

PARTICIPANTE (S)	Juan Carlos Ramírez Segura
DEPARTAMENTO	
INSTITUCIÓN	UAM-Iztapalapa
MAIL	anakinjrsc@hotmail.com
TELEFONO	

TITULO DE LA PONENCIA

Relaciones Familiares y Empresa: El Caso de una Microempresa del Sector Textil.

AUTOR (ES)

Juan Carlos Ramírez Segura

Relaciones Familiares y Empresa: El Caso de una Microempresa del Sector Textil.

Mtro. Juan Carlos Ramírez Segura

Resumen.

La presente ponencia tiene como objetivo explicar el papel que juega la dimensión familiar de la pequeña empresa para su desempeño global de la organización. Basándose en un estudio de caso realizado en una micro empresa de la Ciudad de México, se hacen algunas consideraciones al respecto.

Así, en este trabajo se ha optado por estudiar a la MPYME y la dimensión familiar de la misma, no como una empresa familiar, sino como una organización pequeña de carácter familiar.

De manera adicional, en este trabajo se destaca la importancia de tomar en cuenta el aspecto familiar de este tipo de empresas, es decir, establecer las posibles conexiones entre las relaciones interpersonales que se dan en la familia que posee a la empresa y la forma de organización de la misma. El estudio se enriquece añadiendo esta veta de investigación, ya que como un autora (Rendón, 2003) señala, el carácter familiar de una empresa s hace diferencia respecto de una que no posee esa característica. En esta trabajo se plantea entonces la necesidad de ahondar en las diferentes lógicas institucionales que se expresan en la empresa familiar.

Así, en primer lugar se abordará lo escrito respecto de la empresa familiar, con el fin de identificar sus tópicos más importantes, los cuales a su vez configuran lo que en este trabajo se ha denominado el discurso sobre la empresa familiar. La revisión de dicho discurso tiene por objeto dilucidar las ventajas y desventajas analíticas que supone el empleo del concepto de empresa familiar. Basado en lo anterior, se delinean los mitos que circundan a la noción de empresa familiar en su sentido más tradicional. En este

trabajo se rescata la idea propuesta por Lozano y Salinas (2006), respecto de que el concepto de empresa familiar es acotado y que por lo tanto conviene ahondar más en la dimensión familiar de la empresa, en este caso, de la pequeña empresa, dado que el objeto de estudio de este trabajo se relaciona en términos generales con la MPYME. En consecuencia, más adelante se destaca la importancia de rescatar la noción que se tiene en las Ciencias Sociales respecto del término familia, especialmente cuando se le asume como una institución. Esto con el fin de comprender más a fondo el papel de la familia en la empresa.

De esta manera, en el presente trabajo se trata a grandes rasgos de enriquecer y ampliar el rango analítico que supone el empleo de la noción de empresa familiar, rescatando la importancia de la dimensión familiar de la empresa, un constructo que remite a más elementos para el análisis de este tipo de organizaciones.

Desarrollo.

La Empresa Familiar: Una Caracterización.

Haciendo un breve recorrido por lo escrito sobre empresa familiar, encontramos que una empresa familiar surge cuando uno de los integrantes de la familia, generalmente el padre, o en términos de la literatura sobre la empresa familiar, el padre-fundador, decide invertir todo o parte del patrimonio familiar para poner en marcha un negocio propio, en el cual trabajaran los miembros de la familia, dado que en muchos casos no existe suficiente capital para invertir en mano de obra (Grabinsky, 1994). Es así que los familiares empiezan a realizar diversas actividades cobrando bajos sueldos o a veces ninguna percepción económica con tal de que su esfuerzo coadyuve al crecimiento del negocio; es por ello que tanto la madre como los hijos adquieren el carácter de trabajadores

polivalentes, es decir, realizan mas de una actividad, y no solo ellos, suele ocurrir que el padre fundador llega a realizar funciones adicionales.

Dependiendo del autor, la perspectiva que de la empresa familiar se tiene varía, pero existen puntos de concordancia.

La empresa familiar constituye la conjunción de dos organizaciones, la empresa –una unidad productiva– y la familia –una institución integrante de la sociedad–. La empresa es un ámbito para la realización de actividades dentro de un marco de división social del trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos basados en la cooperación. Por el otro lado, la familia es una institución que ya existía antes que la empresa, que tiene un significado social y humano mas profundo que la empresa (Martínez, 1984).

El reto de este tipo de organizaciones es manejar las relaciones de trabajo y parentesco, es decir las relaciones interpersonales, o en otras palabras, compaginar una relación cercana (familiar) con una relación de trabajo eficiente.

Rendón (2003) establece de una manera muy precisa las principales diferencias entre un empresa familiar y uno que no lo es, en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Diferencias entre la Empresa Familiar y la Empresa no Familiar.

Concepto	No Familiar	Familiar
Objetivo principal	Beneficios económicos	Creación de empleos; sucesión
Los miembros se unen por	Principalmente por intereses monetarios	No solo monetarios, además por afecto y

La visión se basa en	Administrador o consejo de administración	valores Fundador o propietario
Planeación estratégica	Tendencia a mediano y largo plazo	Tendencia a corto plazo
Toma de decisiones	Base racional; técnicas o modelos de management;	Base razonable; experiencia o sentido común;
Jerarquía	Burocrática y lenta; riesgosa	Centralizada y rápida;
Comunicación formal	Escrita	Oral y Escrita
Organización interna	Formal	Pragmática
Contratación de personal	Por sus conocimientos y experiencias	Por su pertenencia a la familia
Los miembros son	Lo que hacen	

evaluados por		
Las actividades de propiedad y dirección	Se encuentran separadas	Lo que son
Sucesión	Decisión colectiva; administrativa y racional	Se encuentran estrechamente relacionadas
Propiedad basada en	Patrimonio financiero	Decisión más bien individual; compleja afectivamente
		Patrimonio financiero, cultural y familiar.

Fuente: Rendón (2003:134).

El Discurso sobre la Empresa Familiar: Su Problemática.

La literatura sobre empresa familiar plantea un gran número de problemáticas respecto de este tipo de empresas, las cuales generalmente tienen que ver con la manera de administrarlas de mejor forma, lograr una mayor eficiencia de la misma, y sobre todo ayudar a su subsistencia (se asume de manera general que la mayor parte de las

empresas familiares son micros y pequeñas empresas). Estos planteamientos señalan la gran incertidumbre que rodea a las empresas familiares, lo que impide en buena medida la implantación de formas de organización en donde predomine la formalidad, en oposición a la informalidad, los procesos estandarizados en lugar de las prácticas flexibles, formas en donde prime una racionalidad económica en toda regla (Martínez, 1984).

A fin de sintetizar la gran variedad de problemáticas que enfrentan las empresas familiares, según la literatura revisada, se han agrupado en los siguientes tópicos que incluyen las principales temáticas sobre las que gira la problemática de este tipo de empresas.¹

Problemas de Dirección y Administración.

Una preocupación central de las obras que versan sobre la empresa familiar son los asuntos relacionados con la correcta administración de los recursos de la misma, proponiendo generalmente a manera de recetas, las “mejores prácticas” de dirección y gestión, que suelen tomar en cuenta el carácter familiar, factor que en algunos casos es considerado como un obstáculo o problema para una gestión más racional y coherente.

La elaboración de estrategias es un elemento que suele formar parte de las soluciones a los problemas de administración de la empresa familiar. En este caso, cuando se habla de estrategia, se ponen en práctica dispositivos de la planeación estratégica, ya que en las obras de la corriente de la empresa familiar se emplea poco el instrumental teórico del pensamiento estratégico. Así, el proceso de generación de estrategia en el caso de la empresa familiar debería involucrar “el análisis del entorno con el del interior de la propia empresa. El primero conduce al descubrimiento de

¹ Cabe aclarar que este esfuerzo tiene más un carácter descriptivo que exhaustivo.

oportunidades, amenazas y responsabilidades sociales que deben conjugarse con las posibilidades que otorgan las fortalezas y debilidades que se encuentran en la empresa y con las querencias de la dirección” (Ginebra, 2001:61). Como puede observarse, esta propuesta estratégica es una adaptación del análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fuerzas y Amenazas) propuesto por la escuela de la Planificación Estratégica, tal y como Mintzberg et. al. (2003) la denominan.

Otra preocupación del discurso sobre empresas familiares en cuanto a la dirección se refiere, es la estructura directiva y los órganos de gobierno que ella requiere para su buen funcionamiento. Se escribe con regularidad que en tanto que el carácter familiar hace imposible que las relaciones personales sean totalmente formales, tal libertad en el trato conduce a la empresa a varias disfuncionalidades. Una de las salidas a este dilema es la creación de un órgano de gobierno, un ente colectivo a través del cual se pueda abordar la tarea de dirigir adecuadamente a las empresas familiares. Este órgano tendría como función primaria “la creación de un proceso formalizado de elección estratégica” (Ginebra, 2001:66). Lo que se pretende, en pocas palabras, es crear acuerdos y compromisos, idealmente por escrito, que garanticen una mayor formalización de la tarea de dirección de la empresa. Ya que las relaciones familiares no son formalizables del todo, se pretende que a través de dichos acuerdos y compromisos –formales– se logre una confluencia de tareas, lo que allana el camino para crear una estructura directiva. La idea central de estas recomendaciones es “minar” el aspecto familiar en pos de una mayor formalidad, definiendo tareas y generando compromisos, lo que por definición se opone a la lógica familiar.

La motivación también es abordada en el discurso de la empresa familiar. Muy en el estilo que plantea el discurso de la corriente de las Nuevas Relaciones Humanas, con autores como Argyris (1975), Herzberg (1966), Likert (1961), Maslow (1970) y McGregor

(1972), en las diversas obras se plantea la necesidad de asegurar que el personal que labora en la empresa familiar se encuentre motivado, lo que coadyuva a la cooperación. Sin embargo, en el caso de la empresa familiar se da un problema singular: como los empleados –especialmente en empresas familiares pequeñas– son predominantemente familiares, en algunos casos las técnicas de motivación “ordinarias” no surten igual efecto. El autoritarismo con que se caracteriza tradicionalmente a las relaciones familiares ofrece poco espacio para una motivación o un afán de autorrealización en la empresa – hablando en términos de la escala de Maslow (1970) –. Las soluciones a este dilema propuestas en el discurso sobre empresas familiares son variadas, pero se recomienda en términos generales “lidiar” con las relaciones familiares en los mejores términos para el negocio (Grabinsky, 1992). Lo que se trata es de recrear al interior de la empresa factores motivacionales presentes en el ámbito familiar, es decir, actitudes transmitidas del seno familiar a la empresa, elementos emocionales y motivacionales, patrones cognoscitivos sobre la realidad y una determinada orientación que dé cauce a la acción; en síntesis acciones que repercutan en un mejor desempeño de la empresa (Martínez, 1984).

Problemas de Continuidad y Evolución.

La evolución y continuidad de la empresa es otro tópico de la problemática abordada en el discurso sobre la empresa familiar. El aspecto familiar, se afirma, es un factor importante para la viabilidad, continuidad, evolución y crecimiento de la empresa. Por lo tanto, si la empresa perdura en el tiempo, también lo habrá de hacer la familia, al menos durante cierto lapso (en ocasiones una empresa familiar logra desarrollarse y subsistir por un espacio largo de tiempo, pero la familia que la fundó ya no participa total o en parte de la propiedad de la misma). De ahí que algunos autores (Gersick, 1997; Ginebra, 2001; Grabinsky, 1992; Martínez, 1984;) describan el cambio generacional en la empresa

familiar, señalando las posibles generaciones que pueden llegar a formar parte de una empresa familiar que logre una continuidad y evolución en el tiempo.

Tabla 2 Generaciones en la Empresa Familiar.

1ª Generación	Padre (s) o padre (s) + hijos
2ª Generación	Hermano solamente ó hermanos + primos
3ª Generación	Primos
4ª Generación	Primos Segundos

Fuente: Ginebra (2001)

En el apartado de la evolución, el discurso sobre la empresa familiar señala que debe ser uno de los objetivos a largo plazo mas buscados. Específicamente (Ginebra, 2001) señala cuatro posibles fórmulas de evolución, que van de un polo al otro: en uno de los extremos se consigue hacer perdurar el carácter familiar, con todo lo que conlleva; en el otro lado, se consigue una evolución mas notable de la empresa en términos físicos y económicos, pero el aspecto familiar tiende a desaparecer.

En lo que se refiere a la continuidad, el discurso de la empresa familiar asevera que la única forma segura de perdurar es aplicando las recomendaciones relacionadas con la dirección y gestión de la empresa ya descritas en el tópico anterior. Sin embargo, se añaden a estos señalamientos otros que tienen que ver con el aspecto familiar. Así la continuidad de la empresa familiar es vista como un proceso, uno que comienza desde que la empresa es creada, donde arranca el compromiso de la familia para con el negocio; a su vez este proceso implica una suerte de “educación” o adiestramiento de los integrantes de la familia en los quehaceres del negocio, y por lo tanto es un proceso que involucra decisiones.

La sucesión es un tema central cuando se aborda la problemática en el discurso de la empresa familiar. La sucesión implica el paso de la propiedad y/o dirección de la empresa de la primera a la segunda generación de la empresa. Este cambio es un momento crítico para cualquier empresa familiar (Martínez, 1984). La elección del sucesor o sucesores involucra una valoración muy permeada por lo sentimental y afectivo, por lo cual esta decisión tiene repercusiones muy profundas. Los criterios de sucesión en la empresa familiar tradicionalmente siguen un patrón de tipo monárquico, es decir una sucesión de sangre y primogenitura.

Problemas entre Familia y Negocio.

Como su misma definición lo establece, la empresa familiar significa la unión de dos espacios de socialización distintos: la empresa y la familia. En las problemáticas antes descritas, la tensión entre ambos aspectos desemboca en diversas situaciones que generalmente el discurso sobre la empresa familiar cataloga como poco convenientes para el correcto desarrollo de la empresa.

La relación entre padres e hijos, necesaria para la cooperación y el buen funcionamiento de la empresa se menciona continuamente en el discurso de la empresa

familiar. Grabinsky (1992) señala que en tanto que esta relación está dada en términos de autoridad y poder, el choque y la confrontación se halla a la orden del día. Existe por un lado el deseo del padre por afirmar su autoridad sobre los miembros de la empresa, pero por el otro también se encuentra el deseo por parte de los hijos de adquirir poder. Esto tiene muchas repercusiones en el aspecto de la sucesión. Esta tensión será mas fuerte o mas débil según las características de la familia nuclear de la empresa. El mismo autor señala que los problemas de este tipo se superan en base a una relación cordial y de respeto. Sin embargo, puede afirmarse que la pugna de poder entre familiares es vista por los diversos autores como una disfunción de la empresa, sin analizar a detalle el contexto y la situación específica en que se presenta, sin vincularlo a aspectos de índole más compleja y que remite a aspectos sociológicos, psicológicos, organizacionales, en pocas palabras, se simplifica la percepción del ejercicio del poder.

Ginebra (2001) identifica las siguientes problemáticas que tiene como origen a la familia que integra la empresa:

- *El nepotismo.* Es una práctica en la que se realizan nombramientos de cargos y se proporciona empleo dentro de la administración familiar de la empresa a partir de una relación personal y familiar antes que por la aplicación de un criterio de idoneidad o mérito de la persona nombrada. Este es un problema que causa discordias, debido al favoritismo para con los parientes, que desdeña cualquier reconocimiento al mérito y desempeño personal.
- *El enfeudamiento.* Es un estado que remite a existencia de “feudos” o cotos de poder; las partes o elementos que adoptan esta posición se vuelven impermeables a la acción de los demás, se da un encapsulamiento en la propia tarea, incluso actitudes de celos.

- *La autocracia.* Concepto que significa “hacer la voluntad de un solo individuo”, que se expresa en la empresa familiar cuando el fundador o dueño de la organización tiene una dificultad marcada a delegar autoridad.
- *La anquilosis.* Se dice que cuando una misma persona dirige una misma institución por más de quince años, se produce anquilosamiento.

El discurso sobre la Empresa Familiar: Una visión crítica.

Al revisar de manera breve las principales problemáticas planteadas en el discurso sobre empresas familiares, podemos obtener algunas conclusiones. En primer lugar, la orientación de tales acercamientos tiene como motor una lógica instrumental, muy prescriptiva y dedicada a ofrecer soluciones prácticas y que se *venden* como efectivas. El tono de tales recomendaciones por momentos adquiere tintes mesiánicos. Las bases de la argumentación se fundan en principios de la teoría económica y administrativa, en lo que se refiere a los problemas del negocio en sí. Cuando se hace referencia al aspecto familiar, se lo hace de una manera coloquial, usando algunos elementos muy básicos de la psicología, en algunos casos hasta de deducción simple. En resumen, la imagen que se nos presenta de la empresa familiar en el discurso es muy rudimentaria, se le da importancia más que nada por su recurrencia en la escena productiva y por las dificultades que suelen presentar para perdurar en el tiempo, lo que las hace un caldo de cultivo para recomendaciones y acciones de consultoría y asesoría. Sin embargo se le resta interés a aspectos de corte menos instrumental como la familia – a la que si bien se menciona, casi siempre es asumida más como una desventaja –, el poder, la cultura, el aprendizaje, la ambigüedad organizativa, etcétera. Otro hecho fundamental es que se confunde con mucha facilidad en este tipo de textos a la MPYME con la empresa familiar, cuestión que en una gran parte de los casos resulta verdadero, aunque tampoco de manera absoluta. Las soluciones ofrecidas no enfatizan en el hecho de si se formulan para todos los tamaños y sectores o si solo se habla de empresas familiares pequeñas.

Incluso puede notarse que como ocurre con la MPYME (asunto que será abordado mas adelante), se ofrecen las técnicas propuestas que han tenido éxito, pero en empresas de gran tamaño, sin cuestionarse si la diferencia de tamaño hace válida la transferencia.

A pesar de lo anterior, el discurso sobre la empresa familiar, a nuestro entender pone sobre la mesa, quizá sin pretenderlo, un tema que al ser estudiado con mayor profundidad puede otorgar una imagen mas completa de la empresa familiar: la familia. Como ya se mencionó, la familia es tomada como un aspecto que le otorga su identidad específica a la empresa familiar, pero que en ocasiones atenta contra su viabilidad. Como esta idea resulta insuficiente para entender la noción de empresa familiar, parece pertinente ahondar un poco más sobre la familia, ya no desde lo que nos dice el discurso sobre la empresa familiar, si no desde las distintas disciplinas sociales. Solo así se puede avanzar hacia una mejor comprensión de lo que significa la empresa familiar, ya que el discurso que versa sobre ella no analiza explícitamente la complejidad de la dimensión familiar, volviendo a la noción de empresa familiar un concepto ambiguo.

La Empresa Familiar o la Dimensión Familiar de la Empresa.

En este apartado se pretende entablar una discusión en cuanto al concepto mismo de empresa familiar. Si bien existe una cantidad de obras que la abordan como tema principal, no existe una concepción clara respecto de ella, y las definiciones que se hacen suelen estar acompañadas de supuestos que soslayan la importancia de que la familia se introduzca al ámbito de la empresa. La familia es un elemento muy importante en el estudio de las Ciencias Sociales, lo que implica que cuando la dimensión familiar se hace presente en la empresa (de manera importante en el caso de la MPYME) todo este trasfondo social hace mucho más compleja la relación existente entre el elemento familiar y el empresarial. Por lo tanto, en éste trabajo se hace hincapié en repensar el concepto mismo de empresa familiar, un concepto que sobre simplifica en demasía la realidad de

este tipo de empresas, al no explicar como se merece la dimensión familiar en la empresa, específicamente la pequeña empresa. Por lo tanto, en lugar de hablar de una empresa familiar (o pequeña empresa familiar, según sea el caso) de acuerdo a Lozano y Salinas (2006), se debe hablar de la dimensión familiar en la empresa (o de la dimensión familiar en la pequeña empresa, según sea el caso). Se requiere pues, comprender de mejor manera qué significa hablar de la familia, en los términos de las diferentes Ciencias Sociales.

La Familia: Su Noción en las Ciencias Sociales.

La familia es una de las instituciones mas importantes de la Sociedad, de ahí que en las diferentes disciplinas sociales se le haya abordado indistintamente. En las diferentes obras que se han hecho con este propósito, se reconoce la importancia de la familia como grupo primario, fundador de la especie humana.

Ahondando en lo que significa en sí mismo el término familia, Engels nos dice que en su origen, la palabra familia no significa el ideal y la mezcla de sentimentalismos que imperan en nuestra época. El término latino *famulus* de donde proviene la palabra familia significa esclavo doméstico, y en su primera acepción la familia significaba el conjunto de esclavos pertenecientes a un mismo hombre. La moderna acepción de familia proviene del concepto romano *id est patrimonium* y que designaba a un nuevo organismo social en donde el jefe tenía bajo su poder a la mujer, a los hijos y a cierto número de esclavos, y que comprendía la patria potestad de los mismos (Engels, 1984). La autoridad paterna representa la suma de derechos que legalmente le pertenecen al padre sobre el hijo (patria potestad). Éste término tiene su origen en la familia romana, donde “potestas” denotaba a una figura contemplada en el derecho romano que otorgaba un poder absoluto y legal al padre sobre la vida, la muerte y libertad de sus hijos y esposas, pero también sobre los esclavos y todos los integrantes del hogar (Malinowski, 1963:254).

En la siguiente tabla se resumen algunas perspectivas importantes respecto de la familia formuladas desde algunas de las Ciencias Sociales:

Tabla 3. La familia desde algunas de las Ciencias Sociales.

Autor	Perspectiva	Tipos de Familia	Eje Analítico
Engels	Historicista	Familia Consanguínea Familia Punalúa Familia Sindiásmica Familia Monogámica	Se explica el origen del sistema capitalista a través de la historia de la Familia, su evolución hasta la familia como es hoy
Linton	Institucionalista	Familia Conyugal Familia Consanguínea	Dilucidar la evolución de la Familia a través de la Historia
Parsons	Sistémica/Funcionalista	7 tipos de Familia	Explicar el lugar que la Familia ocupa dentro del Sistema Social
Horkheimer	Conductista	Familia Autoritaria	Se establece la relación entre los patrones de conducta adquiridos en la familia y el origen de la conducta autoritaria
Merton	Conductista/Estructuralista	Familia Anómica	Se explica la conducta social divergente a través de la familia
Llewellyn	Contractual/Institucionalista	Grupo Nosotros Grupo Ellos	Se explica el sentido de pertenencia e identidad a través de la familia

Resumiendo, al revisar brevemente el discurso sobre la empresa familiar, hemos notado que el concepto mismo de empresa familiar es difuso, limitándose a definir a una empresa familiar como aquella donde una familia es propietaria y participe de ella; esta definición tan acotada se debe en buena parte a que no se atiende de manera especial a lo que significa que la familia tome parte de la empresa o negocio, es decir la dimensión familiar de la empresa. La noción de familia que se tiene en este discurso es bastante inacabada y cuando se hace referencia a ella se pondera más su relevancia económica.

Como Lozano y Salinas (2006) afirman, es importante reconocer las implicaciones de tipo psicológico, antropológico y sociológico involucradas cuando se habla acerca la dimensión familiar de la empresa, factor que complejiza de manera importante el tema de la empresa familiar, algo que incluso pone en discusión el mismo término de empresa familiar, una concepción que tiende a simplificar la realidad de este tipo de empresas. Además, como se destacó al analizar el discurso sobre la empresa familiar, no existen referencias directas a la pequeña empresa familiar, por lo que en este trabajo se pretende manejar la idea expuesta por Lozano y Salinas (2006), en el sentido de que más que hablar de pequeña empresa familiar, sería necesario hablar sobre la dimensión familiar de la pequeña empresa.

Así pues, si se compara la noción de familia en las Ciencias Sociales con lo expuesto en el discurso sobre la empresa familiar, la noción de familia y empresa familiar manejada en este discurso resulta escueta, por lo cuál parece más prudente hablar de la dimensión familiar de la empresa o de la dimensión familiar de la pequeña empresa.

El estudio de caso de una microorganización textil.

Bajo los anteriores preceptos, en el marco de una investigación correspondiente a un trabajo de tesis de maestría, se procedió a elaborar un estudio de caso bajo una metodología de investigación cualitativa. Dicho estudio se realizó en una microorganización del sector textil ubicada en la Ciudad de México, que contaba por aquel tiempo con 7 trabajadores fijos y cuya actividad principal es la elaboración de artículos promocionales para agencias de viajes, elaborados principalmente con tela.

La Importancia de la Familia para la Acción Organizada de la Microorganización Estudiada.

El origen de la microorganización puede trazarse casi treinta cinco años atrás en el tiempo. La familia nuclear, es decir la familia del DD (dirigente dueño) juega un papel

importante para la aparición del primer antecedente empresarial de la organización estudiada. Esta microorganización surge del interés emprendedor de un hermano del papá del DD, el cual funda pone un taller para elaborar escudos, portacredenciales y otros objetos de vinil y mica. Y pronto, la familia hace aparición, dado que otro hermano del papá del DD, el hermano menor se incorpora también. Después, el propio papá del DD se incorpora también al ahora negocio familiar. Con la colaboración familiar, poco a poco la empresa comenzó a funcionar y a perdurar en el tiempo. Al incorporarse el padre del DD, otros miembros de la familia comienzan a incorporarse a la empresa, como en el caso del DD y su hermana mayor, a pesar de que aun eran jóvenes. Pero esto comenzó a generar en la familia una mayor habilidad para desenvolverse en el ámbito empresarial, sembrando la semilla emprendedora en algunos de ellos, como en el caso del DD y su hermano.

Posteriormente, el tío mayor del DD muere debido a la presión del trabajo en la empresa. De tal manera que quien queda a cargo del negocio familiar es el padre del DD. Debido a la presión, poco tiempo después el papá del DD fallece también, a mediados de la década de los ochenta. Entonces, una vez más toca a un miembro de la familia entrar al quite para hacerse cargo de la empresa, siendo la mamá del DD quien asume la jefatura del negocio familiar. De esta manera, la familia representó en esta etapa de la organización un apoyo para sacar adelante a la empresa, una vez que la confianza en los antiguos trabajadores se había perdido.

En la siguiente etapa histórica de la empresa la familia también tomó parte. En primer lugar, porque gracias a que la hermana del DD –la cual trabajaba en una aerolínea– se percató de que las agencias de viaje necesitaban de portaboleteros para ofrecer a sus clientes es que se siembra en la mamá del DD y el propio DD la idea de elaborar estos productos usando el conocimiento que tenían respecto de la elaboración de objetos de

vinil y mica. Y en segundo lugar, también gracias a la hermana del DD es que surge la oportunidad de elaborar artículos promocionales para agencias de viaje, como mochilas y maletas de tela, ya que la hermana del DD, debido al medio en el que se desenvolvía, logra entablar amistad con la hija del dueño de una de las agencias de viajes, quien finalmente es quien le encarga al DD por vez primera el surtirle un pedido de maletas, evento con el cual se da el cambio de giro productivo del DD y también de su familia en parte. Gracias a estos eventos en donde la familia toma parte importante, es que el DD echa a andar una nueva empresa. Y una vez establecida esta nueva organización, la familia también tomaría parte de su ascenso y permanencia en el tiempo. Es en buena parte debido a la ayuda que le presta la empresa propiedad de la familia en esta fase inicial a la naciente organización, mediante el “préstamo” de mano de obra y de la oportunidad de emplear el taller y las herramientas con que ya contaba el negocio familiar, que la naciente empresa del DD pudo encarar las adversidades que se le presentaban al inicio de su existencia. Y una vez constituida formalmente la organización estudiada, la familia también ha participado de la etapa actual de la organización, aportando a su consolidación.

Esto es lo que puede decirse respecto de la familia y su aportación al desarrollo histórico de la microorganización estudiada. Pero también resulta interesante analizar su intervención cotidiana en la organización.

Podemos resaltar en un principio el hecho de que el taller se ubica espacialmente en el mismo predio donde el DD vive. Pero en dicho predio también vive su familia, es decir su mamá y su hermano, si bien este último “formalmente” no vive de planta en este lugar, si pasa mucho tiempo en la casa de la familia, es decir la casa donde el DD vive y donde se ubica la empresa. Además, la casa de la familia del DD no solo alberga el taller de la empresa del DD, sino también el de la microorganización propiedad de la mamá del DD,

así como el taller de la microorganización del hermano del DD. Como puede notarse, al menos espacialmente no existe una separación clara entre empresa y familia, ya que en este mismo lugar confluyen ambos espacios de socialización. Al respecto, el DD señala que “No hay límites entre la familia y la empresa. Yo soy dueño y dirigente de mi empresa, pero nunca dejo de ser hijo, ni hermano. Esos roles también los porto en mi empresa, si bien a veces uno pierde de vista esta situación. Y más cuando mi familia también participa de mi empresa y convive tanto conmigo” (entrevista con el DD). Así pues, no es de extrañar que el DD, a pesar de que ostenta el rol de jefe de empresa también ostenta el papel que le ha sido otorgado familiarmente. Un detalle curioso es que aunque el DD es totalmente independiente de su mamá, todavía tiene que cumplir con ciertos rituales que todo hijo cumple: como ejemplo de esas costumbres o rituales, está el de que el DD tiene que avisar a su mamá que ha salido, no importando que la salida sea para ver a un cliente o para arreglar asuntos personales, pues el no hacerlo puede provocar el descontento de su mamá. Como el DD apunta: “las ordenes de una madre son irrefutables, la autoridad que ejercen es muy fuerte, y aunque seas lo que seas, obrero o empresario, no escapas a ello, es algo que está fijado socialmente y a lo que es muy difícil resistirse” (entrevista con el DD).

Sintetizando lo dicho por la familia del DD respecto a la importancia entre el nexo familia-empresa, se pudo advertir que lo que yace en el fondo de estas percepciones atañe al tema de los valores, en tanto que las referencias hechas a la familia señalan su carácter constructivo, atenuante del conflicto y, sobre todo, el hecho de que brinda confianza, lo que repercute positivamente para el desempeño de la empresa.

A raíz del estudio de caso podemos establecer algunas conclusiones. En primer lugar, que la familia en efecto refuerza ciertos valores en el ámbito de la empresa, siendo uno muy importante en el caso de PROMOO la confianza. En segundo, que la familia es en el

ámbito de la organización un factor que permite ejercer un mayor control. Todo esto se fundamenta en el vínculo familiar, y si bien se hace buscando un bienestar económico – objetivo propio de la empresa– las acciones de los miembros de la familia se guían en gran medida por la lógica de los sentimientos, que no precisamente es racional. También merece mención el hecho de que lo expuesto por la familia del DD y el propio DD parece reforzar la idea de que la noción tradicional de empresa familiar resulta cuando menos acotada, por no decir que inapropiada en este caso particular. Es muy difícil percibir el límite entre empresa y familia, si es que tal límite existe en realidad. Como se mencionó más arriba, parece más pertinente hablar de la dimensión familiar en la empresa, en lugar de empresa familiar.

Conclusiones

Un tópico recurrente de la literatura sobre empresas familiares gira en torno a la familia como fuente de disfuncionalidades, como un elemento que le otorga a este tipo de empresas cierta identidad, pero que es en la mayoría de los casos la fuente de sus problemas. Sería muy aventurado decir que esta afirmación es falsa tan sólo a partir del estudio de caso presentado. Pero al menos puede mostrarse que en este caso particular la familia es un factor de cohesión, no una disfunción. Es probable que en algún otro caso la familia sea un factor desestabilizador. Es sabido que existen familias disfuncionales, familias que no se comportan de acuerdo a la función ideal de la familia. Pero en el caso presentado, la familia parece coadyuvar al orden de la organización, y con ello al funcionamiento global de la misma. La funcionalidad que aporta la Familia para el caso se explicaría mejor con el término *confundir*, es decir, familia y empresa se funden, se *confunden*, para evitar que cierto tipo de relaciones de poder destructivas emerjan y pongan en peligro la viabilidad de la organización, por ello se afirma que la familia es funcional, en tanto que al *confundirse* con la empresa, mantiene al conflicto potencial como un conflicto

más bien encubierto, que gracias a esta *con-fusión* entre empresa y familia nunca llega a explotar del todo.

En este sentido funcional, cabe reflexionar si la familia es un factor de éxito para la microorganización estudiada, si es importante, relevante o incluso fundamental para entender su acción organizada. La respuesta no es concluyente ni absoluta. La relevancia de la familia para la acción organizada de este caso puede ser comprendida en términos de su no aparición, de no ser visible, en la manera en que la familia evita que otras circunstancias mucho más problemáticas ocurran. La dimensión familiar de la microorganización analizada coadyuva a que el funcionamiento de la misma sea menos problemático, mas fluido. La Familia evita, como ya se dijo, que relaciones de poder potencialmente destructivas emerjan. Asegura un mejor control del taller, le brinda una mayor confianza al DD, y le da mayor tranquilidad al funcionamiento cotidiano de la empresa. Quizá, aunque suene aventurado, solo podría apreciarse el verdadero papel que la familia juega en la acción organizada de la empresa estudiada si esta no formara parte de la organización, si la familia no estuviese presente.

Referencias.

Argyris, Chris (1975), "The impact of the Formal Organization upon the individual" en Pugh, D.S., *Organization Theory*, Penguin Books, Londres, pp. 261-278.

Engels, Federico (1984), *El origen de la familia, la propiedad privada y el estado*, Ediciones Quinto Sol, México.

Gersick, K. E., John A. Davis, Marion McCollom Hampton e Ivan Lansberg, (1997), "Empresas Familiares: Generación a Generación", McGraw-Hill Interamericana, México.

Ginebra, Joan (2001), "Las empresas familiares: su dirección y su continuidad", México, Panorama.

Grabinsky, Salo (1994), "La empresa familiar: guía para crecer y sobrevivir", México, Del Verbo Emprender, Edición especial para Nafinsa.

Hammer, Michael y James Champy (1994), *Reingeniería*, Norma, Colombia.

Herzberg, Frederick (1966), *Work and the nature of man*, Thomas Y. Crowell Company, Tokyo.

Horkheimer, Max (1986), "La Familia y el Autoritarismo", en Nanda Anshen, Ruth, *La Familia*, Ediciones Península, España.

Likert, Rensis (1961), *New patterns of management*, McGraw Hill y Kogakusha Company, Tokyo.

Linton, Ralph (1986) "La Historia Natural de la Familia" en Nanda Anshen, Ruth, *La Familia*, Ediciones Península, España.

Llewellyn, Karl N. (1986), "La Educación y la Familia", en Nanda Anshen, Ruth, *La Familia*, Ediciones Península, España.

Lozano Carrillo, Oscar y Marco Antonio Salinas García (2006), "Algunos aportes sobre el estudio de la familia en la pequeña empresa: los mitos de la empresa familiar, la evolución y complejidad de la familia y su participación en el desempeño organizacional", en *Reflexiones. Economía y Políticas Públicas*, Órgano de Difusión del Colegio de Posgraduados del CIDE, A.C., Enero-Diciembre.

Malinowski, Bronislaw (1963), *The Family among the Australian Aborigines*, Schocken Books, New York.

Martínez Nogueira, Roberto (1984), "Empresas Familiares, Análisis Organizacional y Social", Buenos Aires, Macchi.

Maslow, Abraham H. (1970), *Motivation and personality*, Harper & Row Publishers, New York.

McGregor, Douglas (1972), *El aspecto humano de las empresas*, Editorial Diana, México.

Merton, Robert K. (1986), "Estructura Social y Anomia: Revisión y Ampliación", en Nanda Anshen, Ruth, *La Familia*, Ediciones Península, España.

Mintzberg, Henry (1992), *El poder en la organización*, Ariel, Barcelona.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (2003) *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica, Buenos Aires.

Parsons, Talcott (1986), "La Estructura Social de la Familia", en Nanda Anshen, Ruth, *La Familia*, Ediciones Península, España.

Rendón Cobián, Marcela (2003), "Cultura y organización en la empresa familiar", en *Iztapalapa*, año 24, núm. 55, Julio-Diciembre, pp. 119-141.