes tan competitivos como el actual.

Javier considera, y así se lo hizo saber a su papá en cierto momento, que él era el más involucrado en la empresa, que él había implementado cambios y había aportado soluciones para la empresa, pero que quería tomar su propio camino, desarrollando un proyecto propio, en el sentido de autónomo, no necesariamente en el sentido de la propiedad. Es así como el papá le da luz verde para que esboce algún proyecto y, cuando lo tuviera suficientemente definido analizarlo junto con los demás miembros de la familia. Es así como genera el proyecto de lo que es la nueva planta que recién inauguraron hace un año aproximadamente. El proyecto lo presenta Javier a su papá, él lo revisa y después es el padre el que convoca y presenta la idea a la familia, es decir, el mismo Javier dice “Mi papá siempre ha sido el eje de todo”.

En cuanto a sus relaciones afectivas de pareja expresa tajantemente que por el momento no le interesa nada de eso, y que está dedicado de tiempo completo a la nueva empresa que ha quedado bajo su mando y de la cual es socio mayoritario. Su principal prioridad por el momento es alimentar y reforzar mucho la relación con los trabajadores, todos ellos vinieron de la empresa de la familia y eso le representa una gran carga, pues debe y quiere continuar y mejorar la forma del trato con el personal, el cual, ahora, reconoce, ha sido en buena medida una de las principales causas del éxito de la empresa. El personal con que inició operaciones la nueva empresa vino en su totalidad de la otra empresa, después de que Javier y su padre hicieran una invitación abierta para que emigraran a la nueva empresa el personal que lo deseara. En ello Javier reconoce un cambio radical en su opinión que tenía en relación con el estilo “paternalista” de tratar al personal

y que ha sido por siempre usado por el padre. Cuando Javier estaba en la otra empresa ello era motivo constante de diferencias con su padre, pero ahora es él quien lo está implementando, reconociendo que requiere de ello para poder contar con la gente y poderles delegar, “si no, no voy a poder con este paquete, no hay manera de hacerlo sin dar autonomía y delegar”.

5.3.2. Historia familiar

Esta dimensión de la investigación se definió como: “La identificación de elementos de naturaleza axiológica, religiosa y/o cultural, migración, estabilidad o inestabilidad de clase social y económica”. Esta dimensión se investigó a través de la entrevista grupal con todos los miembros de la familia propietaria y los cuestionarios individuales aplicados a ellos mismos y que contenía las categorías de Historia de vida, historia de la empresa y trayectoria de vida personal.

La familia Rubio y al menos una generación anterior, es de origen netamente citadino de México, D.F. El padre y la madre provienen de familias de niveles económicos más bajos del que actualmente pertenecen. Ha sido una familia en la que ha habido una movilidad social en términos de niveles socioeconómicos. La formación religiosa proviene de parte de la madre principalmente quien a la vez es heredera de una tradición católica recibida en su familia, no así por parte del padre de la familia, en cuya familia de origen la religión no era un elemento trascendente, asistiendo a rituales religiosos solo como actos sociales tales como bautizos o bodas.

Una vez iniciada la relación entre los padres, ya como matrimonio, siempre fue, y ha sido, un tipo de relación de pareja “tradicional” en el sentido de que la madre se ha hecho cargo de las labores del hogar así como de la crianza y educación de los hijos, aunque el padre no ha estado ausente de ello. Por su parte el padre ha sido principalmente el proveedor de los satisfactores materiales y poseedor del proceso de toma de decisiones en relación con los asuntos familiares, sin embargo la esposa participa y es consultada regularmente en relación a todos los asuntos familiares, así como los más relevantes y trascendentes de la empresa, por ejemplo, la toma de riesgos en cuanto a préstamos, ampliaciones, compra de maquinaria, etc.

La familia va creciendo en número de hijos hasta llegar a cuatro, siendo los tres primeros hombres y la última mujer. A lo largo de la historia de la familia se ha enfrentado a diversas circunstancias y retos en áreas que van desde las tareas escolares, los paseos y vacaciones, las amistades de los hijos, su formación religiosa, los baches y caídas en la economía de la familia, las muertes de familiares, enfermedades de miembros de la familia, etc. , sin embargo se ha decidido incorporar en el presente informe aquellos que consideramos de mayor aportación para



los fines del entendimiento y análisis de su impacto en la relación familia-empresa, por ello se han seleccionado las dimensiones de:

- Crianza de los hijos.
- Momentos familiares cumbre.
- Principales valores identificados.

Crianza de los Hijos:

La crianza de los hijos se desarrolló de manera muy cercana a una educación tradicional y religiosa. Todos los hijos estudiaron en escuelas católicas desde un principio, sin importar la situación económica de la familia, aun en momentos de dificultades, de los primeros gastos que se definían y se respetaba su pago era el correspondiente a los de educación de los hijos. Además de las actividades propias de la escuela, los hijos de la familia siempre participaron en actividades extras, ya sean de tipo deportivo o social y comunitarias, como por ejemplo ayudar en acciones del voluntariado de la Parroquia o asistir a necesitados de diverso tipo.

La disciplina en casa fue ejercida principalmente por la madre, pero con el apoyo del padre a pesar del poco tiempo que estaba en casa. La definición y administración de premios y castigos regularmente era acordada por ambos padres, aunque la acción ejecutiva regularmente le correspondía a la madre. Durante la etapa de la adolescencia este control se mantuvo por parte de la madre, pudiéndose suponer que los conflictos y sus soluciones entre los hijos varones y el padre fueron mediados por la madre, quien siempre ha tomado el rol de mediadora emocional entre las partes. En el caso de la única hija el mayor acercamiento lo ha tenido con la figura del padre y desde pequeña se desarrolló en un ambiente adverso en cuanto a que la mayoría de los juegos y criterios de funcionamiento respondían a la mayoría del género masculino en casa. El modelo en la crianza se ve un tanto desafiado en el desarrollo de la hija mujer ahora como profesionista, madre y directiva de la empresa familiar, sin embargo no parece haber un conflicto generacional manifiesto en lo observado, dando la apariencia de que la hija y su esposo resuelven suficientemente las necesidades de los roles compartidos de ella en la casa y la empresa.

Momentos familiares cumbre:

La familia Rubio identifica una decena de momentos cumbre dentro de su historia compartida, sin embargo los que consideramos más relacionados y trascendentes para la investigación son:

- La fuerte decisión de la pareja al momento de decidir casarse y compartir los riesgos, las responsabilidades y mantenerse unidos de por vida. La relación de pareja de los padres

- ha pasado por momentos de fuerte desafío, pero ambos reconocen que sus principios religiosos han sido una gran ayuda en esos momentos.
- Después de las etapas más críticas de la empresa, durante la época en que se separaron los hermanos del actual director, hubo momentos de mucha presión para el núcleo familiar, pues se llevaba trabajo a casa y las relaciones familiares se estaban viendo seriamente afectadas, en esa época los esposos decidieron hacer una separación tajante de los asuntos de la familia y de la empresa, de tal forma que desde esos tiempos los asuntos respectivos se atienden solamente en los espacios y momentos designados, a excepción de las urgencias, las cuales son muy pocas.
 - La enfermedad fuerte que presentó el hijo mayor ya como adulto y que puso a la familia en una situación cercana a la pérdida de uno de sus miembros, así como el reingreso de él a la empresa. No fue fácil para él dejar sus planes y aspiraciones en la administración pública y la política para regresar a la empresa familiar y, aunque ninguno de los miembros de la familia lo mencionó, pareciera haber sido una decisión de apoyo y refugio para el hijo mayor dada su condición de salud que, hasta la fecha se pueden observar ciertas secuelas en su forma de interactuar.
 - Como en la mayoría de las familias, las bodas de los hijos y los nacimientos de los nietos han sido momentos de especial huella en la historia de la familia y que representan la incorporación de nuevos miembros a la familia. Sin embargo los familiares políticos (nuera y yerno) no tienen ningún impacto sobre la empresa familiar, ni en el sentido de la propiedad ni en el campo de la operación y las decisiones. No fue posible conocer si en la relación de pareja del hijo y la hija casada hay una participación “a distancia” de sus parejas en las decisiones individuales, pero podría suponerse que al menos la expresión de opiniones debe de ser algo común.

Principales valores identificados:

Dentro de la historia de la familia, y a partir de la información de las entrevistas y cuestionarios se identifican como valores en la familia algunos de los expresados en la empresa, y otros no tan evidentes en la empresa pero que forman parte de la configuración axiológica de la familia. Los principales valores identificados son:

Respeto al individuo: Las decisiones tomadas por los miembros de la familia y cuyas consecuencias son solo de impacto en cada uno de ellos son muy respetadas por los demás miembros de la familia. A lo largo de varios pasajes de la historia de la familia se pudo observar que, si bien podían representar áreas de conflicto, finalmente el común denominador era que se marcaba un respeto por la decisión tomada por el individuo. Ello se refleja en la empresa en la permisividad del padre en relación con que cada uno de los hijos, al incorporarse a la



empresa, eligiera el lugar y las funciones que deseaba realizar, aunque el padre marcaba límites a la decisión, por ejemplo, que ya se hubiera conocido la operación desde la base en la jerarquía de la organización.

Autoridad: La autoridad vista como una función social en los grupos resulta ser otro de los valores fuertemente identificados y arraigados en la familia Rubio. Ya se que la autoridad esté depositada en una persona ajena a la familia, pero correspondiente al entorno específico del que se trate, los padres de la familia siempre inculcaron el respeto a dicha autoridad, por ejemplo en las relaciones con otras familias, en las escuelas de sus hijos ante reportes de comportamiento inadecuado, etc., la respuesta que derivaba desde los padres es que se debía de respetar dicha decisión tomada por la autoridad, aunque dicha decisión no fuera favorable o deseable.

Orden: La casa de la familia Rubio y su empresa muestran un orden en el uso de los espacios físicos, de tal forma que “siempre hay un lugar para cada cosa y cada cosa está en su lugar”. Los asuntos también se van abordando siguiendo una secuencia y las prioridades en los planes familiares también se apegan a cierto orden que los miembros siguen. En la historia de la familia en muchas ocasiones la toma de decisiones en relación a los asuntos importantes han chocado con el respeto a las decisiones individuales, pero la autoridad depositada y respetada en el padre de familia ha sido la medida que ha resuelto la situación, no siempre con resultados positivos, pero siempre manteniendo dichos valores, es decir, a pesar de errores en la toma de decisiones del padre, los miembros de la familia lo aceptan, pero el primero en reconocerlo ha sido el padre, de laguna manera el reconocimiento del error fortalece el liderazgo, habiendo tolerancia al error del líder de familia, pero también de los demás miembros.

Responsabilidad: Los miembros de la familia aceptan de manera natural que las consecuencias de sus actos y decisiones deben de ser asumidas íntegramente. Varios de los episodios narrados en las entrevistas muestran que, por negativa que sea la consecuencia de una decisión los miembros de la familia están dispuestos a asumirla, si bien suele haber solidaridad por parte de los demás, el principal receptor de las consecuencias las asume y los demás respetan esto.

Altruismo: Los miembros de la familia participan regularmente en actividades de ayuda voluntaria en diversas situaciones u organizaciones. Este altruismo es practicado también en la empresa y fue cultivado por ambos padres en la familia. En la etapa actual del matrimonio, en la cual los hijos ya no viven en el hogar, esta actividad consume buena parte del tiempo de la madre y algo del tiempo del padre, pero los hijos lo realizan de manera regular como parte de lo aprendido en la familia y reportan estar tratando de hacer lo mismo con sus propios hijos.

5.3.3. Satisfacción personal

Esta dimensión de la investigación se definió como: “Estados percibidos de felicidad producidos y/o asociados con logros o acontecimientos en la historia de vida, familiar o trayectoria”. Los resultados que se presentan a continuación surgen de los cuestionarios aplicados a cada uno de los miembros de la familia propietaria, así como de los registros observacionales realizados en actividades dentro de la empresa.

La dimensión de satisfacción personal en los miembros de la familia propietaria abarcó también a la madre aunque ella no está físicamente en la empresa, pero en el imaginario es concebida como pieza relevante de la empresa, tanto por parte de los demás miembros de la familia, como por los principales miembros significativos dentro de la empresa.

En las historias de vida, la historia familiar y las trayectorias personales se encuentran diferentes tipos y grados de logros o acontecimientos que impactan y conforman la percepción de los estados de felicidad o satisfacción personales.

La información ha sido extraída a partir de lo relatado por los entrevistados y lo observado en diversas actividades dentro de las instalaciones de la empresa que fueron desde reuniones formalmente convocadas para informar o analizar problemas y tomar decisiones (entre las principales causas), así como otras reuniones realizadas ex profeso, de manera espontánea y en la mayoría de las ocasiones en algún pasillo o zona abierta en el área de producción o algún área administrativa.

Para efectos de la presentación de resultados estos se han agrupado en los siguientes tipos o subcategorías:

Satisfacción por el logro de objetivos individuales: Dentro de esta subcategoría se consideran expresiones y observaciones que delataron satisfacción por el logro de objetivos motivados por intereses personales, los cuales podrían ser o no compartidos por otros, pero que eran reconocidos por los individuos como de particular satisfacción personal.

Varios de los individuos mencionaron, ya sea en las entrevistas o en las observaciones hechas, que se sentían suficientemente satisfechos con los objetivos que habían alcanzado en determinado momento o etapa de su vida, así como en tareas individuales dentro de la empresa, por ejemplo el haber logrado aprender alguna otra habilidad para el manejo de alguna herramienta o equipo,



o bien haber sido reconocidos por otros miembros de la empresa o personas externas como por ejemplo proveedores y clientes.

Satisfacción por el logro de objetivos grupales: Esta subcategoría está caracterizada por tratarse de logros alcanzados que habían sido establecidos por grupos, o bien se había colaborado para su logro y, al momento de alcanzarlo se compartieron los beneficios, no de naturaleza material, sino simbólica.

Para todos los miembros de la familia es considerado un gran logro el haber iniciado y establecido con bastante éxito la nueva empresa y estar muy satisfechos con la dirección que el hermano menor le está dando a esta. Durante el periodo de la investigación, en el cual se llevaron a cabo los registros observacionales la empresa estuvo bajo la observación de auditores de calidad en varios momentos debido a las exigencias de varios de sus clientes (laboratorios farmacéuticos), por lo que la obtención de reconocimientos sociales y simbólicos de parte de los auditores era una satisfacción al desempeño grupal de varios de ellos y de empleados clave para ello.

Regularmente los miembros de la familia comparten con los trabajadores los resultados de las evaluaciones como las de las auditorías de calidad, ello es muy apreciado por el personal y eleva el grado de participación en diversas actividades, más allá de las propiamente de auditoría de calidad por parte de los clientes.

Satisfacción por el logro alcanzado por otros: Esta subcategoría se conformó a partir de la expresión hecha por individuos en relación a los logros de otros, de tal forma que “se sentían contentos, alegres o felices porque el otro había logrado algo relevante para él”. La colaboración, el comportamiento altruista y la revisión de fines u objetivos comunes son elementos básicos que fomentan y causan ueste tipo de satisfacción que está relacionada completamente con el pensar del bienestar del otro.

Los miembros de la familia propietaria muestran un interés por conocer los objetivos de otros de los miembros de la familia y, expresan su apertura y disposición para colaborar en los objetivos del interés del otro.

Expresamente todos los miembros de la familia expusieron la necesidad de estar apoyando de manera no condicionada las necesidades y los planes de los otros, incluyendo evidentemente aquellos que están fuera del ámbito de la empresa. Con ello en mente, el que un miembro de la familia tenga algún logro material, profesional o personal es reconocido socialmente, se le estimula y reconoce por ello, por ejemplo haciendo algún evento especial por ello (una comida

familiar por ejemplo), o bien difundiendo los logros individuales en el área de trabajo (por ejemplo conseguir un contrato con un cliente nuevo) y siempre reconociendo la valiosos de las aportaciones de los demás, tanto miembros de la familia como de empleados.

5.3.4. Sentido y significado del trabajo

Esta dimensión de la investigación se definió como: “El significado otorgado al trabajo, y su formación, a partir de la historia personal y familiar, su relación con los principios y valores existentes en la empresa familiar”, y fue investigada a través de los registros observacionales y el cuestionario de valores en la empresa familiar.

Los miembros de la familia adjudican al trabajo en la empresa sentido y significados fuertemente arraigados en sus experiencias personales y, sobre todo a través del proceso de formación en los valores del trabajo realizado por los padres. El trabajo es visto, en la familia, como un medio para alcanzar las metas que se desean, pero a la vez, con la gran responsabilidad de generar riqueza para compartir con los colaboradores. Los miembros de la familia identifican como valores comunes para la familia y la empresa los de orden, respeto, comprensión, correspondencia de esfuerzos, amabilidad y responsabilidad.

Para todos ellos la empresa forma parte del patrimonio simbólico y cultural de la familia, la empresa simplemente no es concebida siendo dirigida por profesionales no miembros de la familia. Sentir parece ser una actividad más ponderada que el pensar, sobre todo en cuanto a la relación con los trabajadores.

La autonomía y libertad con la que el padre abordó el proceso de incorporación de todos y cada uno de los hijos, incluyendo al único que fue “forzado” a incorporarse por no querer seguir estudiando, son dos elementos de máximo peso en la significación del trabajo, lo cual inclusive se presenta de manera “casual” en las características de la esposa de uno de los hijos la cual refuerza la necesidad de administrar sabiamente los recursos.

En esta subcategoría se consideraron también los valores identificados mediante la aplicación del cuestionario de valores (Anexo 8) respondido por 25 trabajadores de la empresa de diversos niveles, pero los de mayor antigüedad. Cada valor podía ser respondido en una escala de 1 a 5 tanto en su importancia (IMP) percibida por el trabajador, como por la frecuencia (FREC) con la cual se actúa con base en dicho valor. En la siguiente tabla aparecen los promedios de las respuestas dadas por los 25 trabajadores.



IMP	VALOR	FREC
3.00	1.- RESPONSABILIDAD: Cumplimos nuestras promesas y admitimos nuestros errores. (*)	2.64
1.88	2.- INNOVACIÓN: Explorar constantemente nuevas formas y técnicas para hacer que la tecnología sea cada vez más útil a nuestros clientes. (*)	2.00
3.40	3.- CALIDAD: Satisfacer y exceder las expectativas de nuestros clientes y poder ofrecerles la más alta calidad, el mejor tiempo de entrega, a los mejores costos y contando con el equipo necesario para la buena elaboración del producto ofrecido. (*)	2.64
2.84	4.- RESPETO AL INDIVIDUO: Se expresa en trato respetuoso y digno con todas las personas, las diferencias no son obstáculos en nuestra relación, sino valores que las enriquecen. (*)	3.20
2.60	5.- AYUDA A LA GENTE: Nuestro interés en cada uno de nuestros clientes es sincero, nos empeñamos en entender y anticipar sus necesidades para establecer relaciones duraderas con ellos y servirles cada día mejor. (*)	2.40
3.60	6.- INTEGRIDAD: Somos honestos y nos comportamos éticamente en todas nuestras relaciones y transacciones, tanto internas como externas. (*)	3.12
3.96	7.- ORDEN: Contamos y utilizamos lugares específicos para el almacenamiento de nuestros diferentes materiales que nos permiten una mayor organización. (*)	3.08
3.12	8.- COLABORACIÓN EN EL TRABAJO EN EQUIPO: Fomentamos y recompensamos las aportaciones individuales de equipo que han sido motivadas por el mayor beneficio de nuestros clientes. (*)	2.52

(Elaboración propia)

Los resultados de este instrumento identificaron que los valores más practicados e identificados por la muestra de trabajadores son los que se muestran en la siguiente tabla.

Los datos que se presentan evidencian que la importancia que los trabajadores le dan a los valores contiene un suficiente grado de consistencia, pero las diferencias son las que despiertan nuestro interés. Por ejemplo la mayor discrepancia, en las opiniones de los encuestados, entre la importancia adjudicada a un valor y la frecuencia con la que perciben que se trabaja sobre dicho valor, es el de Respeto al Individuo, pues resulta ser que, en su opinión, es el más practicado, aunque se le reconoce un grado de importancia intermedio. Algo similar pasa con el orden, pero en sentido contrario, es decir, es el que se considera más importante, pero es practicado con una frecuencia media. Mientras en la escala inferior de la tabla sí existe consistencia al estar la Ayuda a la Gente y la Innovación como los valores de menor importancia y frecuencia, según las apreciaciones de los trabajadores encuestados.

Por orden de Importancia	Por orden de Frecuencia
Orden: 3.96	Respeto al individuo: 3.20
Integridad: 3.60	Integridad: 3.12
Calidad: 3.40	Orden: 3.08
Colaboración trabajo en equipo: 3.12	Calidad: 2.64
Responsabilidad: 3.00	Responsabilidad: 2.64
Respeto al individuo: 2.84	Colaboración trabajo en equipo: 2.56
Ayuda a la gente: 2.60	Ayuda a la gente: 2.40
Innovación: 1.88	Innovación: 2.00

(Elaboración propia)

Así, el sentido y significado al trabajo sí muestran diferencias entre los miembros de la familia propietaria y el grupo de trabajadores con una antigüedad significativa. Mientras para los propietarios y miembros de la familia mencionan con frecuencia que el cariño y el apoyo mostrado a la gente han sido fundamentales, la muestra de trabajadores encuestados perciben dicho valor como de importancia relativa menor. Estos resultados merecen un análisis más detallado que se realizará en la siguiente sección de nuestra investigación.

5.3.5. Identidad social, familiar y empresarial

Esta dimensión de la investigación se definió como: “Lugar e importancia que se proporciona a la empresa familiar con la identidad personal y como miembro de la familia propietaria”. Esta dimensión fue investigada a través de la entrevista grupal con todos los miembros de la familia propietaria y los cuestionarios individuales aplicados a ellos mismos y que contenía las categorías de Historia de vida, historia de la empresa y trayectoria de vida personal.

El proceso mediante el cual los individuos se perciben y conciben como integrantes de un grupo social, sea éste familia, empresa, de amigos o de afición a un deporte, e inclusive a una nación, se le reconoce como la identidad. Sin embargo, en este concepto siempre hay una complementación entre lo que me hace pertenecer a dicho grupo en función de que comparto con los demás

individuos ciertas características (lenguaje, raza, historia, apellido, etc.) y lo que me distingue a la vez de ellos y que son características únicas que me definen como individuo distinto, lo cual ahondara en mi forma de reconocerme a mí mismo distinguiéndome de los otros. En este caso nos estamos refiriendo al primero de los sentidos del concepto de identidad, es decir, a aquellos rasgos que comparto con los demás miembros de los grupos sociales a los que pertenezco, así como a los que comparto con los demás miembros de la familia y de la empresa particularmente en nuestro estudio.

Los miembros de la familia propietaria de la empresa portan dentro de su identidad personal la pertenencia a la familia Rubio y a la empresa que poseen. Los lazos socioafectivos entre los integrantes se perciben fuertemente unidos y hacia el exterior de esta en relación con los grupos sociales de amistades de cada uno de los miembros, así como de asociaciones a las que pertenecen se perciben como ubicados por los demás como pertenecientes a la familia y la empresa.

Un dato interesante es que la nueva empresa creada recientemente y que dirige el hijo menor de la familia, desde su creación en las relaciones con los clientes, que suelen ser los mismos de la empresa más antigua, dichos clientes fueron informados acerca de que esta segunda empresa pertenecía a la misma familia, de tal forma que se está en la construcción también de esta “segunda” identidad empresarial por parte no solo de los miembros de la familia propietaria, sino incluso del personal que en ella trabaja, del cual una amplia mayoría procede de la primer empresa.

Así como varios de los miembros de la familia informaron que les parecía impensable la existencia de la empresa y la dirección de la misma en manos de otras personas no miembros de la familia, de igual manera todos y cada uno de ellos les resulta difícil pensar acerca de que en su vida no esté presente la empresa.

La identidad familiar es evidentemente más fuerte que la empresarial, varios de los entrevistados expresan que en caso de que algún miembro de la familia decidiera dedicarse a una actividad diferente, aunque siempre se le piensa como una actividad empresarial y no como un empleo en algún otro lado, y dicha actividad no sea compatible con el giro empresarial de la familia, se le apoyaría para el desarrollo del proyecto y que ese miembro de la familia generara su propia empresa, eso es preferible a que se desempeñe dentro de la actual empresa sin que esta le sea motivante o esté dentro de sus planes personales, nuevamente el respeto a la decisión individual.

5.4. Análisis, discusión y conclusiones del estudio de caso

El caso estudiado no es una empresa, tampoco una familia, es la interfase de estas instituciones, por lo que el presente apartado será enfático en dicha intersección. Cuando iniciamos la investigación teníamos claras algunos de los asuntos que queríamos investigar, y así lo expusimos en el proyecto original al plantear en nuestra pregunta general de investigación la relativa a *¿Cuáles son las formas a través de las cuales los individuos de una familia propietaria y operadora de una empresa familiar establecen relaciones y similitudes entre familia y empresa, de tal forma que pudieran lograr cierto grado de coherencia y consistencia entre ambas?*, para responder a esta gran pregunta de la investigación los actores principales lo han sido los individuos miembros de la familia propietaria, en su actuar y su relación con la empresa propiedad de la familia, pero con la empresa como símbolo, no solo como organización productiva orientada a la eficiencia (la cual evidentemente también surgió a lo largo de las entrevistas y los datos recabados, pues los informantes veían esa dimensión empresarial como el principal objeto de estudio del proyecto, y tal vez también, la dimensión de mayor orgullo y la de más interés por su parte de mostrar al investigador). Los informantes entrevistados, tanto familiares como empleados de la empresa relataron su historia y su percepción acerca de la historia de la familia y de la empresa y ha representado un desafío poder seleccionar en toda la información, aquella que cumpla con los elementos para ser considerada como partes de la respuesta a nuestra pregunta de investigación.

Discutir y elaborar conclusiones de un estudio como el actual requiere de la incorporación de variables que han ido más allá de las que el investigador en un principio propuso en el proyecto, las cuales han surgido como resultado del proceso mismo de la investigación. Así, nos hemos visto en la necesidad y el deseo de clasificar las conclusiones con base en las que hemos considerado como categorías principales, además de ahora considera a los actores de este caso como parte medular de los procesos. Por ello se ha decidido presentar las conclusiones a partir de las siguientes dimensiones:

- 1.- La Familiar: Dividida en los Padres y los Hijos
- 2.- La Empresa: Dividida en El Parto y La Sucesión
- 3.- La búsqueda de raíces teóricas y conceptuales para lo encontrado
- 4.- Las aportaciones presentes y potenciales para los Estudios Organizacionales

A continuación se desarrollan dentro de esta clasificación las conclusiones del estudio.



5.4.1. La familia: Los padres

De los aspectos extremadamente evidentes lo son el estilo de dirección, de liderazgo, de ejercer influencia, del fundador de la empresa y padre de la familia propietaria, así como de su esposa. Las similitudes saltan a la vista y la frase sabia de su esposa que le adjudica a la empresa ser “otro hijo para mi esposo”, es decir, un reconocimiento en el terreno de lo simbólico en cuanto a la paternidad de la empresa, pero que ella también es en buena parte madre de ella, pero una madre más alejada de ese hijo, en relación con los demás, pero al cual también atiende, y lo hace sobre las mismas dimensiones que lo hizo con los hijos “de verdad”, es decir, en cuanto a sus necesidades emocionales y de consejo maternal. Pero ella ha respetado esa paternidad extramarital de su esposo hacia la empresa, no viéndolo como el hijo bastardo, sino como simplemente un hijo “diferente”.

Entonces, los esposos y padres de la familia propietaria establecen una relación con la empresa de naturaleza familiar y simbólica, habiendo sido “tan buenos padres de sus hijos carnales como de él o la otr@ (el negocio o la empresa)”. La anterior ambigüedad de género de la empresa o el negocio se mantuvo en varias de las entrevistas, donde se referían a la empresa en forma indistinta como negocio o empresa. La única hija refiere que de pequeña se sentía desplazada por la empresa, celosa de las atenciones que esta obtenía por parte de su padre y que ella no era capaz de generar en él (¿Electra?). La coherencia y consistencia en las formas de relacionarse de los esposos con la empresa parecen ser estables a lo largo de la historia de la empresa y de la familia, podríamos decir que los modelos o formas de matrimonio, de crianza de los hijos, de enseñanza de los valores y de dirección de la empresa, funciones realizadas por el matrimonio, se han mantenido estables a lo largo del tiempo, a tal grado que se manifiestan en las prácticas y actividades de la empresa, la madre misma reconoce que ahora la hija toma, o debe de tomar, las funciones que ella ha estado realizando en cuanto a proporcionar apoyo, consejo y consuelo a trabajadores y sus familias. Dicha coherencia y consistencia que ha permanecido a lo largo de la historia del caso (familia y empresa) nos atrevemos a postular como uno de los principales ingredientes necesarios para un sano proceso de sucesión, el cual se ha empezado a dar en el caso estudiado, aunque varios de los actores no lo reconozcan como tal.

5.4.2. La Familia: Los Hijos

En el caso de los hijos de la familia sus formas de relacionar empresa y familia muestran elementos en común y otros diversos, pasaremos a revisar cada uno de ellos.

Los elementos en común que se pueden apreciar en los hijos son:



El *respeto hacia la figura de autoridad* como símbolo y que se presenta en los diversos escenarios sobre los cuales han estado en sus vidas, sea la escuela, la iglesia, la comunidad o el gobierno mismo. Habiendo sido uno de los principales valores identificados por los instrumentos de investigación, podríamos decir probablemente que es el de mayor peso en los hijos, pero es un respeto que a la vez reconoce la libertad individual en la toma de decisiones, es decir, no se trata de un autoridad represiva y vigilante de los detalles y el comportamiento de los demás del grupo, sino una que se ejerce basada en el ejemplo que educa más que el discurso y en la cual el individuo puede poner a prueba, hasta cierto límite, sus formas de actuar y de pensar, **hay un respeto al individuo** (otro de los valores fuertemente identificados), pero balanceado con un **respeto a la autoridad** como función y ubicada en el padre, aunque no de manera exclusiva ni excluyente en los procesos de toma de decisiones y análisis de los problemas, aunque este estilo por parte del padre, reconocen los demás miembros de la familia, no ha sido siempre así, sino que ha habido un cambio en él entre la época de la infancia de los hijos y ahora su etapa adulta, de alguna forma ha habido una evolución en el estilo de dirección por parte del padre y director que ha tenido como característica la adopción de distintos estilos preponderantes en diferentes momentos de la historia de la empresa y la familia, tal vez una forma de presentación de la teoría de liderazgo situacional (Hersey y Blanchard) ejecutada en función del grado de madurez del grupo de hijos.

Las historias de vida de cada uno de los hijos muestran, también como factor común, **la libertad de elección** por ejemplo en cuanto a la elección vocacional y de parejas sentimentales, dando ello lugar a una variedad de expresiones que van desde la situación del matrimonio del primogénito y su posterior separación, los hijos casados (un hombre y la única hija) con sus hijos respectivos y el menor de los hijos en situación de soltería y sin interés actual por establecer una relación formal, sino dedicado por completo a la nueva empresa de la familia. A pesar de esta diversidad, lo común observable es la libertad de elección que el núcleo familiar paterno ha permitido y respetado, al parecer, sin ninguna restricción o presión hacia la elección de la pareja, la separación de esta o la búsqueda de alguna de ellas.

Igualmente, en las historias de vida de los hijos se identifican **impulsos de iniciativa y generación de resultados individuales como forma de trascender y de madurar**. Es decir, el reconocimiento de que el patrimonio familiar forjado por el padre es propiedad de él y la madre, y que cada uno de ellos deberá de buscar y producir su propio patrimonio, apoyado evidentemente en la empresa fundada por el padre, pero de la cual no esperan sea el sostén económico de la vida de ellos. En ese sentido, la iniciativa del hermano menor de arrancar una nueva empresa, en la cual los socios son exclusivamente los hermanos, puede verse como una muestra de dicha meta de independencia y de logros propios, Sin embargo esos logros individuales no son individualistas, es decir, hay una



dosis de colectivismo en el apoyo y solidaridad de los saberes, intereses y deseos de los demás que se decantan sobre la administración de la nueva empresa, en la que los lazos afectivos de la familia son recursos en beneficio del negocio, habiendo actividades de escucha, de tolerancia, de aceptación de los errores, de respeto a la jerarquía de quien la dirige, etc.

Los elementos diversos, o diferenciados, que se pueden apreciar en los hijos son:

Como ya se mencionó de los cuatro hijos solo dos de ellos están casados, curiosamente el segundo y la tercera y ambos ya han procreado, iniciando con ello la tercera generación. Los matrimonios de estos dos hijos, si bien no fueron motivo de investigación detallada y sólo fueron “conocidos” a través de las entrevistas con los hijos de la familia, parece presentar tanto rasgos en común como diferenciados. Dentro de los primeros se identifican la libertad y respeto de sus parejas en cuanto a su actuación en la empresa familiar, tanto en lo laboral como en lo relacionado con la inversión y la operación de la empresa. Al parecer la esposa del hijo, como el esposo de la hija, se desenvuelven en forma independiente en cuanto a sus planes de carrera no relacionados con la empresa familiar. La esposa del hijo trabaja como administradora en otra empresa como empleada y el esposo de la hija tiene un empleo en otra empresa que no está relacionada en lo más mínimo con la empresa familiar, aunque en el caso de la hija, ella sí desempeña las labores tradicionales de la madre de casa, teniendo que recoger al hijo de la escuela y estando al tanto de él y sus tareas por la tarde, mientras su esposo continúa trabajando y llega por la noche a casa.

En cuanto al otro rasgo que entre los hermanos es evidentemente diferencial es que el primogénito y el menor se mantienen solteros. Si bien el primogénito estuvo casado por unos meses y se separó de su pareja, el menor ha tenido noviazgos “serios” pero ninguno de ellos se ha acercado a algún tipo de compromiso con miras al matrimonio, a pesar de que uno de ellos duró por más de tres años. El hijo primogénito lleva una vida social reservada, con un grupo reducido de amigos, algunos de ellos casados y otros aun solteros y, en general su estilo de vida soltero es apacible y relajado, no es el caso del menor de la familia, quien lleva una vida intensa en cuanto a ritmo de trabajo muy dedicado a la empresa nueva y, en cuanto a las distracciones sus salidas nocturnas son más frecuentes y, en general sus diversiones son más animadas. Ninguno de los hijos informó de cada uno de ellos o de los demás beber alcohol más allá de unas copas en reuniones o cenas.

La soltería del primogénito y del menor parecen explicarse por motivos diferentes, en el caso del hermano menor hay una clara definición a mantenerse en ese estado hasta que logre establecer un patrimonio propio que le permita una total independencia y tranquilidad financiera y material. Por otro lado, en el caso de primogénito no hay tal claridad acerca de las razones para su soltería, tanto en las entrevistas con él, como con los demás miembros de la familia, aunque las respuestas

se dirigían hacia un respeto a la decisión de él por mantenerse soltero, siempre parecía haber otras razones que no afloraron a la superficie, una especulación sería en cuanto a las secuelas del problema de salud neurológico que sufrió hace unos años y que lo limitan en algunas áreas del comportamiento, aunque aparentemente no de manera sustancial.

5.4.3. Las Empresas: El parto y la sucesión

En el caso estudiado “la empresa” se ha convertido en “las empresas” a partir de la creación de la segunda empresa de la familia propietaria, la cual puede ser concebida como la cristalización de los resultados de procesos psicosociales en la familia propietaria.

La familia propietaria presenta una especie de cultura familiar la cual se refleja en la estructura y forma de funcionar en la toma de decisiones, los roles del padre y la madre desde la formación del núcleo familiar y los procesos psicosociales y socioafectivos entre los hijos.

La historia de la empresa, en la etapa de su fundación, no es pura en cuanto a que el actual director no fue el único fundador pues lo hizo junto con su padre y hermanos, pero sí quien la mantuvo a flote en los momentos más difíciles y quien, casi desde un principio, fue en quien recayó la responsabilidad de mantenerla viva y hacerla crecer. Por lo que se podría especular al respecto de su rol de fundador. En lo particular decidimos reconocerle dicho rol en virtud de sus esfuerzos para sostener la empresa, aunque la historia de la empresa marca que el parto inicial fue un tanto postergado, pues es hasta que uno de sus hijos toma la misión de “regularizar” la propiedad rompiendo para ello las ataduras que existían con los tíos y resolviendo la absoluta propiedad de la empresa. En ese sentido “la fundación” de la empresa es ahistórica, sin embargo es necesario identificar que dentro del perfil de los fundadores de empresas o emprendedores (entrepreneur), dentro del modelo personal existen rasgos de personalidad aceptados por la mayoría de los investigadores del área tales como la necesidad de logro, la tolerancia a la ambigüedad y el control interno (Entrialgo, Fernández y Vázquez, 1998), habiendo también otros modelos de explicación para los resultados de las empresas familiares tales como el procesal y el mediatizador. El modelo procesal que concibe la combinación de los rasgos individuales y el proceso estratégico como explicación de los resultados de la organización donde el proceso cubre los elementos que no alcanza a cubrir el emprendedor y, finalmente el modelo mediatizador que propone que los rasgos psicológicos del emprendedor explican el proceso estratégico, lo que a su vez explica los resultados, es decir que no hay una relación directa entre rasgos del empresario y los resultados, y que estos solo son explicables mediante la participación del proceso estratégico. Los estudios sobre el emprendedor no han sido suficientemente estudiados y analizados en el contexto de la empresa familiar, pero es posible especular acerca de la influencia similar del fundador dentro



del desarrollo y crecimiento de la familia teniendo, al igual que en la empresa, una influencia mediante los procesos psicosociales y afectivos con y entre los miembros. Varios de estos rasgos permanecen dentro de la cultura subyacente de la familia propietaria de la empresa, se cultivan o añejan en las prácticas, los consejos, las formas de disciplinar, los valores explicados y vividos en la vida de la familia y las historias de vida individuales y, finalmente en alguno de los hijos “brota”, aparentemente de manera “espontánea”, el espíritu emprendedor para iniciar un nuevo proyecto y no solo seguir explotando la empresa creada y sostenida por el padre. Por ello nos resulta de mayor relevancia la descripción y explicación del nacimiento de “la segunda generación de empresas”, pues parece ser una salida muy funcional y sana para la controversial etapa de la sucesión en las empresas familiares.

Especulamos acerca de un posible paralelismo entre la evolución o crecimiento de la familia y de la empresa familiar, es decir, si se le piensa a la empresa familiar no solo como fuente de sustento material para la familia, sino también como entidad acompañante de la familia, sería de importancia que en los planes de la empresa existieran criterios que la hicieran crecer y desarrollarse también en función del crecimiento y los intereses de los miembros de la familia, de tal forma que al momento de la maduración de las personas de la familia (padres en etapas de vida superiores, hijos con familias propias, etc.), la empresa siga siendo una entidad que permita responder a dichas necesidades de la familia, además de las propias de la empresa como reproductora de capital. Idealmente, en este sentido, la empresa fundada por el padre, podría morir junta con el retiro de este, sin que hubiera mayor “necesidad” de una sucesión, pues los miembros de la segunda generación habrían “fundado” (no heredado) sus propias empresas. Empresas surgidas de la empresa madre, pero con la paternidad de cada uno de los miembros de la segunda generación, lo cual implica un proceso de formación no cuando lo hijos sean adultos, sino desde la primera infancia, es decir, la familia, en su papel de desarrolladora de personas, pero en el caso de la empresa familiar, de personas con valores, habilidades y conocimientos emprendedores.

Particularmente el concepto de sucesión puede revolveerse con el de herencia (Lansberg, 2000), pues las familias piensan en términos de herencia del patrimonio hacia los hijos, mientras que la lógica de la sucesión se supone habrá de ser pensada en términos de lo más conveniente para la permanencia de la empresa. En ese sentido la herencia es un derecho parental, adquirido por consanguinidad y pensado para la subsistencia de los individuos hijos de una familia quienes reciben de la generación anterior los bienes propiedad de la familia, bienes recibidos en forma individual y sobre los cuales (ya sea dinero o propiedades) solo existe una responsabilidad también individual en cuanto a su uso, aprovechamiento o derroche y pérdida, mientras que la sucesión podría implicar, además o en vez de la entrega incondicional de un bien a la siguiente

generación, la transferencia de un capital social y simbólico para que sea preservado dentro del patrimonio económico y cultural de la familia, el cual incluye tanto aspectos financieros y materiales, como simbólicos, históricos, afectivos y culturales.

El caso estudiado se podría ubicar como una empresa que se encuentra a unos pasos de la sucesión para la cual no parece estar preparada, en el sentido de haberlo abordado dentro de los tópicos significativos en la vida de la familia, aunque hay un adelanto en cuanto a la existencia de la nueva empresa. El padre y fundador ha mencionado que el “financiamiento” que se ha dado para la creación de la empresa, y que surgió de la empresa madre, “es como parte de la herencia, la demás la recibirán mis hijos a mi muerte, por el momento si me llegara a retirar, alguno de ellos la podría administrar (la empresa madre), mi esposa y yo vivir de las utilidades de ella y, a la muerte de nosotros (el matrimonio) ellos pasarían a ser los propietarios”. Sin embargo, apegado a la tradición de las herencias en las familias latinoamericanas, las propiedades de inmuebles (casa en la Ciudad de México y otra en el estado de Morelos) ya están destinadas a que pasarán en propiedad a la única hija mujer, lo cual es conocido y aceptado por los demás hijos varones.

5.5. Construcción teórica a postular

Como construcción teórica propiamente dicha identificamos dos grandes dimensiones y varias categorías en cada una de ellas. Las dimensiones las hemos nombrado Cultura Familiar y Cultura de la Empresa Familiar, teniendo cada una de ellas las categorías que a continuación desarrollamos a través de su definición y una descripción que la ejemplifique:

5.5.1. Intento de encapsulamiento de los resultados

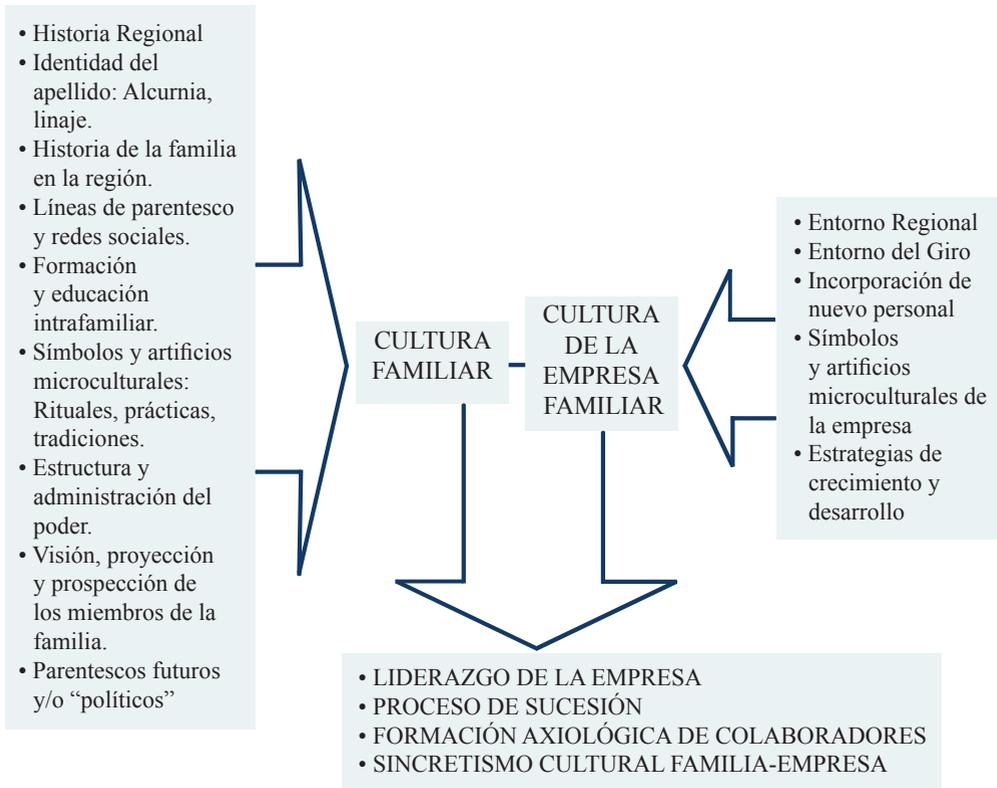
Después de la riqueza, variedad y flexibilidad de los datos recabados en la investigación la parte disciplinar de los estudios organizacionales nos confronta con la necesidad de anidar la realidad en una serie de constructos teóricos que intenten “sintetizar”, sustentar o estructurar los hallazgos. Sin caer en la tentación de justificar las siguientes explicaciones en el discurso común de “*dadas las características del caso*”, sino reconociendo más bien que “*dadas las características del investigador*”, postulamos las siguientes conclusiones o contribuciones del estudio.

La pregunta inicial y general de la investigación rezaba: *¿Cuáles son las formas a través de las cuales los individuos de una familia propietaria y operadora de una empresa familiar establecen relaciones y similitudes entre familia y empresa, de tal forma que pudieran lograr cierto grado de coherencia y consistencia entre ambas?*



Pues ubicaremos la respuesta a esta interrogante en que las formas encontradas y exploradas consisten en la transmisión de valores, actitudes, pensamientos, prácticas que se ubican en diversas categorías, dimensiones y profundidades, en las estructuras de la personalidad de cada uno de ellos y en episodios y momentos significativos en sus historias de vida, pero que sin embargo no uniforman a los individuos, sino que los mantiene unidos a través de dichos preceptos, y que tratamos de graficar en la siguiente imagen:

Cuadro sintético de los conceptos que se consideran participan en la explicación del surgimiento, la vida y el desarrollo de la Empresa Familiar. Elaboración propia.



Las relaciones y similitudes que los individuos establecen entre familia y empresa y que se perciben como elementos significativos para explicar la vida y el funcionamiento de ambas instituciones, mediante la coherencia y consistencia entre ambas, pueden ser directamente relacionadas con los resultados de las investigaciones etnopsicológicas de un grupo de investigadores que siguieron, fueron sucesores, en el sentido familiar del término, del trabajo de Díaz-Guerrero dentro de la psicología Mexicana. Como dato ¿“anecdótico”? este grupo de investigadores está comandado o presidido por el propio hijo del Dr. Díaz-Guerrero, Rolando Díaz Loving, tratándose tal vez de un tipo de “empresa familiar”, solo que no de naturaleza económica, sino intelectual.

Sin embargo requerimos primero de asirnos a algunos elementos contextuales para la construcción teórica, para lo cual tomaremos como artificio de flotación al movimiento de la Teoría Fundamentada a partir de la cual intentaremos hacer una construcción teórica a partir de los hallazgos, de los datos, recabados durante la investigación. Las tesis fundamentales de la llamada Teoría Fundamentada, originalmente planteada por Glaser y Strauss (1967), las describen en forma sintética Glaser y Corbin (1990) de la siguiente forma:

“Una teoría fundamentada es aquella que se deriva inductivamente a partir del estudio del fenómeno que representa, Es decir, es descubierta, desarrollada, y verificada provisionalmente a través de la recolección sistemática de datos y el análisis de los datos pertinentes a dicho fenómeno. Por lo tanto, la recolección de datos, el análisis y la teoría se mantienen en relación recíproca entre ellos” (p. 23)

Debido a que esta aproximación a la investigación asume que “la teoría se descubre a partir de los datos” durante el proceso de investigación, se enfatiza la necesidad de mantener a un lado las nociones preconcebidas antes y durante la construcción teórica. Dado lo anterior, dentro de este marco metodológico, es recomendable que el investigador, en un principio ignore la literatura existente acerca del fenómeno estudiado para evitar la contaminación o desviación de los datos hacia los conceptos ya existentes. Así, hasta esta parte de la investigación hemos recurrido lo menos posible a los “clásicos” que han estudiado a la empresa familiar, yendo solo hasta donde ha sido estrictamente necesario para ubicar la investigación dentro del campo y tomando la menor cantidad de conceptos y explicaciones existentes en dicho campo de investigación.

A pesar de lo reciente de esta propuesta metodológica, y de que hay diversidad de opiniones e ideas en debate dentro de ella, la mayoría de los autores coinciden en que esta es “holística, natural e inductiva” (Marschal, 2004, p. 279). Creswell (1998) sintetiza las principales características de la teoría fundamentada que dice son compartidas y aceptadas por los investigadores de ella.



A continuación presentamos la lista de estas características con las anotaciones pertinentes para el presente trabajo:

- ***El propósito de la investigación con teoría fundamentada es generar o descubrir una teoría:*** Como trabajo de tesis doctoral, la presente investigación pretende aportar en el terreno de la teoría elementos de utilidad para la explicación del fenómeno llamado Empresa Familiar dentro de los Estudios Organizacionales y no dentro de las aproximaciones teóricas gerenciales o administrativas. De ahí que tratar de descubrir y generar, si bien no toda una teoría acabada, si productos de naturaleza teórica y conceptual para su mejor entendimiento resulte uno de los principales desafíos de este trabajo.
- ***El investigador debe de hacer a un lado las ideas teóricas para permitir que emerja una teoría “sustantiva”:*** Los elementos teóricos que han sustentado el trabajo y que se han desarrollado en los capítulos anteriores han sido los mínimos necesarios y serán, en este capítulo, dejados a un lado a fin de que pueda fluir la producción teórica posible, sin embargo en la parte final será necesario conectar y contrastar las construcciones teóricas con algunos de los preceptos conceptuales dentro del ámbito de la investigación en Empresa Familiar.
- ***La teoría se centra en cómo los individuos interactúan en relación con el fenómeno en estudio:*** A partir de la descripción de las acciones y respuestas de los actores que participaron en la investigación, y siendo tomados como elementos centrales en su interacción con el fenómeno llamado Empresa Familiar, es que se generan las construcciones teóricas que se proponen como resultado de esta investigación.
- ***La teoría afirma una relación plausible entre conceptos y conjuntos de conceptos:*** Los conceptos teóricos ya presentes en el terreno de la investigación en Empresa Familiar serán relacionados en la medida de lo posible dentro de un marco coherente y consistente, sin dejar de reconocer el origen disciplinar de varios de dichos conjuntos de conceptos y que guardan una consistencia teórica en sus orígenes epistemológicos.
- ***La teoría se deriva a partir de los datos adquiridos en el trabajo de campo, entrevistas, observaciones y documentos:*** Todo concepto propuesto estará fundamentado en uno o varios datos recabados de la observación, del trabajo de campo, a través de los diversos instrumentos que se utilizaron, tanto cuantitativos como cualitativos..
- ***El análisis de datos es sistemático y comienza tan pronto como estos están disponibles:*** Algunas de las actividades de campo que se realizaron no estaban contempladas en el proyecto original, y se fueron modificando, ajustando, a partir de los primeros datos y/o información que fue siendo recabada en las actividades de campo y cuyo análisis nos hacía pensar en la necesidad de dichos ajustes e incorporación de otras dimensiones además de las contempladas en el proyecto original.

- ***El análisis de datos se desarrolla mediante la identificación de categorías y las conexiones entre ellas:*** Las categorías y variables que inicialmente se plantearon en el proyecto original, como se podrá observar, fueron ampliadas o modificadas a partir del análisis de los *datos que iban surgiendo durante* la investigación y que representaron un desafío construir los puentes conceptuales para su conexión.
- ***La recolección o muestreo de datos posteriores se sustenta en conceptos emergentes:*** Algunos de los datos, por ejemplo en cuanto a las historias personales de algunos de los miembros de la familia, dieron lugar a indagatorias posteriores para sustentar conceptos que emergieron en la labor de análisis durante el proceso mismo de la investigación.
- ***La teoría resultante se puede reportar en un formato narrativo o como un conjunto de proposiciones:*** En la parte final de este trabajo se presenta, como resultado de la misma, una serie de proposiciones acerca de la naturaleza de las relaciones entre el capital familiar y la vida, desempeño y resultados de la empresa, así como de otras relaciones que surgen de los datos, a fin de que dichas proposiciones puedan servir de líneas de posibles investigaciones posteriores en el ámbito de la Empresa Familiar en nuestro país.

5.5.2. Dimensión cultura familiar

Historia Regional: Toda familia se encuentra ubicada dentro de un contexto social e histórico con cierta delimitación geográfica, así se pueden identificar familias cuyas historias forman parte de la historia de la región. Dicha historia regional aporta elementos a la cultura de la familia, pues navega en el imaginario social que los miembros de la familia, aquellos que llevan el apellido en el nombre y la sangre en el cuerpo, respondan a la imagen y expectativas. Ello se convierte en un elemento de estructura y formación de cada uno de los individuos que son identificados y ubicados por el medio social como pertenecientes a dicha familia. En México se pueden identificar casos regionales en donde familias propietarias de empresas se les reconoce como familias “influyentes” (nótese lo sabio del lenguaje popular) sobre las decisiones políticas de la región, pero a la vez sus miembros son influidos por el contexto. Así, por ejemplo, no se espera de un miembro de dicha familia que participe en ciertas actividades sociales, pero sí en otras, además de que muchos esperan que sea un digno miembro de dicha familia, de tal forma que hay una especie de sucesión esperada por parte del contexto regional.

En el caso estudiado este aspecto no está a nivel regional geográfico, pues se trata de la ciudad de México, pero sí se pueden identificar algunos aspectos a nivel del gremio de los impresores y los grupos de referencia de la familia, con los cuales conviven, por ejemplo, agrupaciones de empresarios y religiosas en las cuales los miembros de la familia tienen papeles activos.



Identidad del apellido: De la mano del elemento anterior se conforma la identidad del apellido como elemento de pertenencia al grupo familiar. Los términos históricos podrían ser aquellos de “Alcurnia” o “Linaje”, que posiciona al individuo dentro de una clasificación social, política y hasta antropológica donde se van construyendo normas y reglas acerca de lo que puede y debe de hacer, cómo debe de comportarse y qué valores se espera que defienda. Una muestra de lo anterior lo podría representar las uniones matrimoniales entre miembros de familias “Influentes” y que buscan preservar el linaje, ahora económico, social y político, como en el caso de las familias de Monterrey.

En el caso estudiado la identidad del apellido está en el nombre mismo de la empresa, si bien el nombre hasta ahora publicado en este trabajo no lo ha evidenciado el hecho es que la empresa lleva el apellido de la familia, agregando al apellido el término “hermanos”. En otros casos es muy del dominio público la asociación entre empresa y apellido de la familia propietaria, unos más evidentes (por ejemplo Grupo Carso) y otros conectados en forma automática (Televisa = Azcárraga, Cemex = Zambrano, TV Azteca = Salinas). En la medida en que al lente se cierra o circunscribe en algún sector esta identidad también existe y en el caso de las Artes Gráficas se conocen y reconocen en ocasiones más las empresas por los nombres de las familias propietarias que por la razón social de la empresa. En el caso estudiado la empresa se dedica principalmente a la impresión de cajas para medicamentos, así es que entre los laboratorio farmacéuticos y los impresores, ambos como gremios, identifican perfectamente al apellido de la familia con cualquiera de los miembros que la operan, de tal suerte que al iniciar algún contacto comercial se sabe que se está hablando con uno de los dueños de la empresa al momento de identificar su apellido.

Historia de la familia en la región: Con el tiempo y el trabajo desarrollado por una empresa familiar la familia va construyendo una historia en la región. En ocasiones esta historia solo abarca el ámbito empresarial, pero con mucha frecuencia abarca otras esferas, por ejemplo aportando recursos para la construcción de escuelas, o creando fundaciones como las grandes corporaciones Mexicanas (Fundación Carlos Slim, Fundación Televisa, Fundación Azteca, etc.), intentos de trascender más allá de los muros de la empresa. Así, en regiones de México tales como Aguascalientes, Puebla y Nuevo León, son muchas las historias regionales que contienen el actuar de empresas familiares o familias empresariales. En el caso estudiado, la historia de la familia es conocida por cierto sector del gremio de las Artes Gráficas y en no pocas ocasiones es usado como ejemplo de que sí es posible el crecimiento y el éxito empresarial de una empresa familiar, en contra de la tesis regularmente sustentada por enfoques manageriales acerca del peligro de la empresa familiar para el crecimiento, productividad y calidad de la empresa.

Líneas de parentesco y redes sociales: Las líneas de parentesco entre los miembros de una familia representan a la vez caminos del ejercicio del poder y de la toma de decisiones. La sobre posición de la jerarquía familiar y la de la empresa es evidente, pero más allá de ello está la mezcla, no siempre afortunada, en la cual el padre es, a la vez el director de la empresa y, entonces, el hijo es, también, subordinado (Gerente) del director. La convivencia de estos roles puede ser uno de los principales obstáculos y causales del fracaso de empresas familiares que no logran resolver la convivencia de dichos roles y, en vez de hacerlos convivir, intentan negarlos o tratan de ocultarlos. El caso estudiado evidencia que la figura del padre no desaparece en la empresa, como tampoco los roles fraternales entre los hijos y filiales entre padres e hijos. Las grandes decisiones de la empresa se toman en función de las necesidades y los recursos del grupo familiar, lo cual por cierto es uno de los elementos considerados como negativos por un enfoque instrumental, racionalista y managerial. De hecho el surgimiento de la nueva empresa es una forma muy productiva y sana de resolver la sucesión evitando los problemas y conflictos que dicha etapa representa en la empresa familiar.

Por otro lado las redes sociales de los miembros de la familia juegan un papel también importante para la vida de la empresa. Si bien los miembros de la familia suelen sentirse autónomos en cuanto a qué amistades cultivar y en qué medios sociales navegar, la fortaleza de las redes afectivas al interior de la familia logran garantizar que las redes sociales en las cuales operan los miembros de la familia sean acordes con el nivel socioeconómico y los valores fundamentales. Si bien en el caso estudiado los padres informan dejar que cada uno de los hijos tomara sus propias decisiones en cuanto a sus planes de vida y no habían intentos de imposición de valores, ideología y religión en sus amistades, finalmente todos y cada uno de ellos se han mantenido unido al núcleo familiar y respetando los valores y tradiciones de la familia. Más bien, las redes sociales a las cuales pertenecen los hijos, así como las familias políticas de los dos hijos casados, si bien son paralelas a su familia nuclear, la convivencia con dichas familias políticas es a cierta distancia y con el respeto característico en cuanto a disentir en posturas políticas y/o religiosas.

Formación y educación intrafamiliar: Dentro del grupo familiar la formación y educación de sus miembros ha sido una función típicamente asignada a la madre y dicha formación está profundamente cargada de aspectos axiológicos. Es la figura materna la que forma las concepciones correctas del mundo, la forma correcta de pensar, sentir y actuar, lo que realmente importante y a lo que los hijos se deben de dedicar. Esta formación no es la escolarizada, aunque puede y debe de determinarla, es decir, la elección de a qué escuela enviar a los hijos está, o debiera de estar, sustentada en los valores que dentro de la cultura familiar se han elegido como los adecuados y necesarios. Si bien la aportación de la madre en este proceso de formación es de mucho peso, el papel del padre también juega el papel correspondiente, aunque ambos actores



habrán de tomar los acuerdos mínimos necesarios para la adecuada formación de los hijos. En el caso estudiado la formación y educación intrafamiliar está caracterizada por haber estado depositada en la madre de familia, así como que las etapas de formación de los hijos se realizaron dentro de instituciones educativas donde los valores religiosos asumidos por la familia eran reforzados, todos los hijos estudiaron en escuelas de corte religioso en las cuales las autoridades y profesores eran acordes a ello, de tal forma que los miembros de la familia fueron suficiente y adecuadamente adoctrinados dentro de los preceptos y valores sustantivos.

Símbolos y artificios culturales: La familia como institución en la historia de la humanidad es mucho más antigua y podríamos suponer que también más fuerte que la empresa. Los grupos familiares son construcciones sociales, históricas, simbólicas, culturales y afectivas que son imprescindibles para la explicación de una gran cantidad de aspectos de la historia del hombre y de la civilización. Cada familia va construyendo y es una cultura o microcultura en sí misma. La vida de la familia está constituida, al menos, por símbolos, valores, rituales, lenguajes particulares, prácticas socioafectivas y tradiciones, todas ellas conformando la cultura familiar. Muchos de los artificios de esta cultura solo llegan a y son conocidos por los miembros de la familia y van desde los gestos y ademanes de algunos de ellos hasta los símbolos como el uso de la silla en el comedor, los rituales en los cumpleaños, el tipo de regalos que se proporcionan y los valores que se ponderan en ello. Toda familia tiene símbolos y rituales propios que son manifestaciones internas de la cultura del entorno, ya sea del entorno social, histórico o simbólico. En el lenguaje el uso de diminutivos para nombrar el hijo menor, aunque este tenga más de 30 años, o bien el usar ciertos utensilios en la comida que pertenecieron al abuelo y que solo se sacan el día que se celebra algo muy especial como navidad o año nuevo, etc. , son ejemplos de estos símbolos y rituales sui géneris. En el caso estudiado, en la casa de la familia existe un lugar especial, un oratorio, donde antes era el estudio y en cual los hijos de pequeños hacían las tareas, actualmente en él hay un reclinatorio, en las paredes hay imágenes religiosas y una amplia colección de ángeles, así como una biblia abierta. En este espacio es donde ora la madre, que está sola buena parte del día ya que ninguno de los hijos vive en casa y el esposo llega a la hora de la comida, pasa buena parte de la mañana orando, leyendo y representa un espacio de tranquilidad, en el cual llegan a entrar los nietos cuando van de visita y ya han sido educados en cuanto a que en ese lugar es donde se pueden comunicar con Dios, y que deben de guardar compostura y un comportamiento respetuoso, de hecho el mayor de los nietos ya lleva a cabo prácticas de este tipo con su abuela los días que está de visita en dicha casa.

Estructura y administración del poder: Dentro de las familias la estructura y la administración del poder son de esos asuntos que no requieren ser tan definidos pero que siempre están presentes y determinan aspectos muy trascendentales para la historia de la familia. Quién decide qué y cómo

lo hace es una forma de evidenciar la forma en que el poder se representa en una estructura, así como la forma en que este se administra. Regularmente una administración funcional y adecuada del poder lleva a los grupos humanos y a los individuos que los conforman, a desarrollarse adecuada y sanamente. Las familias como grupos humanos muestran dicha estructura en la jerarquía de padre-madre e hijos en una relación subordinada, la cual va cambiando a lo largo de las etapas del grupo humano. Típicamente el poder es detentado y representado por el padre de familia, aunque este es compartido con la esposa, pero quien es identificado como la cabeza tomadora de decisiones es el padre, al menos por los hijos hasta cierta edad. Posteriormente el poder comienza a ser deseado y ejercido por los hijos, en la medida en que como individuos van creciendo y requieren tomar decisiones cuyas consecuencias serán solo para ellos, como por ejemplo al elegir novia o novio, qué estudios realizar o qué amistades cultivar y de cuáles alejarse. Al interior de la familia, sin embargo, el respeto por la autoridad y el ejercicio del poder del padre se mantiene, aunque con formas de manifestación distinta en las etapas del desarrollo de los individuos y del grupo familiar. Las formas de administración del poder pueden ser diversas, pero en la medida en que sean aceptadas, respetadas y valoradas por los hijos, la coherencia y jerarquía del poder seguirán cumpliendo con la función sustantiva que tienen dentro de la familia y la empresa.

En el caso estudiado el padre de familia se ha mantenido como figura de autoridad principal para la toma de decisiones en relación con el patrimonio de la familia, es decir, en cuanto a la empresa familiar. Él aportó el capital para la creación de la nueva empresa, tal vez a manera de herencia y/o sucesión adelantada, pero él ya no es socio de ella en el sentido económico, pero sigue siendo líder de opinión para la toma de decisiones de los hijos en la nueva empresa. Por otro lado, en la empresa madre, él sigue siendo el Director, aunque cada vez delegando más autoridad en los hijos.

Visión, proyección y prospección de los miembros de la familia: El imaginario colectivo dentro de la familia es un elemento que consideramos también es precursor del sano crecimiento y desarrollo de la empresa familiar. La visión acerca del futuro de la familia y la empresa siempre está dentro de los esquemas cognitivos de los miembros de la misma y en forma directa o indirecta determinan el actuar de cada uno de los miembros en la familia y en la empresa, sin embargo al parecer entre familia y empresa la primera y las visiones acerca de ella tienen el mayor peso en cuanto a las decisiones que se tomen. En el caso estudiado algunos de los miembros de la familia tienen planes y expectativas personales de emigrar de la ciudad de México, la hija de seguir en la empresa pero continuar con su papel de madre de familia y solo involucrada de tiempo parcial en la empresa, el hijo menor buscará pareja, según sus planes, una vez que esté más y mejor encarrilada la nueva empresa, el padre no piensa en el retiro en el corto plazo, aunque



actualmente está asistiendo a un programa de formación religiosa con su esposa y su matrimonio se encuentra en la etapa de “nido vacío”, el hijo mayor sin una relación de pareja y habiendo tenido un matrimonio que no funcionó, más su ligera incapacidad física es el más impredecible de los actores en la familia. Así, toda esta escena es la condición actual del caso estudiado y que. Según nuestra construcción teórica, tendrá un efecto sobre el futuro de la empresa familiar.

Parentescos futuros y/o políticos: Finalmente, dentro de esta dimensión de la cultura familiar tenemos los posibles parentescos futuros, así como los no sanguíneos. Los miembros de la familia cuentan algunos ya con relaciones de parentesco político, al menos dos de los hijos están casados y tienen hijos, es decir ya existe la tercera generación. Además dos hijos, el mayor y el menor no tienen en la actualidad alguna relación de pareja, pero es muy probable que al menos el menor sí la tenga, por lo que habrán más actores en el escenario. Si bien los actuales parentescos políticos (el esposo de la hija y la esposa del hijo) no participan en la empresa familiar, y al parecer no lo harán, sí juegan un papel en la definición de las expectativas y visiones de sus propias familias, lo cual tiene un efecto sobre la empresa familiar. Esta es una categoría que es necesario considerar en los estudios acerca de la empresa familiar.

5.5.3. Dimensión cultura de la empresa familiar

La otra de las dimensiones que proponemos para el estudio y entendimiento de la empresa familiar es la de la cultura de la empresa familiar misma, no con el ánimo de estereotipar, sino de analizar y contribuir en cuanto a los aspectos de dicha naturaleza que intervienen en la existencia y desarrollo de la empresa familiar.

Entorno Regional: Las empresas familiares se encuentran geográficamente ubicadas en regiones donde otras familias y empresas del giro intervienen como jugadores dentro del ámbito. En ocasiones ese entorno puede ser favorecedor y hasta promotor de la existencia de la empresa familiar, mientras que otros contextos pueden ser todo lo contrario. Esas posturas del entorno tendrán su forma de manifestación en la empresa familiar en particular que se esté estudiando. En el caso estudiado en esta investigación el entorno regional de la ciudad de México es un tanto inocuo en este sentido. Es tanta y tan diversa la afectación del entorno que resulta siendo poco relevante como factor causal, aunque sí podríamos identificar que ciertas condiciones regionales dificultan el mantener la unión familiar y las prácticas de reuniones y demás rituales, de tal forma que se habla inclusive de un debilitamiento del tejido social en el sentido de que la familia, como grupo humano, está siendo amenazada su subsistencia y permanencia dentro del concierto social y antropológico.

Entorno del Giro: Las empresas se ubican taxonómicamente hablando dentro de clasificaciones diversas, por tamaño (micro, pequeñas, medianas, etc.), por sector (extracción, manufactura, servicios, etc.) y por el giro (construcción, publicidad, servicios de salud, etc.), y cada uno de esos giros muestran ciertos rasgos culturales que impregnan a la cultura de la empresa. Es reconocido que en las empresas del giro de la publicidad las personas tienden a actuar de manera menos formal desde el vestir hasta el cumplimiento de las tareas, mientras que en otras los niveles de poder son estrictos y claros, por ejemplo en un hospital donde la labor manual queda preferentemente en manos de las enfermeras, mientras que el trabajo intelectual de diagnóstico, pronóstico y diseño de los tratamientos, se reservan para los médicos, algo similar ocurre en las empresas dedicadas a la seguridad, donde el ambiente tiende a ser castrense. Así, dependiendo del giro donde se encuentre enclavada la empresa familiar existirán elementos de dicho entorno, ya sean elementos sociales, simbólicos, de poder o económicos que impactarán en la cultura de la empresa familiar.

Incorporación del nuevo personal: Esta tal vez sea una de las categorías donde más evidente es el impacto de la naturaleza familiar de la empresa. Mientras en la mayoría de las empresas no familiares se desanima y hasta prohíbe las relaciones afectivas con miras a posibles lazos familiares dentro de la empresa (noviazgos o el ingreso de familiares a la empresa), en las empresas familiares puede presentarse una postura similar, lo cual reflejaría que solo familiares de la familia propietaria pueden incorporarse como forma hegemónica de ejercer el poder, o bien tolerar la presencia de familiares de los empleados, que sería una postura indiferente, o por el contrario estimular la incorporación de familiares a la empresa. En este último caso es evidente el aprovechamiento que la empresa estaría haciendo de la fortaleza de los lazos de compromiso y afectivos entre miembros de una familia para esperar un comportamiento adecuado y sano dentro de la empresa. En el caos estudiado el índice de rotación de personal es casi nulo y la muchos de los trabajadores muestran relaciones de parentesco entre ellos, habiendo desde la dirección de la empresa una postura de ponderar el reclutamiento e ingreso de familiares de los trabajadores hacia la empresa.

Símbolos y artificios culturales de la empresa: Toda empresa es en sí misma una cultura, con sus símbolos, rituales, lenguaje, valores, etc., y en las empresas familiares que han aceptado su personalidad y condición como tales, se aprecian los artificios macroculturales respectivos, por ejemplo la figura patriarcal y de caudillo del fundador, su presencia sola explica y facilita muchas de las acciones y logros de la empresa. En las empresas no familiares regularmente se busca la emisión de la Misión y Visión de la empresa como artificios que atraigan y jalen el ánimo, entusiasmo y compromiso de los empleados, en la empresa familiar la figura del fundador suele ser más poderosa que la Misión de la empresa. La empresa familiar permita la expresión de formas



culturales que respetan la identidad y pertenencia de las personas hacia la organización. Las celebraciones de cumpleaños, nacimientos, bautizos (mezcla social y religiosa), etc., son de los artificios más comunes que son de gran utilidad para el sano funcionamiento de la organización, además de los efectos que sobre la productividad y el clima laboral pueden generar.

Estrategias de crecimiento y desarrollo: Las empresas se preocupan y ocupan de definir estrategias que buscan el crecimiento y el desarrollo de la empresa. Crecimiento en términos numéricos y cuantitativos (ventas, capital, cantidad de personal, etc.) y desarrollo en términos cualitativos (desarrollo de su personal, climas satisfactorios para laborar, reconocimiento social en el giro, etc.). Para la empresa familiar el crecimiento y desarrollo de la familia es una de las principales fuentes de definición de sus estrategias. El número de hijos, los planes de estos en su etapa de vida que tengan, las necesidades a partir de sus dificultades, etc., van a impactar de manera definitiva a la empresa. El caso mismo de estudio, a pesar de que los hijos han desarrollado otra empresa a partir de la empresa madre, dicha empresa madre podría definirse su venta o cierre si ninguno de los hijos deseara continuar en su dirección. La riqueza que le representa la familia a la empresa puede también ser su principal punto de vulnerabilidad, no necesariamente debilidad. En caso de una decisión forzada, por cualquier causa, pero que implique la venta o cierre de la empresa, pero que la sucesión, puede representar un desafío para la vida y la cultura de la empresa familiar que, al pasar a otras manos de propiedad, pueden modificarse sustancialmente los elementos culturales tan relevantes para el funcionamiento de la misma.

5.5.4. Aspectos sobre los cuales las dimensiones impactan

Las dimensiones antes definidas y descritas impactan sobre una gran diversa cantidad de aspectos de la empresa familiar. A continuación revisaremos los que consideramos de mayor peso que son: a) Los procesos de liderazgo en la empresa, b) El proceso de sucesión, c) El sincretismo cultural familia-empresa y, d) La formación axiológica de los colaboradores.

a) Los procesos de liderazgo en la empresa:

Investigaciones previas acerca de los estilos de liderazgo en la empresa familiar, asumidos como uno más de los procesos psicosociales dentro de la organización, han mostrado cualidades diferenciales con las empresas no familiares (Bastar, 2006). Al ser la empresa familiar un híbrido de dos instituciones históricas tan fuertes como lo son la familia y la empresa, el ejercicio del liderazgo adquiere un doble significado e identidad. Por una parte la familia espera que el miembro de la familia que opera dentro de la empresa lo haga preservando los intereses patrimoniales y económicos de la empresa, pues en ello también va el patrimonio familiar y, al mismo tiempo espera de él que sea un digno representante de los valores de la familia a la cual pertenece y

representa en el concierto de la empresa, en este segundo sentido la carga simbólica, afectiva y de responsabilidad social va más allá de lo que ocurre en un directivo profesional contrastado por una empresa para dirigir sus destinos.

La formación de los líderes de la empresa y miembros de la familia propietaria pasa a ser una más de las tareas de la familia propietaria, tarea por cierto no presente en las familias cuyos miembros no se desarrollan dentro de una empresa propiedad de la familia. Podríamos decir que en el sentido más estricto del término los miembros de la familia reciben desde la cuna la formación axiológica “necesaria” para el adecuado desempeño del liderazgo en la empresa, o al menos así debiera de ser. Especulando podríamos asumir que la falta de esta formación, o bien una formación débil podría ser parte de la explicación del alto índice de fracasos en el proceso de sucesión de las empresas familiares.

b) El proceso de sucesión:

La sucesión ha sido tal vez el aspecto más estudiado en la empresa familiar. Los trabajos son numerosos, profundos y extensos, aunque en la mayoría de ellos la preocupación principal está ubicada en la continuidad, quiebra, desaparición o crecimiento de la empresa y solamente se analizan los fenómenos familiares como variables causales estimadas del fracaso en la sucesión, es decir, se analiza a sucesión principalmente como etapa de riesgo, casi como un mal necesario, pues el foco está en la empresa. En ocasiones la misma inexistencia formal del proceso de sucesión se percibe como una amenaza a la empresa y se le sugiere que lo contemple y prevea con la suficiente antelación, a fin de que pase por dicha etapa de la forma más segura posible.

El análisis de la conjunción de la cultura familiar y la de la empresa familiar resulta imprescindible para el entendimiento del proceso de sucesión, en el cual se espera se haga el paso del bastón de mando, de los símbolos, el poder y los significados de la dirección de la empresa a la siguiente generación. La sucesión puede ser concebida consciente o inconscientemente como la entrega de la herencia patrimonial para el disfrute y hasta derroche de la siguiente generación, o bien como la oportunidad de mejorar y superar lo realizado por la figura paterna o materna que, dependiendo de las formas en que se desarrollaron y resolvieron los conflictos de y con la autoridad, pueden derivar en resultados diferentes para la sucesión. Pero también la sucesión implica la responsabilidad de mantener la cultura de la empresa, lo cual es esperado y asumido por los colaboradores de la empresa, principalmente los de mayor antigüedad y portadores de dicha cultura, así como de los demás familiares que pueden o no estar operando dentro de la empresa, en particular aquellos otros hermanos del designado como sucesor que se pueden considera con atributos y cualidades superiores al elegido por el padre, hasta inclusive el grado de participación de los miembros de la familia en la toma de decisiones acerca del otorgamiento de la sucesión, así como de las condiciones de la misma.



Dentro de la forma de llevar a cabo la sucesión, no en el sentido de traspaso de la propiedad, sino del traspaso del mando principalmente en el sentido simbólico y cultural, se pueden evidenciar elementos axiológicos de la estructura de la familia, que puede reflejar el lugar y los roles de género, de jerarquía cronológica y hasta de las historias de vida compartidas por los miembros de la familia, así como los afectos, hábitos, costumbres, preferencias y tratos diferenciales entre padres, hijos y hermanos.

Una empresa familiar puede llevar a cabo el proceso de sucesión mediante la toma de dicha decisión en forma centralizada y autocrática por parte del padre o los padres, o bien a través de una forma consultada y hasta colectiva. Es nuestra opinión que las formas de tomar las decisiones concernientes a la sucesión deben de reflejar los rasgos de la familia misma, en el caso estudiado no parece haber un estilo de toma de decisiones centralizada en el padre para las grandes decisiones familiares, sino más bien de “dejar hacer” y, de hecho, parece ser que ha sido así como se ha ido avanzando en la sucesión. Pero esa forma, ese estilo, no sería el adecuado para otra empresa familiar, es decir, plantear la meta de encontrar la mejor forma de realizar la estandarización, porque fue exitosa en cierto número de empresas familiares no sería el argumento válido, sino aquel que identifica, respeta y valora los elementos propios de la cultura e historia de la familia para llevar a cabo el proceso de la sucesión.

c) El sincretismo cultural familia-empresa:

El título de la presente tesis hace referencia a una interfase psicosociocultural entre empresa y familia el cual pensamos como puente de comprensión necesario para la explicación, no solo del funcionamiento y éxito de la empresa familiar, sino principalmente de su existencia misma. Ambas instituciones históricas forman parte de la historia de la humanidad, la familia con sus antecedentes desde la gens, la más antigua de ambas, con sus formas de manifestación diversas en las etapas de la humanidad, donde las relaciones sanguíneas y el parentesco mismo son formas simbólicas en las que el ser humano ha sustentado no solo su supervivencia, sino su hegemonía en el planeta. La empresa como institución histórica con sus orígenes en las primeras prácticas económicas, donde se intercambiaban bienes y los excedentes de la producción agrícola, la primera de las prácticas culturales de la humanidad.

Hoy, ambas instituciones son indispensables para describir y tratar de explicarnos a la sociedad y al ser humano del Siglo XXI, y cada una de ellas ha construido sus representaciones, mitos, rituales, valores, lenguajes, historia y demás artificios culturales. Como en diversos momentos de la historia, cuando el planeta aun tenía rincones desconocidos para gran parte de los habitantes del mismo, el encuentro o choque de los bloques culturales dio lugar a pertenencias e identidades en los estado-nación, en la empresa familiar es posible también tratar de hacer lecturas de su

existencia en términos de un sincretismo cultural, pues ambas han desarrollado, desde su esquina, prácticas, rituales, ideologías, lenguajes, valores, etc., propios de su naturaleza. Así, mientras la familia como grupo humano existe principalmente para el desarrollo de individuos, desde su supervivencia en la protección a los infantes para su crecimiento, hasta su formación como ciudadanos, practicantes y creyentes de instituciones religiosas, profesionales que produzcan y transformen la realidad y demás metas culturales; la empresa busca la generación de riqueza, de plusvalía, de capital para el beneficio en ocasiones de la clase económicamente más poderosa y lugar donde los individuos depositan su fuerza de trabajo, antes física, hoy cognitiva, pero que cada vez más dicha institución también sirve para la vivencia y resolución de necesidades humanas de las personas que en ellas conviven, se forman y desarrollan.

Todo sincretismo cultural puede presentar aspectos positivos y negativos. La radicalización de las prácticas de nepotismo sería una de las más negativas para la empresa familiar, pero un aspecto positivo de dicho sincretismo lo puede representar la permeabilidad de valores humanos que desde la familia pueden favorecer la creación de climas y ambientes laborales más tolerantes y comprensivos hacia las necesidades de los colaboradores de la empresa, así como la creatividad y flexibilidad sustentada en los afectos y la calidez humana, que en los grupos familiares se presentan para enfrentarse a situaciones cambiantes y poco predecibles y que les permite responder en forma eficiente y pronta, lo cual es de valor máximo para una empresa en un entorno altamente turbulento. La metáfora usada por algunas empresas de autodescribirse como “una gran familia” va más allá de una forma de hablar, es en realidad una aspiración intelectual a fin de que los individuos se piensen y ubiquen como hermanos, hijos y padres, de tal forma que la empresa se beneficie de dicha metáfora. (Barba y Solís, 1998)

En este último sentido la empresa familiar, con un sincretismo con más aspectos positivos que negativos, tiene ventajas competitivas ante la empresa profesional, fría y definitivamente anclada en una cultura empresarial racional e instrumental, eficiente pero poco humana.

Pero es también cierto que en ocasiones el encuentro de las culturas se convierte en choque y los aspectos negativos del sincretismo afloran, el nepotismo, las prácticas excesivamente paternalistas, las negaciones de los aspectos afectivos y humanos dentro de la empresa, la debilidad para las mediaciones socioafectivas necesarias entre los elementos racionales empresariales y las necesidades familiares pueden incluso llevar al surgimiento de procesos enfermizos y poco alentadores para los fines de la familia misma.

d) La formación axiológica de los colaboradores:

Las empresas, cada vez en mayor frecuencia e intensidad, se interesan por la formación de las



personas que en ella colaboran. Dicha formación va más allá de la transferencia de conocimientos y habilidades, o incluso la generación de conocimiento mismo como en el caso del aprendizaje organizacional. A partir del desplazamiento del interés y las necesidades en las empresas por aprovechar y controlar más a las conciencias y los talentos, y menos a los cuerpos y la “mano de obra” en el sentido físico de ello, se ha presentado un movimiento del foco de atención en cuanto a la formación del personal que ha ido de formar y controlar su comportamiento a formar y controlar los pensamientos, sentimientos y valores. La formación axiológica hace más alcanzable el contar con personal comprometido y dispuesto a defender las metas de la organización, el foco de atención ya no es tanto el comportamiento de la persona, sino su conciencia, su subjetividad. Mientras en la empresa profesional, no familiar, ello ha representado todo un esfuerzo consciente y propositivo, en la empresa familiar ello se da de manera espontánea y “natural”.

El comportamiento y ejemplo cotidiano del propietario y los miembros de la familia propietaria resultan ser el principal medio a través del cual se logra la formación axiológica de los colaboradores, claro que ello conjuntado con el discurso verbal necesario y de convicción del propietario, para quien la empresa es como un hijo más al cual criar, hacer crecer, formar, educar y desarrollar.

La formación de los colaboradores puede irse dando desde las formas de reclutamiento y selección, de inducción al puesto y la empresa, las acciones formales de adiestramiento y capacitación, pero también en los rituales y las prácticas simbólicas, en las decisiones tomadas y las formas de llegar a ellas, las celebraciones y la forma de administrar los premios y castigos simbólicos, mediante reconocimientos o indiferencias a las acciones de las personas, etc.

La empresa familiar tiene la virtud de poder transparentar la ideología y hasta las filiaciones deportivas, religiosas y políticas de los propietarios, transformándolas en ocasiones y oportunidades para la formación de las conciencias de los colaboradores que, con la suficiente dosis de significados y cargas afectivas, llevarán a sus propias familias, fortaleciendo a la vez la relación entre familia y trabajo de dichos colaboradores.

Pero para muchas empresas familiares tal transparencia la conciben como un riesgo, como una muestra de debilidad y prefieren mantener por separado los asuntos o aspectos familiares de los del negocio. Se van al extremo en el cual se realizan actos de negación ante los mismos empleados de la empresa, se busca un enmascaramiento de la “personalidad de la familia”, y en ello también se pierde la posibilidad de enriquecer a la empresa con los valores y virtudes de la familia.

5.5.5. Y... ¿qué hay para quienes estudian a las organizaciones?

Con demasiada frecuencia cuando se intenta indagar, y luego entender dentro un marco teórico, una serie de fenómenos investigados en la realidad misma, la mirada se dirige hacia los cuerpos de conocimiento teórico y conceptual que dominan, o se dice que dominan, el campo de estudio de que se trate. En el caso de los Estudios Organizacionales nos encontramos en una etapa de discusión y debate en cuanto a los paradigmas teóricos que podrían ser el sustento de dichos

Si la institución familia en nuestro país es la depositaria y transmisora de la cultura y además la exporta hacia la empresa familiar, entonces es necesario revisar los mecanismos a través de los cuales los roles familiares y la dinámica de ese grupo humano intervienen en la “cultura familiar” y de ahí a la empresa.

estudios. La misma Teoría de la Organización, en nuestra opinión, se trata en realidad de una serie de aproximaciones teóricas hacia el estudio y explicación de las organizaciones, no siendo una sola teoría explicativa, sino el cruce de varios caminos teóricos que tienen su origen en una amplia diversidad de disciplinas del conocimiento que van desde las ciencias naturales hasta las sociales, dando lugar a una serie de metáforas explicativas y

la incorporación de conceptos y principios epistemológicos en ocasiones cercanos y en otras distantes. La gama de disciplinas del conocimiento que pueden converger en la arena de los estudios organizacionales es tan amplia y vasta como la complejidad del fenómeno organizacional, incluyendo las aproximaciones híbridas tales como el modelo socioclínico francés y las que incorporan la metáfora cultural.

La empresa, la familia y los nexos entre ambas atraviesan las vidas de los sujetos, tanto miembros de la familia propietaria, como de aquellos con larga trayectoria en la empresa y que no son miembros de la familia propietaria. Partimos de que en el individuo, miembro de la familia propietaria y colaborador de la empresa, se manifiestan los elementos, tanto los comunes como los contradictorios, de los nexos, las relaciones entre familia y empresa. Por lo que se hace apetecible en el sentido sensorial y necesario en el racional, asumir una concepción de la organización como “artefacto cultural que involucra aspectos conscientes e inconscientes, tradicionales e innovadores, científicos e intuitivos, ideológicos y socio-técnicas, atravesados



simultáneamente por varios ejes, uno instrumental orientado hacia una transformación efectiva del entorno, otro simbólico, la razón mítica, entendida como una cualidad eminentemente expresiva o comunicativa. Ambas dimensiones o ejes solo son analíticamente separables y a la observación empírica se presentan entremezcladas y, en ocasiones, confusos” (Olavarría, 2007). Dentro del hecho social definido identificamos los nexos entre individuo-familia-empresa familiar, no necesariamente como secuencia lineal de causalidad sino como un conjunto de elementos interactuantes de manera sistémica. Si la institución familia en nuestro país es la depositaria y transmisora de la cultura y además la exporta hacia la empresa familiar, entonces es necesario revisar los mecanismos a través de los cuales los roles familiares y la dinámica de ese grupo humano intervienen en la “cultura familiar” y de ahí a la empresa. La familia mexicana, sin que se pueda dibujar un modelo estereotipado de la misma, contiene dentro de la dinámica de su vida, roles y relaciones de poder, mando, formación y adoctrinamiento que llegan a la empresa a través de los miembros de la familia que intervienen en la dirección y operación de la segunda. Particularmente en las sociedades complejas la familia, o las familias, como institución presentan cierta descentralidad o pluralidad de centros o principios de organización social (Esteinou, 1999), lo cual conlleva varias implicaciones para los aspectos simbólicos, tales como la incongruencia entre los diversos subsistemas socioculturales lo cual dificulta que se les ordene en una misma jerarquía, con lo cual los individuos “pertenecen cada vez más a asociaciones entre sí incoherentes” (p. 16).

Las familias son sistemas complejos en sí mismas. Las relaciones interpersonales en la familia afectan a la empresa, y la empresa es afectada por las relaciones interpersonales. El patrón de maduración normal de aumentar la independencia y separar la identidad (incluyendo la identidad profesional) puede no ser lo mismo para aquellos individuos que están dentro de una empresa familiar.

En este sentido, el presente trabajo trata de abonar, de contribuir, desde la perspectiva psicológica hacia la explicación del fenómeno organizacional dentro de un caso de una empresa familiar. Nos queda clara la complejidad y riesgos que implica navegar entre los niveles individual, grupal y organizacional, además de las interrelaciones entre las instituciones familia y empresa, que da lugar a una vasta variedad de aspectos. Sin embargo, hemos debido de encapsular los resultados, tener que prescindir de mucha información que puede dar lugar a otros informes, para acotar las conclusiones, pero tratando de caminar tanto en algunos parajes de la disciplina psicológica como en los de los Estudios Organizacionales.

No es posible el abordaje del objeto de estudio pretendido sin las consideraciones del lenguaje como herramienta, pero a la vez vehículo y parte del objeto mismo, por ello es necesario un

análisis del mismo como poder simbólico (Bourdieu, 1988) entendido como “el poder de hacer cosas con palabras”⁴ en el cual la percepción del mundo social es el producto de una doble estructuración objetiva y subjetiva. Por el lado objetivo está socialmente estructurado porque las propiedades atribuidas a los agentes o a las instituciones se presentan en combinaciones que tienen probabilidades muy desiguales: así como los animales con plumas tienen más posibilidades de tener alas que los animales con piel, de la misma manera los poseedores de un dominio refinado de la lengua tienen más posibilidades de ser vistos en el museo que aquellos que están desprovistos de él. Por el lado subjetivo, está estructurada porque los esquemas de percepción y de apreciación, especialmente los que están inscritos en el lenguaje, expresan el estado de las relaciones de poder simbólico: pienso por ejemplo en las parejas de adjetivos: pesado/ligero, brillante/apagado, etc., que estructuran el juicio de gusto en los dominios más diversos. Esos dos mecanismos compiten en producir un mundo común, mundo de sentido común, o, por lo menos, un consenso mínimo sobre el mundo social. El capital lingüístico de los individuos se transmite a partir de ciertas leyes dentro de las cuales las clases principales de modos de expresión corresponden a clases de modos de adquisición, es decir, a diferentes formas de combinación entre los dos factores principales de la producción de la competencia legítima: LA FAMILIA y SISTEMA EDUCATIVO (Bourdieu, 1982).

La dimensión simbólica en este trabajo de tesis está principalmente configurada por el papel que juega el lenguaje en la definición, transmisión y uso del mismo para el ejercicio del poder simbólico dentro de la familia propietaria de una empresa, así como en los elementos comunes que se encuentran entre su uso en la familia como en la empresa misma, de tal forma que es un medio de explicación y comprensión de la comunicación y a la vez evidencia de interrelaciones entre ambas instituciones. Dentro de los estudios organizacionales el lenguaje y el poder simbólico tienen un lugar especial a partir de la apertura del estudio de las organizaciones pensadas como construcciones sociales, aproximación distante de los enfoques instrumentales y racionales surgidos de escuelas sajonas (desde Inglaterra y Estados Unidos principalmente) y conocidas como manageriales. Esta apertura a concebir a la organización como construcción social representa la entrada con mayor fuerza de los cuerpos teóricos provenientes de disciplinas sociales y humanas, tales como la sociología misma, la antropología y la psicología.

⁴ Para Bourdieu (1988). “Espacio social y poder simbólico”, *Cosas dichas*, Barcelona, Gedisa, este es un poder de consagración o de revelación de las cosas que ya existen y está fundado en dos condiciones: La posesión de un capital simbólico que depende de la autoridad social adquirida en luchas anteriores y la eficacia simbólica que depende del grado en el que la visión propuesta está fundada en la realidad, en las afinidades objetivas entre las personas que trata de juntar. (p. 140)



En el caso de la disciplina psicológica los trabajos surgen y regresan a marcos teóricos pertenecientes a alguno de los diversos enfoques teóricos más o menos clasificados (fenomenológicos, conductistas, cognitivos, humanistas y existenciales, por nombrar los más comunes), los cuales surgieron y manifiestan su evolución en continentes y países regularmente dominantes desde un punto de vista económico, social y cultural. La investigación en México regularmente también funciona de dicha manera, sin embargo afortunadamente cada día son más los investigadores que, sin dejar de reconocer, valorar e incorporar los constructos de los enfoques, también han construido los propios, principalmente a partir de estar conscientes acerca de las limitaciones de los enfoques conocidos al tratar de explicar fenómenos sociales y psicosociales inmersos en países y regiones con historias y culturas distintas a las de los autores originales de los enfoques.

Rogelio Díaz-Guerrero es reconocido como uno de esos investigadores que se dio a la tarea de generar conocimiento propio o sui géneris para entender y explicar el comportamiento y los afectos de los mexicanos. Conocimiento sustentado en investigaciones con fuertes rigores metodológicos en su concepción, realización y difusión, a diferencia de otras obras más de corte literario en relación con la personalidad y la cultura del mexicano (por ejemplo: Aramoni, Paz, Bejar, etc.). Su obra inicia desde la década de los 60's y continua aun después de su fallecimiento, gracias a la existencia de un grupo de discípulos, ya sean directos y formales o afiliados a partir de su obra. Actualmente su obra se le conoce como "Etnopsicología Mexicana", habiendo una continuidad y seguimiento de su trabajo, a la vez que se le enriquece (Díaz Loving y cols., 2008).

Dentro de las tesis y construcciones teóricas de Díaz-Guerrero, para fines del presente trabajo, se pueden destacar las siguientes:

- El relevante papel que juega en la conformación de la personalidad del individuo el contexto sociocultural en el cual sea formado como persona.
- Dicho contexto sociocultural impacta al individuo principalmente a través de la adquisición por parte de este de una serie de premisas acerca de la realidad, las cuales nombró Díaz-Guerrero como *premisas socioculturales*, más recientemente *premisas histórico-socioculturales*.
- Una premisa sociocultural es una afirmación, simple o compleja, pero es una afirmación que parece proveer las bases para la lógica específica de los grupos. Digamos que cuando los miembros de un grupo dado piensan, su pensar parte de estas afirmaciones propiamente llamadas premisas; que cuando sienten, su forma de sentir podría ser predicada a partir de estas premisas, y que cuando actúan, instrumentarán con acciones estas premisas o sus conclusiones. Pero las premisas socioculturales son reforzadas usualmente por todos los

adultos de un grupo sociocultural, por los hermanos y las hermanas mayores, a menudo por las instituciones sociales, educativas, religiosas y gubernamentales (Díaz Guerrero, 1994)

- Estas premisas representan una especie de ecosistema sociocultural que son la base ontológica para que los individuos aprendan las formas correctas de interactuar en el mundo (Díaz Loving, 2008).
- Resulta evidente que la familia como institución sociohistórica juega un papel primordial en la cultura tradicional mexicana, tanto en la definición como en el mantenimiento y la transmisión de las premisas histórico-socioculturales, en forma de valores, creencias y acciones.
- Las investigaciones realizadas con población mexicana en las décadas de 1950 y 1960 se comprobaron dos proposiciones estudiadas que describieron a la familia mexicana tradicional: a) el poder y la supremacía del padre y, b) el amor y sacrificio absoluto y necesario de la madre. Los resultados están basados en metodologías estadísticas robustas.

Los sistemas familia y empresa pueden aspirar a convivir en una forma balanceada (Dyer y Sánchez, 1998; Sharma, Chrisman, y Chua, 1997). La literatura sobre empresa familiar ha subrayado procesos como el de sucesión, pero sobrevalorando las aristas del negocio, su eficiencia y permanencia o desaparición durante dicho periodo, sin concebir dicha sucesión también como el traspaso del poder y del legado de la cultura de la empresa y de la familia. Es por ello que es necesario asumir una visión más sistémica y holística de la empresa familiar, pues estudios recientes (Olson y cols., 2003) soportan la hipótesis de que el éxito en la familia y en la empresa dependen de una gestión efectiva de ambos (familia y empresa), lo cual es una muy valiosa alternativa para aquellas familias propietarias y operadoras de empresas, antes de pensar en poner al frente de su empresa a profesionales contratados.

El éxito de la empresa familiar regularmente se mide a través de indicadores cuantitativos que responden a la lógica racional de la empresa, pero si se da entrada a la perspectiva subjetiva resulta ser que el éxito o la satisfacción es una percepción sujeta a la influencia de elementos del sistema, por ejemplo los teóricos de los sistemas familiares han determinado que las percepciones de un individuo acerca de la satisfacción o éxito se conforma por un sistema de creencias y por la evaluación del individuo de la confiabilidad y el uso de las fuentes necesarias para lograr el sistema de metas de uno mismo (Bubolz & Sontag, 1993). En otras palabras, detrás de los indicadores de éxito tangibles u objetivos, hay un sistema de creencias, por lo tanto las medidas objetivas de éxito y el sistema de creencias trabajan juntos para crear una percepción de éxito. Para entender el éxito necesitamos entender los valores que dirigen la formación de metas.



Para el caso que nos ocupa, y diríamos para muchos más en México, es necesario conectar el conocimiento que acerca de la cultura mexicana y la psicología del mexicano existe, pero el derivado de investigación sería y metodológicamente sustentable. Tal es el caso del trabajo de Díaz-Guerrero que ha sido continuado por un grupo de investigadores de primer nivel (Díaz Loving y cols., 2008; Díaz Loving, 2008) dentro del cual una de sus principales aportaciones es la identificación y explicación de la existencia y funcionalidad de las premisas sociohistóricas que parecen estar en un buen porcentaje de la población mexicana, vista como individuos, pero también en algunas de sus instituciones más características, destacándose entre ellas a la familia.

No fue interés del presente trabajo indagar específicamente las premisas socioculturales presentes en el caso estudiado, pero sí es de nuestra preocupación la incorporación de mucho del trabajo teórico desarrollado por la psicología mexicana en futuras investigaciones que sobre la interrelación entre familia y empresa se presente en los estudios de empresas familiares en México, para lo cual se haría uso de los instrumentos específicos que desde la etnopsicología se han desarrollado.

Sin embargo, sí queremos establecer la fortaleza y relevancia de estudiar las relaciones entre el capital familiar y la vida, el desempeño y los resultados de la empresa familiar, de donde es posible, y ya están surgiendo, líneas de trabajo y de investigación en la empresa familiar desde una perspectiva de los estudios organizacionales con cierta inclinación o visión desde la psicología mexicana.

Como conclusiones finales nos permitimos enumerar las siguientes:

- Entre el individuo miembro de la familia propietaria de la empresa y las formas de funcionamiento de la empresa familiar existen elementos comunes enmarcados en valores, sentidos, significados y símbolos que están inervados en el actuar cotidiano de la organización y que son promovidos consciente o inconscientemente.
- En los hábitos y costumbres de los individuos de la familia propietaria se pueden identificar formas o mecanismos que permiten y promueven la interrelación individuo-familia-empresa.
- Las historias de vida de los fundadores y familiares que colaboran en la empresa familiar se evidencian regularidades o generalidades a partir de información individual o particular.
- En las historias de vida de los miembros de la familia propietaria de la empresa es posible identificar acontecimientos vivenciales “huella” que representan en gran medida la fuerza que explique su incorporación en prácticas, hábitos, valores, etc., de la cultura organizacional de la empresa familiar.

Bibliografía

- Adler, N.J.** y Bartholomew, S. (1992). Academic and Professional Communities of Discourse: Generating Knowledge on Transnational Human Resource Management. *Journal of International Business Studies*, 23, 3 551-570.
- Alvesson, M. y Bergt, P. (1992) *Corporate culture and organizational symbolism*. Gruyter, Berlin.
- Archer, M. (1991) Family enterprise in an industrial city: Strategies for de family organization of business in Detroit, 1880. *Social Science History*, 15 (1).
- Barba, A.** y Solís, P. (1998) *La cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*. Vertiente. México. pp.87-208
- Bastar, S. (2006) *El liderazgo en la pequeña empresa mexicana de propiedad familiar*. Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales. Posgrado en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México.
- Bastar, S., Cedillo, C. y Rodríguez, R. (2004) *Cultura Organizacional: ¿Fuente de confrontación o de cohesión?* Mecanograma UAM Iztapalapa. Postgrado en Estudios Organizacionales.
- Beckhard, R. y Dyer, W.G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 5-12.
- Bejar Navarro R. (1983) *El Mexicano, Aspectos Culturales y Psicosociales*. México: UNAM.
- Bird, B. Welsch, H, Astrachan, J. y Pistrui, D. (2002) Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 14, (4) pp. 337-350.
- Bloor, G. y Dawson, P. (1994) Understanding professional culture in organizational context. *Organization Studies*, 15, (2) 275-295.
- Bonacich, E. (1973) A theory of middleman minorities. *American Sociological Review* 38: 583-94.
- Bonacich, E. y J. Modell (1980) *The Economic Basis of Ethnic Solidarity: Small Business in the Japanese-American Community*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Bourdieu, P., y cols. (1978). *El oficio del sociólogo*. Buenos Aires: Ed. Nueva Alianza.
- Bourdieu (1988). *Espacio social y poder simbólico, Cosas dichas*. Barcelona, Gedisa.
- Bourdieu, P. (1982) *Language and Symbolic Power*. Edited and introduced by John B. Thompson, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Boyer, R. (1995) *Lives of the bigamists. Marriage, Family and 1995 Community in Colonial Mexico*. Albuquerque: University of New Mexico Press.

- Brading, D. (1975) *Mineros y comerciantes en el México borbónico (1763-1810)*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Brown, A. (1995). Managing Understandings: politics, niche marketing and the quest for legitimacy in IT implementation. *Organizational Studies*, 16, (6) pp. 951-969.
- Bubolz, M.M., y Sontag, M.S. (1993). Human ecology theory. En P. G. Boss, W. J. Doherty, R. LaRossa, W.R. Schumm, y S.K. Steinmetz (Eds.). *Sourcebook of family theories and methods: A contextual approach* (pp. 419-448). New York: Plenum Press.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York: HarperCollins.
- Cardoso, C.** (1978) *Formación y Desarrollo de la Burguesía en México*. Siglo XIX. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Castañer, F. (1994). Cultura Directiva de una Empresa Transnacional. *Alta Dirección*, 178, 399-404.
- Cerutti, M. (2000) *Propietarios, empresarios y empresas en el norte de México*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Chandler, A. (1987) *La mano visible: La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Chanlat, A. y Bédard R. (1990) La Gestion, une affaire de parole. En: *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Chanlat, Jean-Francois (dir.) Les Presses de l'Université Laval/Editions ESKA, pp.: 79-99
- Chrisman, J. Chua, J. y Steier, L. (2003) An Introduction to Theories of Family Business. *Journal of Business Venturing*, 18. pp. 441-448.
- Chua, J.H. y Chrisman, J.J (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23 (4), 19-38.
- Clegg, Stewart, R. y Cynthia Hardy (1996), Organizations, Organization and Organizing”, en Clegg Stewart, R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord. *Handbook of Organizations Studies*, Sage, Londres, pp. 1-28.
- Creswell, J.W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choose among five traditions*. London: Sage.
- Daily, C.M.** y Dollinger, M.J. (1993) Alternative methodologies for identifying family –versus nonfamily- managed business. *Journal of Small Business Management*, 31 (2), 79-90.
- De Gaulejac, V. (2005) Historia de vida: Entre sociología clínica y psicoanálisis. En de Gaulejac, V., Rodríguez Marqués, S.E. y Taracena Ruiz, E. (Coords) *Historia de vida. Psicoanálisis y sociología clínica*. México, DF: Edición de la Universidad de Querétaro en colaboración con la Asociación Metáfora, A. C.
- De Gaulejac, V. (2005) Opciones Metodológicas. En de Gaulejac, V., Rodríguez Marqués, S.E. y Taracena Ruiz, E. (Coords.) *Historia de vida. Psicoanálisis y sociología*

- clínica*. México, DF: Edición de la Universidad de Querétaro en colaboración con la Asociación Metáfora, A. C.
- De la Garza T.,E. (1983). El método del concreto-abstracto-concreto. México, DF: *Cuadernos Teoría y Sociedad*, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa.
- De la Peña, J. (1983) *Oligarquía y propiedad en Nueva España, 1550-1624*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Díaz Guerrero, R. (1994) *Psicología del Mexicano: Descubrimiento de la Etnopsicología*. México. Trillas.
- Díaz Loving, R. (2008) De la psicología universal a las idiosincrasias del mexicano. En: *Etnopsicología Mexicana: Siguiendo la huella teórica y empírica de Díaz-Guerrero*. Díaz Loving, R. y cols. (2008) México; Trillas. Pp.: 25-41
- Díaz Loving, R. y cols. (2008) *Etnopsicología Mexicana: Siguiendo la huella teórica y empírica de Díaz-Guerrero*. México; Trillas.
- Drath (1998) Approaching the future of leadership development. En: C.D. McCauley, R.S. Mosley y E. Vab Velson (Eds.). *Handbook of Leadership Development*. New York: McGraww Hill.
- Dunn, B. (1999) The family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions. *Family Business Review*, 12 (1), 41-60.
- Duverger, M. (1975) *Sociología de la Política*. Barcelona: Ariel.
- Dyer, W.G., Jr., y Sánchez, M. (1998). Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review, 1988–1997. *Family Business Review*, 11(4), 287-295.
- Enríquez, E.** (2002) El relato de vida: interfaz entre intimidad y vida colectiva. *Perfiles Latinoamericanos. Revista de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales*, Sede México. No. 21, Diciembre, págs. 35-48.
- Entrialgo, M., Fernández, E. y Vázquez, E. (1998) Características Psicológicas y Proceso: El Papel del Comportamiento Emprendedor en la PYME Española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4 (3), pp. 57-72.
- Esteinou, R. (1999) Familia y Diferenciación simbólica. *Revista Nueva Antropología*, XVI, (55), pp. 9-26.
- Etchegollen, A. (1998) Cultura e imaginarios políticos en América Latina, En revista *Metapolítica* 2, (7)[versión electrónica] (julio – septiembre 1998)
- Feldman, S.** (1996). Management in Context: Culture and Organizational Change, en Linstead, S., R. Grafton Small y P. Leffacut (eds.). *Understanding Management*, Sage. pp. 113-129.
- García Canclini, N.** (2002). *Latinoamericanos buscando lugar en este siglo*. Paidós, México.



- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M., y Lansberg, I. (1997) *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Gonzalbo Aizpuru, P. (1998) La familia en México colonial: Una historia de conflictos cotidianos. *Mexican Studies / Estudios Mexicanos*, 14, (2) (Summer, 1998), pp. 389-406. University of California Press.
- Habbershon, T.**, Williams, M. y MacMillan, I. (2003) A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 461-465.
- Hall, R. (1996) *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Handler, W.C. (1989) Methodological issues and considerations in studying family business. *Family Business Review*, 2 (3), 257-276.
- Handler, W.C. (1991) Key interpersonal relationship of next-generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management*, 29 (3), 21-32.
- Hatch, M.J. (1997), *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, Great Britain, pp. 3-60.
- Heifetz, R.A. y Laurie, D.L. (1997) The Work of Leadership. *Harvard Business Review*, Jan.–Feb. 1997, 75(1), 124–134.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1979) Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 33 (6), 94-100.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H., (1972) The management of change: Change and the use of power. *Training and Development Journal*, 26, pp. 6-10.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. NY: McGraw Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. y Sanders, G. (1990) Measuring organizational cultures: a qualitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 36, 286-316.
- Hollander, B.S. y Elman, N.S. (1988) Family-owned business: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1 (2), 145-164.
- Hoover, E.A. y Hoover, C.L. (1999) *Getting along in family business: The relationship intelligence handbook*. New York: Routledge.
- Horkheimer, M. *La filosofía como crítica de la cultura en Sociología*. Edit. Taurus, Madrid, España. 1986.
- House, R., Javidan, M. y Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology. An International Review*, 50, 4, 489-505.
- Jacobo, E.**, Luna, M y Tirado, R. (Comps.) (1989) *Empresarios de México. Aspectos históricos, económicos e ideológicos*. México; Universidad de Guadalajara.

- Kanter, R.M.** (1978) Families, family processes, and economic life: Toward systematic analysis of social historical research, en J. Demos and S. S. Boocock (eds.) *Turning Points: Historical and Sociological Essays on the Family*. Chicago: University of Chicago Press: 316-39.
- Kaslow, F. (1993) The lore and lure of family business. *The American Journal of Family Therapy*, 21 (1), 3-16.
- Kepner, E. (1983) The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12 (Summer), 57-70.
- Kets de Vries, M.F. (1993) The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 22 (3), 59-71.
- Kicza, J. (1986) *Empresarios coloniales. Familias y negocios en la ciudad de México durante los Borbones México*. Fondo de Cultura Económica.
- Kilman, R.H.; Saxton, M.J.; Serpa, R. (1985) *Gaining control of the corporate culture*. San Fco. Jossey Bass.
- Komives, S.R., Lucas, N., and McMahon, T.R. (1998) *Exploring Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kras, E. *La administración mexicana en transición*. Grupo Editorial Iberoamérica México, 1991.
- Kula, W. (1977) Theorie économique du système féodal, Cit. Por C. F.S. Cardoso – H. Pérez Brignoli. *Los métodos de la historia*. Barcelona, Grijalbo, 1977, p. 280.
- Lammers, C.J.** (1988) Transience and persistence of ideal types in organization theory. *Research in the Sociology of Organizations*, 6, 203-224.
- Lansberg, I. (2000) *Los Sucesores en la Empresa Familiar*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Leithwood, K y Duke, D. (1998) Mapping the Conceptual Terrain of Leadership: A Critical Point of Departure for Cross Cultural Studies. *Peabody Journal of Education*, 73(2), 31-50.
- Lindley, R. (1987) *Las haciendas y el desarrollo económico. Guadalajara, México, en la época de la independencia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- López, E. (2006) *Identidad, Autonomía y Cultura: El espíritu del capitalismo en las fincas cafetaleras alemanas en el Soconusco (1850-2006)*. Tesis Doctoral en Estudios Organizacionales. UAM Iztapalapa.
- Malinowski, B.** *Una teoría científica de la cultura*. Edit. SARPE, Madrid, España. 1984.
- Marichal, C, y Cerutti M. (1997) *Historia de las grandes empresas en México, 1850-1930*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León-Fondo de Cultura Económica.
- Marschall, T. Grounded Theory Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources* 2002; 4; 277-295.
- Mattelart, A. (1974) *La Cultura como Empresa Multinacional*. México: Ed. ERA.
- Melarewicz, J. (2006) *Affaires de Famille*. Pearson Education, Paris.



- Miller, D., Steier, L., Le Breton-Miller, I. (2003) Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18, 513-531.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999) *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Ed. Granica, Argentina.
- Mitchel, R., Morse, E. y Sharma, P. (2003) The transaction cognitions of non-family employees in the family business setting. *Journal of Business Venturing*, 18, 533-551.
- Montaño Hirose, L. (2004) El Estudio de las Organizaciones en México, una perspectiva social. En: *Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. Luis Montaño (Coordinador General). México: Editorial Porrúa-UAM-I. pp. 9-39.
- Morín, E. *El paradigma perdido*. Edit. Kairos, Barcelona, 1983.
- Morner, M. (1974) La hacienda hispanoamericana en la historia, En *Desarrollo Económico. Revista de ciencias sociales*, 52 (enero – marzo 1974) Buenos Aires. IDES.
- Murdock, G. (1949) *Social Structure*. New York: Mac-Millan.
- Nelson C.**, Treichler P. y Grossberg L. (1992). Cultural studies. En: Grossberg L., Nelson C. y Treichler P. (eds.) *Cultural studies*. Nueva York, Routledge.
- Olavarria, M.E.** (2007) *Simbolismo y Organización*. Ponencia presentada el 20 de abril de 2007 en la ceremonia de clausura del PEUE del Doctorado en Estudios Organizacionales
- Olson, P.D., Zuiker, V.S., Danes, S.M., Stafford, K., Heck, R.K.Z. y Duncan, K.A. (2003). The impact of the family and business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.
- Ortemberg, O. (2006) *Mediación en Empresas Familiares*. Gedisa, Barcelona.
- Pacheco, A.** 2007. *Comunicación personal en el seminario de metodología*. Trimestre oct-dic. México: Postgrado en Estudios Organizacionales. UAM Iztapalapa.
- Paz, Octavio. *El laberinto de la Soledad*. Edit. F.C.E. México, 1970.
- Pérez, J.A. y Mugny, G. (1988) *Psicología de la Influencia Social*. Valencia, Promolibro.
- Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. (1981) Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. En L.L. Cummins y B.M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 3, 1-52
- Puig, F. (2007) *Retratos de Familia*. Urano, Barcelona
- Quinn, R.E.** y Kimberly, J.R. (1984) Paradox, planning and perseverance: Guidelines for managerial practice. En J. R. Kimberly y R. E. Quinn (Eds.) *Managing Organizational Transitions*. Homewood, IL.: Dow Jones Irwing.
- Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1981) A competing values approach to organizational effectiveness.

- Public Productivity Review*, 5, 122-140.
- Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983) A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Sciences*, 29, 363-377.
- Ramos, S.** (1975) *La Cultura Criolla; Materiales de Cultura y Divulgación Política Mexicana*. Partido Revolucionario Institucional.
- Rendón, C. Marcela (2003) Cultura y organización en la empresa familiar. *Iztapalapa*. No.: 55. Pp.: 119-141. México.
- Rhéaume, J. (2002) El relato de vida colectivo y la aproximación clínica en ciencias sociales. Perfiles Latinoamericanos. *Revista de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales*, Sede México. No. 21, Diciembre.
- Roberts, K.H. y Boyacigiller, N. (1984). Cross- national organizational research the grasp of the blind men. En: B.M. Staw y L.L. Cummings (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2, 417-451.
- Rodríguez -Estrada y Ramírez-Buendía (1992). *Psicología del Mexicano en el trabajo*. Edit. Mc Graw-Hill, México.
- Rodríguez, D. (1995) *Gestión Organizacional*. Santiago. Ed. Universidad Católica de Chile
- Romero Ibarra, M.E. (2003) La Historia Empresarial. *Historia Mexicana*. Año LII, No. 3. El Colegio de México. 806-829.
- Rose, N. (1989) *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*. London: Routledge
- Sánchez, J.C.** (1995) Cultura y Recursos Humanos: Consideraciones desde un estudio piloto. *Psicología del Trabajo y Organizaciones*, 11, 31, 89-104.
- Sanderson, D. sociological Analysis of the Family. *Social Forces*. Vol. 12, No. 2 (Dec. 1933). Pp.: 230-236
- Sartre, J.P. (1960) *Crítica de la Razón Dialéctica*. Buenos Aires: Losada
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. y Dino, R.N. (2003) Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 473-490.
- Senge, P. M. (1999) *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Currency/Doubleday.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Sisto, C.V. (2004) *Teoría(s) organizacional(es) postmoderna(s) y la gest(ac)ión de la sujeto postmoderno*. Tesis Doctoral en Psicología Social. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, no.3, pp. 339-358.
- Staples, A. (1996) Familias mineras: diversidad económica y permanencia generacional, en



Pilar Gonzalzo Aizpuru y Cecilia Rabell, coordinadoras. *Familia y vida privada en la historia de Iberoamérica*. México: Universidad Nacional Autónoma de México - El Colegio de México.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

Super, J. (1983) *La vida en Querétaro durante la colonia, 1531-1810*. México: Fondo de Cultura Económica.

Sypher B.D. y cols. (1985) Culture and communication in organizational contexts. En W. B. Gudikunts (Ed). *Communication, culture, and organizational process*. Beverly Hills, Sage.

Tichy, N.M. (1982) Managing change strategically: The technical, political, and cultural keys. *Organizational Dynamics*, Autumn, 59-80.

Varios Autores. *Historia General de México*. Edit. COLMEX, Volumen I México, 1981.

Verdú, P. (1969) *Principios de Ciencias Políticas*. Tomo II. Madrid: Tecnos.

Volkmar, J. (2003) Context and Control in Foreign Subsidiaries: Making a Case for the Host Country National Manager. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, (1), 93-105.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. NY Free Press.

Weckman, L. (1994) *La Herencia Medieval de México*. México: Fondo de Cultura Económica. 2ª. Edición.

Wilkins, A.L. y Ouchi, W.G. (1983) Efficient cultures: exploring the relationships between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.

Winter, M., Fitzgerald, M.A., Heck, R.K.Z., Haynes, G.W. y Danes, S.M. (1998) Revisiting the study family business: Methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches. *Family Business Review*, 11 (3), 239-252.

Zemelman, H. (1987) *Uso crítico de la teoría. En torno a las funciones analíticas de la totalidad*. México, D.F. El Colegio de México-Universidad de las Naciones Unidas.

ANEXO 1. Información enviada a empresas para invitación a participar

Información para empresas participantes

Deseamos expresarle nuestro agradecimiento por su deseo de participar en el proyecto de investigación sobre Empresa Familiar que realiza la Carrera de Psicología de la FES Zaragoza, UNAM y el Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM Iztapalapa.

Es importante que, antes de tomar la decisión de participar en el proyecto, esté informado acerca de los propósitos, las características, las actividades y el uso de la información que se dará a los resultados de la presente investigación, por lo que pasaremos a dar información importante para ello:

Propósitos:

En nuestro país un alto porcentaje de las empresas son de naturaleza familiar, entiendo por estas a aquellas que son propiedad de una familia y al menos dos de los miembros de la familia propietaria participan en la operación de la misma. A pesar del alto porcentaje de este tipo de empresas su estudio ha sido escaso, por lo que las instituciones de educación e investigación han generado esfuerzos para su estudio y análisis. Las líneas de investigación se encaminan a conocer la forma en que la familia y la empresa se entrelazan, de tal forma que se puedan conocer los mecanismos a través de los cuales los miembros de la familia actúan como puentes entre ambas instituciones. Lo anterior busca, una vez reconocidos patrones y formas eficientes de relación, difundir los resultados y hallazgos hacia otras empresas familiares y emprendedores en general con la finalidad de aumentar la probabilidad de crecimiento y éxito.

Características:

Aunque el presente proyecto está inmerso dentro de la línea de investigación de empresa familiar, de manera específica este proyecto busca indagar en aspectos individuales y familiares en relación con el papel que ha jugado el pertenecer a una familia propietaria y operadora de

una empresa. Para lograrlo debe de desplegar una serie de estrategias de investigación, entre las cuales está la aplicación de cuestionarios, la realización de entrevistas individuales y grupales, así como la observación directa de actividades dentro de la empresa.

Las personas invitadas a responder los cuestionarios, así como a participar en entrevistas individuales y grupales siempre lo harán bajo el más amplio conocimiento acerca de las intenciones e intereses de la investigación, y en cualquier momento podrán decidir posponer, suspender o cancelar definitivamente la actividad de investigación. Igualmente siempre serán informados acerca de cualquier duda o inquietud que al respecto considere relevante.

De igual manera, toda información proporcionada en entrevista individual será consultada con el entrevistado en cuanto al grado de posible difusión de dicha información, ya sea en su totalidad o en los aspectos que el entrevistado considere de especial discrecionalidad.

Toda actividad será propuesta por el investigador y aprobada con anterioridad por las personas que la empresa y/o familia consideren que tengan dicha autoridad.

Las categorías a abordar en una o más de las actividades serán:

1. Trayectoria de vida y profesión.
2. Historia Familiar.
3. Satisfacción personal.
4. Sentido y significado del trabajo.
5. Identidad social, familiar y empresarial.

Actividades:

Las actividades de las personas consisten básicamente en su participación en las entrevistas y la respuesta a cuestionarios, mientras que el investigador realizará los preparativos necesarios para aprovechar al máximo las acciones que se programen. Toda entrevista individual o grupal, así como sesiones de observación serán bajo la autorización de parte de las personas que se definan para ello por parte de la empresa o familia. El programa específico de las actividades, conteniendo fechas y periodos será el primer paso que deberá presentar el investigador para que, después de su conocimiento y, en su caso aprobación por parte de los participantes, se inicie la realización de las actividades.

1. *Entrevista individual semiestructurada* con cada uno de los miembros de la familia propietaria que colabora en la empresa.

2. *Entrevista grupal* con todos los miembros de la familia propietaria.
3. *Cuestionario categorías de:* Historia de vida, historia de la empresa, de la familia y trayectoria de vida personal.
4. *Registro observacional* en reuniones reales de trabajo donde participen miembros de la familia y trabajadores no familiares.
5. *Cuestionario de valores* en la empresa familiar, aplicado a trabajadores de diversos niveles (directivo, mandos medios y operarios, principalmente los de mayor antigüedad en la empresa).

Resultados:

Los resultados se darán en dos niveles: a) empresarial y b) familiar. Los resultados de naturaleza empresarial consistirán en un análisis de la organización a partir de los datos levantados en la investigación y que resaltarán fortalezas y oportunidades de la empresa familiar, así como posibles amenazas y debilidades, siempre dentro de un marco profesional de asesoría y consultoría. Los resultados de naturaleza familiar, de igual manera, proporcionarán información relativa a la dinámica de la familia, sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades en relación con sus metas como familia y con la empresa como parte simbólica integrante del acervo familiar.

ATENTAMENTE:

Responsable del Proyecto



ANEXO 2. Propuesta de programa de actividades con la empresa.

Propuesta de programa de actividades en Imprenta Tenoch:

ACTIVIDAD:	FECHAS (*):
1. Entrevistas individuales con cada uno de los miembros de la familia propietaria colaboren o no en la empresa.	23 a 27 de Marzo
2. Entrevista grupal con todos los miembros de la familia propietaria.	13 a 24 de Abril
3. Cuestionario aplicado a miembros de la familia que contenga las categorías de: Historia de vida, historia de la empresa de la familia y trayectoria de vida personal.	23 a 27 de Marzo
4. Registro observacional.	13 a 24 de Abril
5. Cuestionario de valores en la empresa familiar, aplicado a trabajadores de diversos niveles (directivo, mandos medios y operarios, principalmente los de mayor antigüedad en la empresa)	13 a 24 de Abril

* Los periodos no especifican fechas y horarios concretos, los cuales se definirán conjuntamente con los participantes en las actividades.

ATENTAMENTE:

Responsable del Proyecto

ANEXO 3. Tabla de variables e instrumentos de investigación.

VARIABLE O CATEGORÍA:	INSTRUMENTO, HERRAMIENTA:
<p>1. Trayectoria de vida y profesión: Las etapas de infancia, adolescencia, primera juventud, madurez y posmadurez enlazando aspectos de decisiones vocacionales, matrimonio, paternidad o maternidad, retos, fracasos y grandes satisfactores.</p>	<p>1. Entrevista individual semiestructurada con cada uno de los miembros de la familia propietaria que colabora en la empresa. 3. Cuestionario aplicado por parte del investigador que contenga las categorías de: Historia de vida, historia de la empresa de la familia y trayectoria de vida personal.</p>
<p>2. Historia Familiar: Identificando elementos de naturaleza axiológica, religiosa y/o cultural, migración, estabilidad o inestabilidad de clase social y económica.</p>	<p>2. Entrevista grupal con todos los miembros de la familia propietaria. 3. Cuestionario aplicado por parte del investigador que contenga las categorías de: Historia de vida, historia de la empresa de la familia y trayectoria de vida personal.</p>
<p>3. Satisfacción personal: Percepción de estados de felicidad producidos y/o asociados con logros o acontecimientos en la historia de vida, familiar o trayectoria.</p>	<p>3. Cuestionario aplicado por parte del investigador que contenga las categorías de: Historia de vida, historia de la empresa de la familia y trayectoria de vida personal. 4. Registro observacional.</p>
<p>4. Sentido y significado del trabajo: Actual y su formación a partir de la historia personal y familiar, su relación con los principios y valores existentes en la empresa familiar.</p>	<p>4. Registro observacional. 5. Cuestionario de valores en la empresa familiar, aplicado a trabajadores de diversos niveles (directivo, mandos medios y operarios, principalmente los de mayor antigüedad en la empresa)</p>
<p>5. Identidad social, familiar y empresarial: Lugar e importancia que se proporciona a la empresa familiar con la identidad personal y como miembro de la familia propietaria.</p>	<p>2. Entrevista grupal con todos los miembros de la familia propietaria. 3. Cuestionario aplicado por parte del investigador que contenga las categorías de: Historia de vida, historia de la empresa de la familia y trayectoria de vida personal.</p>



	1. Entrevista individual	2. Entrevista grupal	3. Cuestionario	4. Registro observacional	5. Cuestionario de valores
Trayectoria de vida y profesión	XXXX		XXXX		
Historia familiar		XXXX	XXXX		
Satisfacción personal			XXXX	XXXX	
Sentido y significado del trabajo				XXXX	XXXX
Identidad social, familiar y empresarial		XXXX	XXXX		

1.- Entrevista individual semiestructurada con cada uno de los miembros de la familia propietaria que colabora en la empresa.

Esta consistirá en al menos una sesión durante la cual se abordarán las etapas de la historia de vida individual de cada uno de los miembros de la familia propietaria hasta la edad en la cual se encuentren al momento de la entrevista, sin embargo solamente se entrevistarán a miembros de la familia con al menos una edad de 14 años. En los casos en los que la historia de vida.

La categoría de la investigación a la que está dedicada esta técnica es la de Trayectoria de vida y profesión, por los que se indagarán las etapas de infancia, adolescencia, primera juventud, madurez y posmadurez enlazando aspectos de decisiones vocacionales, matrimonio, paternidad o maternidad, retos, fracasos y grandes satisfactores, de tal suerte que la estructura de esta entrevista será la siguiente.

2.- Entrevista grupal semiestructurada con todos los miembros de la familia propietaria.

Las categorías de la investigación a las que está dedicada esta técnica son las de Historia Familiar e Identidad social, familiar y empresarial, indagándose los elementos de naturaleza axiológica, religiosa y/o cultural, migración, estabilidad o inestabilidad de clase social y económica dentro

de la historia familiar y en la categoría de identidad social, familiar y empresarial los elementos de lugar e importancia que se proporciona a la empresa familiar con la identidad personal y como miembro de la familia propietaria dentro de la identidad social, familiar y empresarial.

3.- Cuestionario aplicado por parte del investigador que contenga las categorías de: Historia de vida, historia de la empresa de la familia y trayectoria de vida personal. Este instrumento aborda las siguientes categorías dentro de la investigación:

- Trayectoria de Vida y profesión
- Historia Familiar
- Satisfacción Personal
- Identidad social, familiar y empresarial

Para lograr el abordaje de estas variables el cuestionario ha sido construido con base en la siguiente estructura:

SECCIONES DEL CUESTIONARIO:

- 1.- DATOS GENERALES
- 2.- TRAYECTORIA PERSONAL Y PROFESIONAL
- 3.- HISTORIA FAMILIAR
- 4.- FAMILIAR-EMPRESARIAL

4.- Registro observacional.

Se observarán y grabarán reuniones de trabajo en las cuales interactúen directivos de la empresa, todos ellos miembros de la familia propietaria, con personal de la empresa a fin de identificar formas de analizar problemas y tomar de decisiones, estilos de influencia, manejo de conflictos y negociaciones. La observación será no participativa, discrecional y solamente tomando notas, de ser posible se podría solamente videograbar la reunión si existieran condiciones técnicas que lo permitan sin sacrificar elementos visuales de comportamiento no verbal de las interacciones.

5.- Cuestionario de valores en la empresa familiar, aplicado a trabajadores de diversos niveles (directivo, mandos medios y operarios, principalmente los de mayor antigüedad en la empresa).

ANEXO 4. Formato entrevista individual

1.- Entrevista individual semiestructurada con cada uno de los miembros de la familia propietaria que colabora en la empresa.

Esta consistió en al menos una sesión de aproximadamente 1 hora durante la cual se abordaron las etapas de la historia de vida individual de cada uno de los miembros de la familia propietaria hasta la edad en la cual se encuentren al momento de la entrevista.

La categoría de la investigación a la que está dedicada esta técnica es la de **Trayectoria de vida y profesión**, por los que se indagaron las etapas de infancia, adolescencia, primera juventud, madurez y posmadurez enlazando aspectos de decisiones vocacionales, matrimonio, paternidad o maternidad, retos, fracasos y grandes satisfactores, de tal suerte que la estructura de esta entrevista fue la siguiente.

		ASPECTOS			
		Decisiones vocacionales	Matrimonio o relaciones de pareja significativas	Retos, Fracasos	Satisfactores, Frustraciones
ETAPAS DE VIDA	Infancia				
	Adolescencia				
	Juventud				
	Madurez				
	Posmadurez				

ANEXO 5. Formato de entrevista grupal semiestructurada

2.- *Entrevista grupal semiestructurada* con todos los miembros de la familia propietaria. Las categorías de la investigación a las que se dedicó esta técnica son las de **Historia Familiar e Identidad social, familiar y empresarial**, indagándose los elementos de naturaleza axiológica, religiosa y/o cultural, migración, estabilidad o inestabilidad de clase social y económica dentro de la historia familiar y en la categoría de identidad social, familiar y empresarial los elementos de lugar e importancia que se proporciona a la empresa familiar con la identidad personal y como miembro de la familia propietaria dentro de la identidad social, familiar y empresarial.

Preguntas guía:

1. Cuéntenme la historia de esta familia desde su inicio hasta el momento actual
2. ¿Cuáles han sido los momentos o situaciones más importantes en la historia de la familia
3. ¿Cómo y por qué surge la empresa en la familia?
4. ¿Cómo es la relación entre los miembros de la familia en relación con los asuntos de la empresa?
5. ¿Cómo se presenta la empresa ante clientes y proveedores en relación con la presencia y actividades de los miembros de la familia en los puestos de dirección?
6. ¿Cuáles son los principales valores que la familia transmite a la empresa?
7. ¿Cuáles son los principales valores que la empresa transmite a la familia?
8. ¿Cómo se relacionan la estructura y funciones de la familia con la vida de la empresa?
9. ¿Qué representa la empresa en la vida de la familia?



ANEXO 6. Cuestionario múltiple

CUESTIONARIO:

1. DATOS GENERALES:

Nombre: _____

Edad: _____

Grado máximo de estudios: _____

Estado civil: _____

Actividad y funciones actuales preponderantes en la empresa:

Edad que tenía al incorporarse a la empresa familiar: _____

2. TRAYECTORIA PERSONAL Y PROFESIONAL

2.1. Trayectoria Personal: Favor de hacer una breve descripción de los principales desafíos, errores, y logros a lo largo de su vida personal.

ETAPA:	Breve descripción:
Infancia	
Adolescencia	
Juventud	
Edad adulta	
Edad adulta mayor	

2.2.- Trayectoria Escolar: Favor de hacer una breve descripción de los principales acontecimientos a lo largo de su vida trayectoria escolar.

NIVEL:	PERIODO: De (año) a (año)	Escuela o especificación de tipo o carrera	Acontecimiento(s) relevante(s) para su formación
Primaria			
Secundaria			
Medio Superior			
Superior			
Posgrado			

3.- HISTORIA FAMILIAR

3.1.- Principales eventos: Describa brevemente los principales eventos trascendentes en la historia de la familia (nacimientos, matrimonios, muertes, logros, viajes, separaciones, etc.) que considera han sido de importancia y han marcado la historia de la familia.

Año:	Acontecimiento (breve descripción)	Efecto en la familia:

3.2.- Impactos de la familia a la empresa: Describa dos o tres situaciones o episodios en la historia de su familia que considera han tenido un impacto significativos en la empresa

Época o año aproximado:	Breve descripción de la situación en la HISTORIA DE LA FAMILIA.	Impacto(s) en la EMPRESA

4.- FAMILIAR-EMPRESARIAL

4.1.- Puestos ocupados en la empresa familiar:

Puesto:	Fecha inicial (mes y año)	Fecha final (mes y año)

4.2.- Satisfacción en los puestos: ¿Cuál de los puestos que ha desempeñado en la empresa considera es el que más satisfacciones le ha proporcionado?

¿Por qué?

¿Cuál de los puestos que ha desempeñado en la empresa considera es el que menos satisfacciones le ha proporcionado?

¿Por qué?

4.3.- Empresa y formación personal: Describa dos o tres situaciones o episodios de la historia de la empresa que considera han tenido un impacto significativos en su formación personal.

Época o año aproximado:	Breve descripción de la situación en la historia de la EMPRESA.	Impacto(s) en su FORMACIÓN PERSONAL



ANEXO 7. Formato para registro observacional

4.- Registro observacional.

Se observaron reuniones de trabajo en las cuales participaron directivos de la empresa, todos ellos miembros de la familia propietaria, con personal de la empresa y se pudieron identificar formas de analizar problemas y tomar de decisiones, estilos de influencia, manejo de conflictos y negociaciones. La observación fue no participativa, discrecional y solamente tomando notas, debido a la dificultad de condiciones no fue posible videograbar las reuniones, por lo que se tomó nota inmediatamente al concluir las reuniones, las notas consideraron principalmente elementos del comportamiento no verbal de los participantes y sus interacciones. Para efectos de documentación de lo observado se trabajó con el siguiente formato:

Día y hora de la reunión:	
Carácter:	(Programada o espontánea)
Lugar:	
Participantes iniciales:	
Participantes agregados a lo largo de la reunión o que se retiraron.	
Asuntos tratados	
Resultados de la reunión	
Observaciones acerca de:	
Análisis de problemas	
Toma de decisiones	
Manejo de conflictos	
Liderazgo: Estilos de influencia	

ANEXO 8. Cuestionario de valores

5.- *Cuestionario de valores en la empresa familiar*, aplicado a trabajadores de diversos niveles (directivo, mandos medios y operarios, principalmente los de mayor antigüedad en la empresa).

INSTRUCCIONES: El cuestionario se responde en **dos etapas**.

ETAPA 1: A continuación encontrará una serie de valores con una breve definición de cada uno de ellos. En la columna de la izquierda indique con el número que considere adecuado, **qué tan importante considera usted** que es cada uno de estos valores en la empresa con base en la siguiente escala:

1 = No es importante
2 = Poco importante

3 = Importancia media
4 = Muy importante

5 = Uno de los más importantes

IMP:	VALOR:	FREC:
	1.- RESPONSABILIDAD: Cumplimos nuestras promesas y admitimos nuestros errores. (*)	
	2.- INNOVACIÓN: Explorar constantemente nuevas formas y técnicas para hacer que la tecnología sea cada vez más útil a nuestros clientes. (*)	
	3.- CALIDAD: Satisfacer y exceder las expectativas de nuestros clientes y poder ofrecerles la más alta calidad, el mejor tiempo de entrega, a los mejores costos y contando con el equipo necesario para la buena elaboración del producto ofrecido. (*)	
	4.- RESPETO AL INDIVIDUO: Se expresa en trato respetuoso y digno con todas las personas, las diferencias no son obstáculos en nuestra relación, sino valores que las enriquecen. (*)	
	5.- AYUDA A LA GENTE: Nuestro interés en cada uno de nuestros clientes es sincero, nos empeñamos en entender y anticipar sus necesidades para establecer relaciones duraderas con ellos y servirles cada día mejor. (*)	
	6.- INTEGRIDAD: Somos honestos y nos comportamos éticamente en todas nuestras relaciones y transacciones, tanto internas como externas. (*)	
	7.- ORDEN: Contamos y utilizamos lugares específicos para el almacenamiento de nuestros diferentes materiales que nos permiten una mayor organización. (*)	
	8.- COLABORACIÓN EN EL TRABAJO EN EQUIPO: Fomentamos y recompensamos las aportaciones individuales de equipo que han sido motivadas por el mayor beneficio de nuestros clientes. (*)	



ETAPA 2: Ahora vuelva a revisar las definiciones de los valores y, en la columna de la derecha indique, con el número que considere adecuado, la *frecuencia con la que se realizan actividades que estén basadas en cada uno de los valores* y con base en la siguiente escala:

1 = Casi nunca

4 = Casi siempre

2 = En ocasiones

5 = Siempre

3 = Muy frecuentemente

(*) Estas definiciones fueron tomadas de la documentación de la empresa que está publicado en su sitio web.

La presente obra hace públicos los hallazgos encontrados, los resultados logrados, de un proceso de investigación que buscó indagar y relacionar algunas de las principales formas en las cuales dos instituciones históricas: la empresa y la familia, se encuentran en un escenario compartido que lo representa, la empresa familiar.

A la empresa familiar se le acusa de grandes males, inclusive se sugiere su desaparición, o más bien dicho su “profesionalización” a través de aconsejar al propietario o familia propietaria que deje la empresa en manos de profesionales de la administración y la dirección, pues su carácter de “familiar” parece ser un mal endémico, un cáncer que debe ser arrancado de raíz. Esta obra procura ir precisamente en el sentido contrario, tratando de mostrar y explicar la forma en que familia y empresa no solo pueden, sino que de hecho, conviven e interactúan, generando procesos de influencia entre una y otra, pero a través de las mismas personas que pueden o no intercambiar roles, buscando inclusive y de manera consciente, llevar los aspectos axiológicos y simbólicos de la familia hacia la empresa, es decir, empapar, formar (en el sentido literal del término) a la empresa sobre la fortaleza de los valores y de la historia de una familia que, no solo es la propietaria de la empresa, sino que tiene en sus manos la dirección de la misma, así como la pretensión de mantener dicha propiedad y dirección en el futuro.

