

PARTICIPANTES	Marcela V. Rendón Cobián
DEPARTAMENTO	
INSTITUCIÓN	Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa
MAIL	<a href="mailto:marcela_uami@hotmail.com">marcela_uami@hotmail.com</a>
TELÉFONO	

TITULO DE PONENCIA

Empresa familiar y configuraciones organizacionales

AUTOR (ES)

Marcela V. Rendón Cobián

## **Empresa familiar Y configuraciones organizacionales**

Marcela V. Rendón Cobián

### **Familia y empresa familiar**

Para abordar el tema de la empresa familiar resulta imprescindible analizar algunas características de la familia mexicana, así como su importancia y los diversos cambios, sobre todo culturales, que se han venido observando como consecuencia de la modernización de la sociedad.

La familia representa una de las dimensiones centrales en este trabajo. Ella es observada generalmente como la base de la sociedad, como lo más importante para el individuo, como una forma social natural, pero también puede ser comprendida como un conjunto de mitos y creencias (Salles y Tuirán:1996) que sólo representan modelos e ideales. Así como la cultura, la familia ha sido también estudiada desde diferentes perspectivas, desde la Antropología, la Psicología, la Sociología, la Historia y la Economía, entre otras. Resulta una tarea poco fácil conceptualizar dicha conformación social, dado que ha adoptado diferentes características a través del tiempo y del espacio. Los cambios observados en su estructura y funcionamiento se encuentran ampliamente relacionados con los procesos de modernización (Arraigada:2002) que han afectado tanto a la esfera económica y social como a la cultural.

En México, de acuerdo con INEGI, en el año 2000, el 95.5% de la población vivía en familia, el resto en hogares no familiares. El cambio sufrido en una década no resulta significativo, lo que se traduce en una amplia inclinación a la convivencia en familia.

Por otro lado, recordemos que para el mismo año, aproximadamente tres cuartas partes de las familias vivían bajo la forma de familia nuclear, lo que puede interpretarse como una tendencia que se mantendrá relativamente estable. La familia extendida, formada además del núcleo por otros miembros, puede explicarse, entre otros, por el aspecto económico, ya que los gastos familiares se reparten entre un número mayor de miembros, sobre todo en familias con escasos recursos económicos. También hay que considerar la posibilidad de que la familia acoja a miembros de edad avanzada u otros parientes con problemas importantes.

La familia mexicana se caracteriza en general por una fuerte conservación de la tradición, la que se refleja en la importancia de la familia nuclear y en la baja tasa de divorcios; otros aspectos a considerar son su apego a la colectividad y a la religión. Debemos señalar también que los cambios en la estructura y comportamientos familiares son diversos al interior del país debido a la alta heterogeneidad que lo caracteriza. A pesar de los grandes cambios económicos, tecnológicos y demográficos, la familia mexicana, en términos generales, ha evolucionado con cierta lentitud con respecto a otros países, en lo que se refiere a la dinámica cultural.

México se ha incorporado lenta e inexorablemente, pero de manera diferenciada, a la modernidad. La familia mexicana conserva aún aspectos relevantes de una tradición añeja, esto ha jugado seguramente un papel importante en los procesos de transformación empresarial (Adler y Pérez: 1993), tanto a nivel de la pequeña como mediana y gran empresa. Podemos, por lo tanto, vislumbrar una posible tensión entre el resguardo de los valores tradicionales y la necesidad de

incorporarse más plenamente a la modernidad. Esto tiene muy probablemente implicaciones significativas en diversos procesos administrativos, tales como la toma de decisiones, el diseño de las estructuras, la importancia de la afectividad y la solidaridad en el comportamiento organizacional.

Las familias latinoamericanas, incluyendo a las mexicanas, han sido trastocadas por el fenómeno de la modernización, aunque no de manera contundente, pero si se logran apreciar ciertos cambios en sus relaciones tanto al interior, es decir, con sus propios miembros, como al exterior, en su inserción al contexto social (Arisa: 2001). Los cambios que se han venido observando no se han sucedido de la misma manera, y con la misma intensidad, en todos los sectores y grupos sociales, y más aún, no han afectado de igual forma a los diferentes aspectos de la familia, como pueden ser el económico, el demográfico y el sociocultural.

En cuanto al primero, se encuentra reflejado en todo el proceso de globalización, como el alto costo de la vida, escasas fuentes de trabajo y desempleo, por ejemplo; esto ocasiona obviamente cambios en la convivencia familiar. En aspectos demográficos, muy relacionados con el bienestar familiar, se encuentran cambios como la reducción de la tasa de mortalidad, un mayor control natal, una esperanza de vida más alta. Tanto estos aspectos como los anteriores afectan en mayor o menor grado a las familias, dependiendo del nivel socioeconómico al que pertenezcan.

La familia también ha enfrentado cambios en sus marcos culturales, entre los más sobresalientes se encuentran:

- Una nueva estructuración de roles que juegan los miembros de la familia. Así, la paternidad y la maternidad tratarán de igualar sus tareas; en medios

más urbanos y escolarizados el padre puede apoyar en el cuidado de los niños o tareas propias del hogar, mientras la madre puede desempeñar labores profesionales fuera de éste.

- Un mayor nivel educativo puede observarse en la mayor parte de la población. Este aspecto se encuentra muy relacionado con el económico y el demográfico; sin embargo, juega un papel también esencial en lo cultural.
- La incorporación de mujeres al mercado laboral, así como sus implicaciones, representa, coinciden varios autores, uno de los mayores cambios sociales que repercuten directamente en la familia.

Si bien, por lo anteriormente expuesto, no resulta fácil caracterizar a un solo tipo de familia; sin embargo, es posible rescatar y resaltar algunos de sus rasgos generales. Por otro lado, el proceso de modernización de la familia se ha efectuado más lentamente que el de la empresa, de ahí que al intersectarse estas dos instituciones, será necesario efectuar una serie de análisis e interpretaciones al respecto.

En ocasiones se confunde la modernización de la familia, que consiste en algunos cambios que sufre para adaptarse a los nuevos requerimientos sociales (Lozano:s/f), con la desintegración social. En México, como en otros países latinoamericanos, la familia continúa siendo la base de la sociedad.

El nivel socioeconómico de las familias mexicanas es muy diverso, por lo tanto la creación de una empresa familiar proviene de diferentes causas. Las necesidades económicas de las familias de clase baja las inducen a formar pequeños negocios que les permiten básicamente la sobrevivencia de los miembros de una familia

nuclear, resulta difícil saber si realmente se trata de una empresa en sentido pleno.

A medida que el nivel socio-económico se eleva, el objetivo de la empresa cambia, ya no sólo se busca la sobrevivencia, sino crear empleos para los miembros de la familia nuclear y extendida y además obtener alguna utilidad económica. Posteriormente, será mantener y aumentar el capital, paralelamente la familia se preocupa por adquirir una mejor preparación, un mayor nivel educativo que les permita dirigir más acertadamente sus empresas. Una vez consolidado el negocio, buscarán la expansión tanto a nivel regional, como nacional hasta llegar, algunas de ellas, a incursionar en mercados extranjeros. Como puede apreciarse, el tamaño de la empresa familiar resulta determinante en sus objetivos; sin embargo, queremos destacar que existe una preocupación sin importar el nivel socio-económico, acerca de lograr formar un patrimonio que con el tiempo pasará a la siguiente generación. La sucesión aparece como uno de los objetivos principales en la empresa familiar; sin embargo, es un acontecimiento que no se planea lo suficiente y que por lo tanto puede acarrear resultados poco deseados (Cuadro 1).

<b>Cuadro 1. Objetivos de la empresa familiar de acuerdo a su nivel socioeconómico</b>	
<b>Nivel Socioeconómico</b>	<b>Objetivo de la empresa familiar</b>
Bajo	Difícil sobrevivencia de la familia nuclear
Medio bajo	Sobrevivencia de la familia nuclear y extendida, incluidos algunos no miembros de la familia
Medio alto	Generadora de fuentes de trabajo y búsqueda de utilidades. Incorpora a miembros de la familia con mayor preparación formal.
Alto bajo	Mantenimiento e incremento de capital; realización de inversiones. Obtención y reinversión de utilidades
Alto alto	Expansión, fusiones y búsqueda de mercados externos.

	Grandes consorcios que realizan alianzas con empresas internacionales.
--	--

Elaboración propia

### Características de la empresa familiar

Los cambios rápidos que se observan en el contexto mundial, colocan a las organizaciones en una dinámica constante y siempre alerta para poder sobrevivir en un medio sumamente competitivo; sin embargo, no todas las organizaciones lo realizan al mismo ritmo, es más, dentro de una misma organización los cambios se efectúan de diferente manera. Recordemos cómo la parte más estructural y técnica cambia más rápido o más fácilmente que la humana. Así entonces, las empresas se van adaptando poco a poco a su medio (Roethlisberger y Dickson: 1976 y March y Olsen: 1997).

El campo organizacional de una empresa familiar se verá entretelado por dos grandes dimensiones, la empresarial y la familiar. El funcionamiento de ésta será diferente al de una no familiar, ya que la primera se encuentra frente al gran dilema de las preocupaciones de la familia propietaria y la administración del negocio en sí (Cuadro 2).

<b>Cuadro 2. Características de las empresas no familiar y familiar</b>		
<b>Concepto</b>	<b>No familiar</b>	<b>Familiar</b>
Objetivo principal	Beneficios económicos	Creación de empleos Sucesión
Los miembros se unen por	Principalmente por intereses monetarios	No sólo monetarios, además por afecto y valores
La visión se basa en	Administrador o consejo de administración	Fundador o propietario
Planeación estratégica	Tendencia a mediano y largo plazo	Tendencia a corto plazo
Toma de decisiones	Base racional	Base razonable

	Técnicas o modelos de Management Burocrática y lenta Riesgosa	Experiencia o sentido común Centralizada y rápida Prudente
Jerarquía	Formal	Informal
Comunicación formal	Escrita	Oral y escrita
Organización interna	Formal	Pragmática
Contratación de personal	Por sus conocimientos y experiencias	Por pertenecer a la familia
Los miembros son evaluados por	Lo que hacen	Lo que son
Las actividades de propiedad y dirección	Se encuentran separadas	Se encuentran estrechamente relacionadas
Sucesión	Decisión colectiva Poco difícil	Decisión más bien individual Más difícil
Perpetuidad se basa en	Patrimonio financiero	Patrimonio cultural y familiar

Elaboración propia

Existe una gran cantidad de diferencias que caracterizan a la empresa familiar, dependiendo del tipo de disciplina de donde provenga. Así, por ejemplo, la economía, la administración o el derecho la describen destacando diferentes rasgos de acuerdo a sus propios intereses. Sin embargo, Catry y Buff (1996) señalan tres puntos que se aprecian e identifican plenamente a una empresa familiar, ellos son el control del capital por la familia, la participación activa de la familia en la dirección de la empresa y la vinculación estrecha entre la familia y la empresa.

El fundador de la empresa familiar, al mismo tiempo que es el propietario del capital, administra el negocio. Recordemos que ésta es considerada como el origen del capitalismo. Si bien existe una tendencia a identificar a la empresa familiar con la pequeña empresa, es necesario aclarar que el tamaño de la primera



es variable, hay desde micro hasta grandes empresas, al igual a nivel nacional que multinacional. Esto se encuentra relacionado con lo señalado anteriormente en cuanto al nivel socio-económico de la familia; a una mayor posesión de capital, la familia aspira a poseer una empresa más grande y también recordemos que los objetivos son diferentes.

### **Cultura en la empresa familiar**

El interés de este documento se centra más en la parte cultural de la organización, aunque sabemos que los otros aspectos como el económico, el político y el social, se encuentran entrelazados entre sí y no pueden ser separados tan fácilmente; sin embargo, se otorga mayor importancia a los valores, a las creencias, a los afectos que se encuentran involucrados en la vida cotidiana de sus miembros.

Si la cultura juega un papel esencial en el desempeño de una organización, todavía más importante resulta en una empresa familiar, dadas sus características. Cada organización posee su propia cultura, no existe otra igual, ya que son los individuos quienes establecen la dinámica de sus relaciones sociales en un determinado contexto.

Las funciones de propiedad y dirección se encuentran estrechamente vinculadas en la empresa familiar, contrariamente a la tesis que sostenía la *revolución de los managers* en la década de los 30. Los lazos que unen a los miembros familiares en una organización no se basan en una simple relación monetaria, si no que se genera un sistema de valores formado por la interacción de dichos miembros.

La estrategia que siguen estas empresas es más razonable; se basa en el sentido común del dirigente, como también en los intereses que presentan sus miembros. En cambio, en empresas no familiares, los fundamentos son más de tipo racional, es decir, buscan el mejor beneficio.

Para analizar una empresa familiar es necesario hacerlo tomando a los miembros en su conjunto y a sus interrelaciones; no se trata de efectuar la suma de todos ellos. El individuo, durante su niñez, recibe una fuerte influencia de valores que provienen tanto de la familia como de la escuela; éstos van a orientar el comportamiento de las organizaciones y de sus miembros hacia valores tales como la confianza, la cooperación y la identidad (citado por Whitley, en Arregle et al:2000). De acuerdo con diversos estudios efectuados sobre cultura, se han identificado una serie de valores que comparten sus miembros para un buen entendimiento y desempeño de la organización. Así, Boissin (2000) destaca a la cooperación como uno de los valores máspreciados en un sistema cultural. Uno de los principales objetivos de la empresa familiar, como ya se mencionó, es la perpetuidad; el fundador forma y mantiene generalmente una empresa, pensando que será el patrimonio que pueda heredar a sus descendientes. Para lograrlo, un aspecto importante es inculcar la cooperación de los participantes y además la confianza entre ellos; de esta manera, no sólo se logrará la perpetuidad del patrimonio financiero, sino el cultural y el familiar. La perpetuidad de la organización no es en sí un hecho aislado, tampoco significa realmente la continuidad de la vida de la empresa, más bien es un afecto que expresa la continuidad de la vida familiar o, en algunos casos, la presencia simbólica del fundador.

El concepto de confianza retoma un lugar importante en el análisis e interpretación de las organizaciones. De acuerdo con Allouche (1998), ésta puede aparecer como un factor explicativo en el desempeño de las empresas familiares. La confianza es un elemento que se asocia de manera frecuente con la familia, dado que ésta posee fuertes lazos afectivos, sus miembros depositan confianza en la empresa familiar.

En un estudio efectuado por Mignon (2000) acerca de la perpetuidad de la empresa familiar, destaca la importancia de los valores, ya que el 30% de los entrevistados refiere la perpetuidad con los valores transmitidos por la organización. Asociada a los valores, aparece la identidad como hilo conductor para el funcionamiento de una empresa familiar y posteriormente para su sucesión.

La empresa y la familia llegan a intersectarse tanto que resulta difícil determinar la frontera entre ambas. La intensidad de dicha intersección dependerá de factores tales como el tamaño de la empresa, el tipo de familia –sea nuclear o extendida-, el nivel socio-económico o el grado de modernización tanto de la empresa como de la familia.

Durante la etapa de modernización, uno de los factores que más afectarán el desarrollo de una empresa familiar, es el relativo a una mayor educación formal de las nuevas generaciones. Los cambios estructurales a nivel de educación se han notado tanto en el número de los miembros que estudian, como el nivel de estudios superiores que alcanzan. Un factor clave en el buen funcionamiento de las empresas familiares radica en una mejor comprensión de las etapas de modernización tanto de la familia como de la empresa.

## **Configuraciones Organizacionales**

Las empresas familiares presentan diversas maneras de organizar el trabajo debido, entre otros, a un conjunto de factores internos que conforman la dinámica familiar tales como el número de miembros, el tipo de relación existente entre ellos, las aspiraciones individuales, las actitudes y las características de la personalidad; existen también otros motivos que no dependen de la familia, como son aquellos que se encuentran en el contexto, las oportunidades del mercado y los requisitos necesarios para constituirse como una empresa formal, entre otros principales.

Para el estudio de las organizaciones, una práctica común bastante utilizada consiste en agruparlas dependiendo de las características formales que presentan, como son, por ejemplo, el tamaño, medido sea por el número de empleados o por la cuantía del capital o los ingresos, creándose la tipología que considera las micros, pequeñas, medianas y grandes organizaciones; la actividad principal a la que se dedican: comerciales, industriales, de servicio; la formalidad de su constitución: formales e informales; la ubicación geográfica: urbanas y rurales.

El tipo de organizaciones que se aborda en este trabajo corresponde a las pequeñas, las cuales como es sabido presentan una problemática particular, caracterizada por una división de trabajo poco formalizada que propicia la polivalencia de los trabajadores, un bajo nivel tecnológico y restringido acceso a los mercados financieros que incide en los bajos niveles de competitividad frente a organizaciones de mayor tamaño, un reducido nivel de escolaridad y baja

calificación técnica que induce que los procesos de trabajo sean de bajo contenido tecnológico, entre otros. A estas características, que de por sí conllevan a una posición frágil, habría que agregar aquellas propias de su naturaleza familiar, en especial las asociadas a su intensa afectividad. La afectividad ha sido generalmente considerada como un obstáculo al buen desempeño de las organizaciones ya que ésta suele trastocar la naturaleza de las decisiones. De hecho, la burocracia, como expresión formal de la modernidad, implica el abandono de dichos aspectos a favor de la regla impersonal.

La investigación realizada en diferentes empresas familiares nos ha conducido a reflexionar sobre las variadas formas que ellas utilizan para organizar el trabajo y el tipo de relaciones que se establece entre los individuos que las conforman, principalmente cuando éstos son integrantes de la familia; para tal efecto, proponemos utilizar el concepto de *configuración organizacional*. Entendemos por configuración organizacional en este trabajo al conjunto de redes de solidaridad y conflicto, relativamente estables, que conjuga tanto intereses económicos como lazos de afectividad, en una compleja relación de contradicción y complementariedad, y que guía la acción social en una o más organizaciones que tienen una referencia común, en este caso, la unidad familiar. Este concepto nos parece mucho más pertinente que el simple de estructura ya que alude no sólo a una organización en su sentido aislado y formal sino que permite el análisis de diversas organizaciones que tienen un origen común que les dota de un sentido particular. Retoma entonces la noción de estructura organizacional en su indeclinable relación con la estructura de la personalidad de sus miembros,

resultado ésta de un proceso de formación social en el que la dinámica familiar, deja siempre un espacio a la autonomía individual.

Para el desarrollo de este trabajo, el concepto de configuración organizacional será utilizado para abordar dos casos de figura que se han encontrado con mayor frecuencia en el transcurso de esta investigación. El primero se encuentra formado aparentemente por una sola organización, aunque de hecho al interior se pueden identificar pequeñas modalidades organizacionales con, en ciertos casos, un alto grado de independencia entre ellas; sin embargo, subsiste una especie de columna vertebral, representada por la familia, que las guía y sostiene de manera parcial o total. Este caso podría ejemplificarse cuando se funda una empresa familiar y en su interior se crean áreas, departamentos o secciones para que diversos miembros de la familia gocen de una cierta independencia de acción. Cabe mencionar que en la mayor parte de los casos la creación de estas áreas no obedece a una razón de tipo funcional sino que responde más bien a motivos personales, de origen afectivo, para favorecer a algunos integrantes de la familia.

Un segundo tipo de configuración organizacional lo observamos cuando la empresa familiar se forma por un conjunto de organizaciones independientes en sentido formal, pero que en el fondo constituyen una sola unidad dada su cercanía con el ámbito familiar. Este caso lo podemos observar cuando la familia funda una empresa y, posteriormente, a medida que aumenta el número de miembros de la familia y de acuerdo a la situación económica, se van creando más empresas para que cada miembro posea la suya propia. En este caso, existen varias empresas, pero bajo una misma configuración que es coordinada por el fundador, generalmente el padre.

Las empresas familiares organizan el trabajo tomando en cuenta aspectos de diferente índole, principalmente económicos y afectivos. Entre los primeros se pueden mencionar el monto de la inversión, es decir, dependiendo de los recursos materiales con los que cuente, podrá lograr los objetivos que se proponga; así también será importante la capacidad que posea para producir los bienes o servicios deseados. Entre los afectivos encontramos tanto el número de miembros de la familia, como la disponibilidad de tiempo de los mismos. En muchas ocasiones la empresa va creando puestos de acuerdo con las necesidades de los miembros de la familia, por ejemplo, un familiar que se encuentra desempleado o que necesita incrementar sus ingresos.

A esto habría que agregar los cambios cuantitativos que van modificando la estructura familiar, como el aumento de miembros, sea a nivel de los cónyuges en el caso de matrimonio de los hijos o del nacimiento de otros hijos; o bien la disminución, como sería el caso de un deceso. Existen otro tipo de cambios que son más de orden cualitativo, como las relaciones de autonomía que buscan los diferentes miembros de la familia o la tendencia a una mayor profesionalización de los mismos, todos estos factores propiciarán que las relaciones de trabajo se modifiquen en menor o mayor grado.

De acuerdo con los diversos aspectos y cambios que van conociendo las empresas familiares, proponemos identificar dos grandes tipos de configuraciones organizacionales la unitaria y la múltiple.

### **Configuración organizacional unitaria**

Es aquella en la que los miembros de la familia concentran trabajo, capital y afectividad en una sola empresa. La mayoría de las empresas familiares presentan, en su etapa inicial, este tipo de configuración. Existe un encargado principal responsable de la empresa y los demás miembros de la familia ocupan diversos puestos bajo la autoridad del primero; resulta interesante notar que la estructura jerárquica de la familia se sobrepone con frecuencia a la de la empresa; así entonces, es común que el padre, que ocupa frecuentemente el nivel más alto en la familia, aparezca como el primero en la jerarquía de la empresa y en su ausencia la madre o el hermano mayor retoman la dirección. En esta clasificación hemos detectado tres modalidades principales que denominamos simple, departamental y domiciliaria.

**Configuración simple.** Bajo este tipo de configuración encontramos un número importante de empresas familiares dado que la mayoría de ellas asumen esta forma al momento de ser fundadas. Presentan una estructura jerárquica más o menos simple, es decir, cuentan con un director y varios subordinados, lo que facilita la toma de decisiones, la cual recae normalmente en el único jefe, en ocasiones puede consultar con sus familiares más cercanos como esposa o hijos.

La división del trabajo se encuentra poca definida, se procura que cada miembro desempeñe varias actividades con el fin de que los beneficios generados permanezcan en la familia; ello implica también una menor contratación de personal externo con lo cual se refuerza el ámbito familiar. En la etapa inicial de



creación, la inversión requerida para establecer una sola empresa puede no resultar muy alta si la comparamos con el establecimiento de varias empresas. Además, en el caso de la empresa familiar, y más específicamente de la pequeña, el capital se aporta a medida que la familia lo va reuniendo o conforme el negocio va creciendo ya que resulta poco factible recurrir al financiamiento externo.

Las relaciones entre la empresa y la familia se desarrollan generalmente de manera estrecha y cotidiana; en ocasiones resulta difícil identificar los límites entre ambas esferas de acción, es decir, hasta dónde se trata de asuntos exclusivamente empresariales y a partir de dónde son familiares; ello resulta aún más evidente en el caso en que la empresa comparte el mismo espacio físico de la casa. Se observa, por otro lado, una estrecha dependencia económica y afectiva de los miembros, principalmente de los hijos hacia al padre o los padres. Una limitación importante en este tipo de organizaciones, generadora de graves conflictos, es la divergencia que llega a existir entre los diversos proyectos individuales y el familiar.

El proyecto familiar es elaborado habitualmente por la autoridad máxima, normalmente el padre de familia o en su defecto algún otro miembro que cuente con reconocimiento moral y/o económico para reunir a la familia y convencerla de participar en la empresa. Si bien la colaboración resulta un elemento central en todo tipo de organización, ésta constituye un elemento básico en la empresa familiar. En este tipo de empresas resulta indispensable ya que la colaboración se sustenta firmemente en la confianza y la solidaridad propias del mundo afectivo, resultando ellos esenciales para el buen funcionamiento de este tipo de empresas.

Uno de los principales problemas que enfrenta la empresa familiar es el de la sucesión; una parte importante de ellas no logra pasar satisfactoriamente esta etapa. Las causas más frecuentes son la falta de una planeación adecuada y los procesos poco claros que se siguen para la elección del nuevo director en un proceso de sucesión. En este tipo de configuración, la mayor parte de los integrantes de la familia se encuentran, desde el punto de vista familiar, en igualdad de circunstancias para heredar la dirección de la empresa; sin embargo, desde el punto de vista funcional pueden existir diferencias importantes que inclinen la decisión hacia alguno de ellos en particular.

La cultura que se observa en esta configuración simple corresponde a la propuesta de manera inconsciente por el director, que es normalmente aquella que domina en el seno familiar. Los valores inculcados a los individuos durante la infancia, son trasladados y reproducidos en la organización como, por ejemplo, el respeto por las decisiones que toman las personas mayores.

**Configuración departamental.** Ubicados todavía en el ámbito de la configuración unitaria, analizaremos ahora la empresa familiar cuya estructura jerárquica se encuentra un poco más definida, las actividades se estructuran en departamentos (áreas o secciones), cuyos responsables son generalmente miembros de la misma familia. La creación de estas áreas responde principalmente a dos razones; la primera es de tipo formal y corresponde al caso en que la empresa ha adquirido ya cierto crecimiento, tanto en las actividades que realiza como en el volumen de operaciones; es entonces cuando se requiere un mayor nivel de especificación en la distribución de las tareas. La otra causa es de origen informal

y se relaciona más con el número de miembros familiares que necesitan tener un empleo dentro de la misma empresa.

La existencia de varios departamentos implica que las decisiones ya no sean tomadas exclusivamente por un individuo como en el caso anterior, sino que en este tipo de configuración serán compartidas, en menor o mayor grado, entre los responsables de los departamentos coordinados por el fundador de la empresa. Las relaciones entre la empresa y la familia continúan siendo estrechas; sin embargo, la existencia de diversos encargados de departamento suele ocasionar que aparezca gradualmente la competencia interna.

Los miembros de la familia siguen manteniendo una cierta dependencia con respecto a los padres, aunque comienza a surgir, primero de manera tímida, la necesidad de autonomía con el fin de administrar la parte de la empresa de la cual son responsables, otorgándoles una determinada autoridad. Lo anterior representa, sin dudas, una ventaja, pero al mismo tiempo ésta suele convertirse en una limitación dado que se posee un conocimiento acotado de la empresa. En este tipo de configuración, debido a la división por departamentos, varios miembros de la organización se perfilan para la sucesión.

Debido a la existencia de varios departamentos dentro de una misma organización, dirigidos por diferentes miembros, se pueden encontrar diversas subculturas (Montaño: 2007b) cuyas características corresponden al encargado de cada departamento y/o al grupo de trabajadores y/o al tipo de actividad realizada en dicha unidad administrativa.

**Configuración domiciliaria.** Este caso corresponde también al tipo de configuración unitaria, es decir, se trata de una sola organización. La diferencia principal con respecto a las dos anteriores radica en el lugar físico donde se llevan a cabo las actividades sustantivas de la organización. En este caso se trata de una empresa con un dirigente principal y varios empleados bajo su mando, quienes reciben indicaciones para realizar un trabajo determinado en sus respectivos domicilios. En consecuencia, la toma de decisiones recae básicamente sobre una persona, aunque puede buscarse la participación de los demás miembros, principalmente para que se comprometan a cumplir con las tareas asignadas.

Este tipo de configuración favorece la incorporación de más miembros familiares, tanto de la familia nuclear como de la extendida, ya que no es necesario que se desplacen a otro lugar para desempeñar sus labores. Esto trae como consecuencia que las relaciones entre ellos sean menos frecuentes que en los casos anteriores, lo que si bien puede provocar menos conflictos, también puede ocasionar una menor unidad familiar. El hecho de realizar el trabajo alejado del jefe proporciona una mayor independencia laboral a los miembros de la empresa, pero, por otro lado, limita el conocimiento integral de la misma. Las relaciones que se establecen entre ellos requieren de una mayor colaboración, principalmente cuando el sistema de trabajo se encuentra organizado por procesos y que cada empleado, para realizar su tarea, necesita que otro haya terminado la suya.

En cuanto a la inversión requerida, ésta depende del tipo de empresa que se trate; así, en el caso de un taller de tipo artesanal, donde lo más importante es la mano de obra, la necesidad de maquinaria es casi nula y la adquisición de ciertas herramientas resulta suficiente para desempeñar el trabajo. A medida que

aumenta la complejidad de los sistemas productivos se necesitará equipo más sofisticado y por lo tanto más costoso.

La sucesión de la dirección de la empresa familiar resulta más incierta dada la diversidad de los participantes y la escasa interacción entre ellos. Los familiares más cercanos al director pueden presentar mayor probabilidad de retomar la empresa en un proceso de sucesión.

El hecho de que los integrantes de la empresa familiar realicen las tareas en sus domicilios, ocasiona la existencia de diversas subculturas pero unidas por rasgos comunes propuestos por el director.

Bajo esta configuración encontramos el caso típico de los talleres de ropa o la producción en general de diversos artículos relacionados con la confección, como pueden ser bolsas, mochilas, etc. También encontramos los talleres dedicados al diseño y elaboración de productos artesanales, los cuales requieren principalmente de creatividad y labor manual, y de algún tipo de herramientas sencillas y de fácil adquisición, lo que propicia que un mayor número de familiares pueda incorporarse a la organización.

### **Configuración organizacional múltiple**

Esta forma de configuración se compone de varias pequeñas empresas familiares aparentemente independientes, pero unidas por fuertes lazos familiares que favorecen las relaciones laborales entre ellas. Normalmente, este tipo de empresas son fundadas por el padre de familia bajo una configuración unitaria y con el transcurso del tiempo se trasladan a la configuración organizacional múltiple. Conforme los miembros de la familia requieren de independencia laboral,

y la situación económica lo permite, el fundador les va otorgando una pequeña empresa para que cada uno la administre, aunque en el fondo los lazos laborales difícilmente desaparecen del todo.

**Configuración autónoma.** La empresa familiar se encuentra formada por pequeñas organizaciones aparentemente independientes, pero coordinadas informalmente por un solo director. Se encuentran unidas por lazos de afectividad que caracterizan a la familia en la mayoría de los casos. Las empresas que forman una configuración autónoma normalmente tienen el mismo tipo de actividades que realiza la empresa principal que les dio origen.

La toma de decisiones se realiza de manera descentralizada, las decisiones principales se realizan en cada una de las empresas que forman la configuración, la independencia laboral no llega a ser total, existen con frecuencia relaciones de apoyo con la empresa que le dio origen o con las otras empresas de la familia. En cuanto a la inversión requerida en la configuración autónoma ésta resulta obviamente mayor que la unitaria ya que necesita crear varias empresas independientes.

El objetivo principal de estas empresas radica no sólo en la independencia de los miembros, sino también se puede interpretar como una sucesión anticipada, ya que cada uno de ellos recibe su parte del patrimonio familiar que le corresponde, y de alguna manera facilita el proceso de sucesión. Si los vínculos familiares son armoniosos, pueden facilitar la colaboración entre las diversas empresas que forman la configuración; por el contrario, si las relaciones familiares no son tan

cercanas, pueden provocar incluso competencia entre ellas. Las empresas que integran esta configuración pueden poseer diferentes subculturas, las cuales se encuentran compartidas por rasgos comunes, normalmente provenientes del fundador de la configuración.

**Configuración en red.** Se trata de varias pequeñas empresas con diferente giro, pero coordinadas informalmente por un sólo director, organizadas bajo una misma unidad familiar. En esta configuración, al igual que la autónoma, en sus inicios se forma bajo una configuración simple y a medida que aumentan las necesidades de la familia se van creando nuevas empresas con giros diferentes, pero complementarias entre ellas. Los giros de las empresas que se van creando concuerdan con la actividad principal de la empresa que les dio origen y con la profesión u oficio de los familiares que se encargan de ellas.

El trabajo se encuentra bien definido. Cada empresa del grupo familiar se encarga de proporcionar o de recibir los productos o servicios de las otras empresas; así, algunas de ellas se convierten en proveedores y otras en clientes. Al interior de cada empresa existe una cierta independencia funcional ya que cada una de ellas organiza su trabajo, pero dentro de la configuración las empresas mantienen una dependencia mutua. Al estar relacionadas entre sí las decisiones que afectan al conjunto familiar se toman de manera compartida.

Esta configuración en red, al igual que la autónoma, requiere que la familia cuente con suficientes recursos económicos para la creación de otras empresas. El hecho de que el padre, o fundador de la empresa familiar, les vaya otorgando una empresa a los diferentes miembros, provoca que las relaciones entre ellos sean

menos frecuentes, lo cual puede disminuir los posibles problemas entre ellos, pero también puede afectar la unidad familiar.

El hecho de estar organizados en red, facilita enormemente la sucesión patrimonial ya que los miembros principales de la familia poseen con anticipación una parte del patrimonio familiar, aunque, por otro lado, limita el conocimiento global del conjunto de empresas que forman la configuración. Las empresas que conforman esta configuración poseen culturas diferentes, pero unidas por rasgos comunes provenientes principalmente del director que coordina dichas empresas.

### **Reflexiones finales**

El proceso de modernización se ha dado de una manera y a un ritmo diferente en la empresa y en la familia ya que constituyen espacios sociales con objetivos, valores y comportamientos distintos. La cultura explica una parte importante del comportamiento de los individuos en la organización, otra la explican sus intereses, el tamaño de la organización, el nivel socio-económico, entre otros.

El tamaño de la organización influye en los principales objetivos de la empresa familiar. Una mejor comprensión de las etapas de modernización, tanto de la familia como de la empresa, reportarán un mejor desempeño de la empresa familiar.

Si las organizaciones se encontraran delineadas exclusivamente por estructuras, como lo propone la corriente de la contingencia, las primeras tenderían a ser similares, ya que si se aplicaran las mismas reglas, se esperaría que su funcionamiento fuera semejante. Las organizaciones se construyen de manera cotidiana por la interacción que efectúan los individuos al desempeñar sus



actividades, por el sentido que le otorgan al trabajo y las relaciones de afectividad que modulan la colaboración, así como por las interpretaciones acerca de su verdadera misión.

La empresa familiar se encuentra integrada básicamente por dos referentes institucionales, la empresa y la familia; ésta última se caracteriza por ser portadora de una fuerte carga afectiva, lo que ocasiona que las relaciones entre sus integrantes adquieran mayor importancia y visibilidad que en cualquier otro tipo de organización, provocando tensiones y complementariedades.

Las vivencias individuales y familiares influyen de manera importante en la configuración de la empresa familiar; como hemos podido observar, la historia de la familia se encuentra en estrecha relación con la de la empresa. En las empresas familiares hemos podido constatar cómo una parte de los eventos que acontecen en la familia son resentidos en la empresa. Los dirigentes de estas organizaciones actúan, general e inconscientemente, movidos por las relaciones afectivas propias de la familia; ello a pesar de que una parte importante de ellos manifiesta que actúa de manera empresarial o racional, es decir, bajo el supuesto de la eficiencia, la racionalidad y la rentabilidad de la empresa. Si bien, hay que reconocer que algunos dirigentes de empresas familiares buscan administrarlas de manera más racional, es indudable que no se percatan de la importancia del sustrato relacional que implica el sentido familiar y que ejerce una influencia determinante en la mayor parte de las decisiones estratégicas.

Considero que todavía queda un amplio camino por recorrer para lograr una mejor comprensión de las empresas familiares. En este trabajo he propuesto un análisis a partir del concepto de configuración organizacional. Existen otras muchas vetas

que aún no han sido exploradas y que en el futuro nos permitirán ampliar el panorama de lo que acontece en esos pequeños espacios sociales de alta complejidad.

## **Bibliografía**

- Adler Lomnitz, Larissa y Marisol Pérez Lizaur (1993), *Una familia de la élite mexicana. Parentesco, clase y cultura 1820-1980*, Alianza Editorial, México.
- Allouche José y Bruno Amann (s/f), “La confiance: une explication des performances des entreprises familiares”, <http://www.univ-pau.fr/~amann/00007Downl.pdf>
- Ariza, Marina y Orlandina de Oliveira (2001), “Familias en transición y marcos conceptuales en redefinición”, en *Papeles de Población*, 7/28, Centro de Investigación y Estudios Avanzados de la Población, UAEM, abril-junio, México, pp. 9-39.
- Arriagada, Irma (2002), “Cambios y desigualdad en las familias latinoamericanas”, en *Revista de la CEPAL*, núm. 77, agosto, pp. 143-161.
- Boissin, Jean-Pierre (2000), «Système de du management familial en PME, », ponencia presentada en el *V Congrès International Francophone sur la PME*, Lille, Francia, dirección electrónica : <http://www.iae.univ-lille1.fr>.
- Caby, Jerome y Gérard Hirigoyen (2002), *La gestion des entreprises familiales*, Economica, Col. Gestion, París.
- Catre B. y A. Buff (1996), *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Publi-union Editions, París.
- de Gaulejac, Vincent (2005), “El proyecto parental”, en de Gaulejac, Vincent, Susana Rodríguez Márquez y Elvia Taracena Ruiz, *Historia de vida. Psicoanálisis y Sociología Clínica*, Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, pp. 91-101.
- Gallo, Miguel Angel y Joan M. Amat (2003), *Los secretos de las empresas familiares centenarias*, Deusto, Barcelona.

- García, Brígida y Orlandina de Oliveira (2006), *Las familias en el México metropolitano: visiones femeninas y masculinas*, El Colegio de México, M
- García, Brígida y Olga Rojas (s/f), "Recent Transformations in Latin American Families: A Socio-Demographic Perspective", ponencia presentada en el *XXIV General Population Conference of IUSSP*, dirección electrónica: [http://www.iussp.org/brazil2001/s40/S45\\_01\\_GarciaRojas.pdf](http://www.iussp.org/brazil2001/s40/S45_01_GarciaRojas.pdf). México.
- Ginebra, Joan (2001), *Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad*, Panorama, México.
- Gomes, Cristina (comp.) (2001), *Procesos sociales, población y familia. Alternativas teóricas y empíricas en las investigaciones sobre vida doméstica*, Miguel Angel Porrúa y FLACSO, México.
- Mintzberg, Henry (1991), *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- Montaño Hirose, Luis (2004), "La dimensión institucional en el análisis organizacional", en *Iztapalapa*, núm. 56, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 7-16.
- Montaño Hirose, Luis (2007b), "Autonomía y distancia social en una organización pública mexicana", en Marcela Victoria Rendón Cobián (coord.), *Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. México, pp. 127-171.
- Mouline, Jean-Pierre (1999), Contribution à la compréhension du processus diachronique de la succession managériale dans l'entreprise familiale : une approche par les récits de vie, tesis doctoral presentada en la Université de
- Rendón Cobián, Marcela (2002), «Aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática», *Programa de Doctorado en Estudios Organizacionales*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, inédito. Nancy II, Francia.
- Rendón Cobián, Marcela (2007), *Dinámica organizacional y referentes institucionales. El caso de un pequeño hospital de propiedad familiar*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

- Rendón Cobián, Marcela (2008), "Cultura e institución. El caso de una pequeña empresa familiar", en Marcela Rendón Cobián (coord.), *Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 207-233.
- Roudinesco, Elisabeth (2006), *La familia en desorden*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Salles, Vania y Rodolfo Tuirán (1996), "Mitos y creencias sobre vida familiar", en *Revista Mexicana de Sociología*, LVIII, núm. 2, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, abril-junio, México, pp. 61-101.
- Solís Pontón, Leticia (coord.) (1997), *La familia en la Ciudad de México. Presente, pasado y devenir*, Asociación Científica de Profesionales para el estudio integral del niño y Miguel Angel Porrúa, México.
- Zevallos V., Emilio (2003), "Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina", en *Revista de la CEPAL*, núm. 79, abril, pp. 53-70.