

## **La empresa familiar, su cultura en relación con el factor de permanencia. Estudio de un caso.**

**Autores: M. A. Ma. Isabel de la Garza Ramos\***

**M. A. José Guillermo Díaz Figueroa\*\***

**Facultad de Comercio y Administración de Tampico, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México**

### **Introducción.**

La empresa familiar es un tema que está llamando la atención de los investigadores (Gersick et al 1997, Ginebra 1997, Le Van 1999, Leach 1999, Lansberg 2000, Veciana y García 2001, Reyes 2001). Los esfuerzos por conocerla como una especie de empresa singular, por el hecho de ser familiar son muy recientes. Hay países, sobre todo occidentales, en los que se ha demostrado gran interés por ella, como España, Estados Unidos, Suiza y Reino Unido en donde existen instituciones especiales (The Family Firm Institute, Inc., The Center for Family Business, Deusto Instituto de la Empresa Familiar, Family Business Network).

Para los fines de esta investigación entenderemos como empresa familiar aquella en la que los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, se desea la continuidad dentro del seno familiar, ampliado éste a aquellos miembros considerados como parte integrante de la familia aunque no lo sean por lazos de sangre<sup>1</sup>.

El estudio de la cultura organizacional también es reciente, los primeros estudios datan de la década de los 80', refiriéndose a ella igualmente como cultura empresarial, cultura corporativa y cultura organizacional<sup>2</sup>. En nuestro país hay pocas investigaciones al respecto.

La empresa, como tal, es una organización y ésta tiene una cultura propia, por lo que los elementos que hemos considerados para este estudio serán analizados bajo una óptica meramente cultural y referida a la permanencia de la empresa en el tiempo, el sentido de pertenencia de sus empleados administradores y el deseo de sus miembros de que continúe en manos de la familia. Este complejo de factores dota así de una personalidad propia, muy particular, a la empresa que la va no sólo diferenciándola de las demás sino que le da una relevancia singular a ojos de quienes se encuentran o se relacionan con ella y

---

<sup>1</sup> Entendemos por familia total la familia extendida como se conoce en nuestra cultura mexicana: padre, madre, hijos, abuelos, primos y demás parientes en distintos grados, cuñados. Esto comprende los parentescos religiosos, tales como compadres y ahijados y los emotivos, como las nanas y personal muy antiguo en el servicio de la casa familiar, que pueden ser considerados, sobre todo sus descendientes, muchas veces preparados con estudios pagados por la familia para ocupar puestos dentro de la empresa.

<sup>2</sup> Frederick, W. (1995 Pág. 80) dice al respecto: *"The notion of 'corporate culture'- the idea that a corporation could have a 'culture', much as societies have been said by anthropologists to possess distinctive cultures- began to take shape in the popular mind around 1980. The idea had been lurking in the deeper intellectual recesses of a few scholars and management consultants during the 1970s..."*

le dan un sentido muy propio a su misión y objetivos y, por ende, a su funcionalidad y, dentro de esta, a su continuidad.

El presente trabajo tiene la siguiente estructura, primero presentamos la problemática a estudiar, enseguida la metodología utilizada, en tercer lugar el desarrollo de la investigación, luego los resultados y como quinto y último punto las conclusiones.

### **Problemática.**

Enunciamos la problemática de nuestro estudio de la manera siguiente: ¿Cómo las características culturales distintivas de la empresa familiar afectan su permanencia y el sentido de pertenencia de sus miembros?

Tras la revisión teórica, en torno a la pregunta fundamental, se definieron las siguientes proposiciones:

P<sub>1</sub> La empresa presenta ciertas características distintivas por el hecho de ser propiedad familiar, relacionadas con la pervivencia de la familia en cuanto a su propiedad, su administración y su deseo de continuidad.

P<sub>2</sub> Existe un deseo expreso de continuidad de la empresa en manos de la familia, lo que refiere a un sentido de herencia.

P<sub>3</sub> El clima laboral contiene elementos culturales propios de la empresa familiar que influyen en el sentido de pertenencia de sus miembros y su deseo de continuar en ella.

P<sub>4</sub> Se manifiesta la existencia de valores familiares que han sido llevados a la empresa y que son determinantes para el logro de su permanencia en el mercado y en la sociedad.

En cuanto a las dimensiones de la cultura ha estudiar, se seleccionaron las siguientes categorías:

La pervivencia de la familia en la empresa, aspecto fundamental en una empresa familiar, cuyos indicadores son el capital en manos de la familia, destino que se da a las utilidades, poder de los miembros de la familia que trabajan en la empresa y el deseo de que la continúen sus descendientes.

Los valores de la empresa, sus indicadores son la misión y visión de la empresa, los valores familiares existentes en ella, el orgullo del producto/servicio, el conocimiento de la historia de la empresa (los relatos), la importancia en la vida de sus dueños, y su participación en sociedad.

La permanencia de sus miembros, cuyos indicadores son: la planeación de largo plazo respecto a crecimiento, el deseo de continuar, el sentirse a gusto de sus miembros no familiares.

### **Metodología.**

La cultura organizacional de una empresa determinada es un fenómeno cultural que se da en una porción de la sociedad: la empresa; y teniendo en cuenta que lo que interesa es la profundización del conocimiento y no la extensión del mismo decidimos que para alcanzar el objetivo aquí expuesto es conveniente

utilizar la metodología cualitativa, la cual se utiliza para entender y explicar fenómenos sociales y culturales de la vida real<sup>3</sup>.

La herramienta metodológica seleccionada para el trabajo empírico de nuestra investigación es el caso de estudio, el cual ha sido usado en análisis en los que, como en el nuestro, se entrelazan la cultura y la empresa. Los aspectos culturales, ya de sí dignos de un estudio a profundidad, cuando se refieren a situaciones muy particulares como lo es el entrelazamiento de los ámbitos empresarial, familiar y laboral, exigen un cuidadoso y exclusivo tratamiento, ya que se distinguen de una empresa familiar a otra empresa no familiar.

Yin, R. (1997) afirma que el caso de estudio investiga un fenómeno contemporáneo en el contexto de la vida real, que es lo que se llevó a cabo al estudiar esta empresa<sup>4</sup>; y agrega que es útil cuando las fronteras entre el fenómeno social y su contexto no son claramente evidentes, lo cual sucede en la cultura de la empresa familiar en donde vemos que se involucran las cultura de la familia propietaria, del empleado y de la empresa misma, por lo que sus límites no son claros, se superponen y se traslapan.

Partimos del supuesto de que la empresa familiar es un sistema abierto que se interrelaciona con su entorno, la sociedad que la acoge y, dentro de él, lógicamente, se encuentra la familia total a la que pertenece, por lo que los rasgos culturales a estudiar son aquellos que se relacionan con su ser familiar y su permanencia no solo en el mercado, sino en una misma familia.

Se diseñaron los instrumentos para recabar la información acerca de la situación, que se iba a estudiar. Se estructuraron entrevistas enfocadas<sup>5</sup>, se definió utilizar una observación limitada, se solicitaron y obtuvieron recorridos por las empresas y se analizaron los documentos que son abiertos al público, tales como páginas Web, folletería y artefactos que existen en los diversos puntos de venta.

### **Presentación del caso.**

Tampico es una ciudad cosmopolita que creció por el auge petrolero de las primeras décadas del siglo próximo pasado, por lo que a ella llegaron tanto nacionales de otros Estados de la República, como extranjeros venidos de diversos puntos del orbe. Así la sociedad tampiqueña tiene círculos o "colonias" españolas, chinas y libanesas, primordialmente que poseen sus propios clubes que, a la fecha, están formados por descendientes de aquellos originarios de esas tierras.

---

<sup>3</sup> Stake, R.E. (1995) afirma que *"Three differences in qualitative and quantitative emphasis deserve attention: (1) the distinction between explanation and understanding as the purpose of inquiry; (2) the distinction between a personal and impersonal role for the researcher, and (3) a distinction between knowledge discovered and knowledge constructed"*.

<sup>4</sup> Stake, R.E (Pág. Xi) define el caso de estudio como: *Case study is the study of the particularity and complexity of a single case, coming to understand its activity within important circumstances"*.

<sup>5</sup> Izcarra y Andrade (2003) nos dicen que esta técnica es útil cuando se busca conocer aspectos del entrevistado respecto a su vida, sus experiencias, su entorno, realidad, ideas y valores.

La empresa que se seleccionó debió cubrir ciertas condiciones: su antigüedad, ya que consideramos que es en la tercera generación en donde se encuentra ya firmemente consolidada en sus miembros; su arraigo en la sociedad tampiqueña, que implica no solo el reconocimiento, sino la aceptación de la empresa en su seno y que, comúnmente, lleva a la empresa a dar una respuesta social; su prestigio que significa no solo un éxito que representa orgullo para la organización, sino que provoca la necesidad y el deseo de sostenerlo; y un número suficiente de empleados para que existan varios niveles administrativos.

La empresa surge durante el Porfiriato en 1899, dentro de la etapa de estabilización de este período, deviene de un español llegado a México, que, junto con su sobrino (abuelo del actual dueño director) se ubica en el centro de la ciudad, ha cambiado cuatro veces de local, ocupando actualmente uno propio a una cuadra de distancia de donde estuvo en un inicio y a una cuadra de la tercera ubicación<sup>6</sup>. Tiene una sucursal en la llamada “zona dorada” de la ciudad, que es en un área en la que se ubican negocios comerciales de prestigio, con un segmento de mercado de alta posición socio económica. Y aunque se encuentra en tercera generación no es un consorcio de primos, se encuentra en manos de una sola persona y ningún familiar ocupa puestos administrativos, pero si conservan capital accionario. El nombre de la empresa está bien posicionado en la sociedad tampiqueña y de la región y el apellido familiar se encuentra bien sustentado socialmente, como lo demuestra su participación en diversos clubes deportivos, sociales y la participación del dueño director en la política municipal, de acendrada religión católica.

Se trata de una empresa de tamaño medio, su giro es compra venta de ropa y calzado, con un dueño director que tiene bajo su supervisión directa a cuatro administradores, la administradora general, el gerente de la matriz, la gerente de la sucursal y la encargada de mercadotecnia. Supervisa también a cuatro compradores, de damas, de caballeros, de niños y de calzado (aunque ellos dependen del gerente general). La organización abriga a un número que fluctúa entre 60 y 65 empleados, la gran mayoría son vendedores de tienda. Las antigüedades de éstos es variada y la rotación de este tipo de empleado es alta, aunque hay vendedores con varios años de antigüedad en las tiendas. Las dos tiendas son amplias de varios cientos de metros cuadrados de dos pisos la matriz y dos pisos la sucursal, con posibilidad de ampliación, ambos inmuebles son propios.

En ambas tiendas se encuentran fotografías antiguas de las primeras localizaciones de la tienda, que se repiten en las salas de juntas, los colores de la tienda se encuentra desde las cajas de envoltura y bolsas hasta el elevador trasero por donde se sube la mercancía a las bodegas, en la sucursal. Y el logotipo de la misma se ve repetido en diversas partes de las dos instalaciones y en el equipo de reparto. Durante el recorrido se constató el orden establecido en la tienda, no únicamente en lo que está a la vista del público, sino también en los almacenes.

---

<sup>6</sup> La empresa, con su denominación social inicial aparece como fundadora de la Cámara de Comercio de Tampico, que empezó a funcionar el 21 de octubre de 1909 y su fundador aparece como miembro de la primera junta directiva de constituida celebrada el 11 de enero de 1910. González Salas, C. (1981, Pág. 166)

Al visitar por primera vez al dueño director, nos mostró la sala de juntas recién remodelada y apenas amueblándose, nos señaló un lugar en el librero y nos dijo "ahí voy a poner la **fotografía de mi padre**" A<sub>1</sub>. Cuando hicimos, meses después, el recorrido por el local de la matriz, ahí estaba ya la fotografía.

Los empleados están bien uniformados, sobre este tema opina un gerente: "procuro traerlos **a la línea**, a los caballeros los **uniformo**, se les dan tres uniformes con tres camisas a un precio bajísimo, esas yo las consigo para la economía y buena **presencia**, eso es **imagen**, si usted va a un baile ¿Cuál es la **imagen** del baile? es la orquesta que toca en el lugar, aquí son los **empleados**" A<sub>3</sub>.

Se observaron los tableros de anuncios que están en las entradas a ambas tiendas en donde se fijan avisos al personal. Las personas encargadas de la entrada para empleados, que llegamos a utilizar, dado que las entrevistas se efectuaron fuera de hora de trabajo, por lo que nos recibían los gerentes antes de su hora de entrada, pero dentro de las tiendas, son muy amables.

#### **Desarrollo.**

Se concertó una entrevista previa con el dueño director de la empresa quien aceptó que su empresa fuera sujeto de estudio de la presente investigación.

A continuación se presenta un cuadro en el que se plasman las entrevistas efectuadas, las cuales se llevaron en un clima tranquilo, en un ambiente agradable y con una buena disposición de los entrevistados:

**Tabla No. 1 Características de las entrevistas efectuadas en la empresa "A"**

<b>Clave</b>	<b>Cargo del entrevistado</b>	<b>Anti-güedad</b>	<b>Lugar de la entrevista</b>	<b>Fecha</b>	<b>Duración</b>
A <sub>1</sub>	Dueño Director	22 años	Sala de juntas de la Dirección	24/05/04	60 min.
A <sub>2</sub>	Gerente Administrativo	37 años	Sala de juntas de la empresa	26/05/04	1 h. 20'
A <sub>3</sub>	Gerente de la Tienda (matriz)	53 años	Oficina del gerente	19/05/04	1 h. 10'
A <sub>4</sub>	Gerente de la Sucursal	20 años	Oficinas de la sucursal	21/05/04	1 hora
A <sub>5</sub>	Compradora de Damas	24 años	Área de Compras de la matriz	04/06/04	55 min.
A <sub>6</sub>	Mercadotecnia	3 años	Fuera de la empresa	18/05/04	40 min.

Elaboración propia basada en Lorente, R. (2000)

En la siguiente tabla plasmamos las diferentes etapas en las que las gerencias de la empresa se desarrollaron, pudiendo observar los diversos contextos en lo que se desarrolló:

**Tabla No. 2 Acontecimientos principales en las diversas etapas de la Empresa A**

<b>Etapas</b>	<b>Acontecimientos</b>	<b>Observaciones</b>
Porfiriato (1876-1911)	Llega de España el tío bisabuelo e instala la primera tienda frente a la Plaza con un sobrino, y socios minoritarios (se puede ver en una fotografía antigua los mostradores y el personal)	"(...) y entonces en el transcurso del tiempo la mayoría de los empleados eran españoles que venían, España estaba muy mal económicamente y era gente que venía a tratar de hacer algo de dinero a México (...)A <sub>1</sub>
El período de la Revolución y su etapa posterior. (1910-1940)	En esta época el abuelo regresa a España y queda el sobrino como dueño de la empresa y construye la edificación actual (Del edificio antiguo se pueden observar fotos tanto en oficinas como en las escaleras del inicial como de las distintas remodelaciones que se le han hecho a través de los años)	"Les tocó también la crisis aquella de la gran depresión en el mundo en el año '29 y también les tocó la Expropiación Petrolera [1938] (...) pero sobre todo la del '29 que muchos negocios famosos de Tampico cerraron y muchos de los empresarios se fueron a vivir a la ciudad de México (...) mi padre trabajó como 60 años aquí (...)A <sub>1</sub>
La industrialización de México. (1940-1970)	En esta etapa entran los hijos y los socios minoritarios se independizan quedando tres hermanos a cargo de la dirección de la empresa, propiedad absoluta ya de la familia "(...) algunos se quedan como hasta el año cuarenta y tantos, o cincuenta (...)A <sub>1</sub>	"Cuando Tampico se inunda [se refiere al año 1955] me acuerdo que mi papá me platicaba que él se vino inmediatamente, cuando el agua estaba subiendo y que estaba preocupadísimo y levantando con sus empleados la mercancía y que llegó mi abuelo y dijo no, no, no, no, ni le muevan, si el agua llega hasta aquí desaparece Tampico (...) a ellos les tocaron varias cosas así". A <sub>1</sub>
Los tiempos modernos (1970 - actualidad)	En esta época quedan dos hijos de uno de los hermanos a cargo de la dirección y posteriormente uno de ellos se retira: "(...) entro yo (...) un hermano y yo, un hermano mayor que yo. Bueno en el transcurso de dos años o tres años mi papá se retira (...) nos quedamos mi hermano y yo en el negocio y del '82 al '88 (seis años) trabajamos juntos, mi hermano se retira y me quedo yo manejando el negocio (...)A <sub>1</sub>	"Sí, la época de los 50's y 60's y 70's sobre todo los 70's, pero a mí me tocaron los 80's y 90's. [refiriéndose a los períodos de estabilidad económica] (...) bueno nosotros no curtimos mal las baquetas con la del '95". [se refiere a la crisis económica del país] A <sub>1</sub>

Fuente: elaboración propia.

Se realizaron recorridos por cada una de las tiendas guiados por los administradores no familiares de confianza, pudimos observar todos los ámbitos de la organización: oficinas, bodegas, aparadores, etc.

Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y los casetes resguardados. Se efectuó el análisis de las respuestas conforme a la categorización efectuada, se triangularon las aseveraciones e los administradores familiares y las de los no familiares. Se obtuvieron los resultados y las conclusiones correspondientes.

## Resultados

Los resultados los dividimos en tres secciones: a) la respuesta a la pregunta fundamental de investigación y a las proposiciones que de ella emanan; b) el análisis de aspectos fundamentales de la empresa seleccionada; y c) la realización de un análisis de la cultura organizacional de la empresa sujeto de estudio.

a) La respuesta a la pregunta de investigación. Como resultado del estudio de caso podemos afirmar que las características culturales distintivas de la empresa familiar si afectan su permanencia y el sentido de pertenencia de sus miembros: dueño-director, familia y empleados:

El dueño-director participa en la transmisión, fortalecimiento y recreación de la cultura, lo cual se logra con una dirección clara, una intervención directa en las actividades de la tienda, una comunicación fluida con sus empleados, la generación de un clima de confianza, pero, como en una familia, también se procura una disciplina que marque límites y guíe conductas. Al respecto un directivo opina sobre el trato al empleado: “Con mucha **confianza**, sin embargo también de mucha **disciplina**, el empleado no se puede pasar o agarrar de la amistad para exigir otro tipo de cosas, sí, sí hay mucha **disciplina** en ese sentido” A<sub>2</sub>. La gerente de la sucursal al responder el porqué se siente a gusto en su trabajo dice: “Me siento muy a **gusto**, me **gusta** mi trabajo, el **trato** que es de **familia**, he aprendido mucho, he **crecido** mucho.” A<sub>4</sub>.

Existe una base emocional que implica una situación familiar a resolver en la que prima lo emotivo “(...) aquí **nos vemos como una gran familia**, nos preocupa nuestra gente y va el respeto por delante(...) A pesar de eso mi principal fuente es ésta [refiriéndose al negocio familiar], **yo continúo la tradición** (...) de repente incursiona uno en otros negocios o en otros campos, la tienda sigue siendo para nosotros **el negocio principal** al que **no debemos descuidar** por nada del mundo” A<sub>1</sub>

Una cultura organizacional que propicia la integración y que se percibe en las respuestas de los empleados administradores, al referirse a sus subordinados se menciona la confianza mutua que existe y que lleva a éstos a confiarse en sus jefes aún en cuestiones personales, y en la intervención de los jefes en los conflictos entre ellos para que la armonía dentro del trabajo no se rompa o en la exclusión de aquel personal que no tenga los valores que en la empresa se ponderan. Un compromiso de sus miembros que favorece una conducta consistente, reduciendo la ambigüedad, la imprecisión y los equívocos, y creando

una seguridad en los empleados, beneficiando a la organización. Los administrativos se sienten seguros en su toma de decisiones, no perciben más límites que aquellos que corresponden al dueño director.

P<sub>1</sub> La empresa presenta ciertas características distintivas por el hecho de ser propiedad familiar, relacionadas con la pervivencia de la familia en cuanto a su propiedad, su administración y su deseo de continuidad. Fundamentamos esta aseveración en el desarrollo encontrado de su cultura organizacional en las dimensiones mencionadas:

Respecto a la propiedad ya que la familia es dueña del 100% de las acciones que forman el capital de la empresa, es en la segunda generación cuando la empresa queda ya totalmente en manos de la familia, a partir de ahí ya no vuelve a haber socios ajenos, ni siquiera en forma minoritaria;

Respecto al poder, porque el dueño director es quien toma las decisiones estratégicas “por otro lado una empresa familiar te permite tomar **decisiones mucho más rápidas, no se burocratizan tanto las decisiones**, obviamente tienen muchas más desventajas por sus volúmenes, por el tamaño de las empresas, las economías a escala etc., pero también tiene sus ventajas.” A<sub>1</sub>

Respecto a la continuidad, al patentizar el deseo expreso de que la tienda continúe en manos de sus descendientes, como observamos en la pregunta directa al director “Usted es muy joven”, responde: “Pues relativamente” “Pero, ¿en algún momento vendrá el retiro? Nos dice “No pues sí, por mí ya.”, “¿Le gustaría que su sucesor fuera un hijo?”, contesta “Sí me gustaría que fuera así”. A<sub>1</sub> Y la afirmación, como lo observa el administrador que ha pasado por las tres generaciones “tenemos a nuestro director que es una persona joven, muy capaz, gracias a Dios que sigue la **continuidad de la familia**”. A<sub>3</sub>

P<sub>2</sub> Existe un deseo expreso de continuidad de la empresa en manos la familia, lo que refiere a un sentido de herencia, según se aprecia en las respuestas ya comentadas en el párrafo anterior sobre este tema, al hablar de las características distintivas de una empresa familiar A<sub>1</sub>.

La historia de la empresa nos demuestra el deseo de continuidad de la misma en manos de la familia. Durante todo ese tiempo el capital, primero mayoritariamente y después exclusivamente, ha sido de la misma familia. En el transcurso de tres generaciones han trabajado dentro de la empresa diferentes miembros familiares. A través de 105 años los valores de respeto, honestidad, seriedad, ayuda a la comunidad y otros se han ido trasladando de padres a hijos. A<sub>1</sub> Existe un marcado orgullo a pertenecer y a continuar con el negocio. La historia de la familia es ampliamente conocida, no solo por los herederos, sino por los empleados administrativos. A<sub>2</sub>, A<sub>3</sub>, A<sub>4</sub>, A<sub>5</sub>, A<sub>6</sub>.

P<sub>3</sub> El clima laboral contiene elementos culturales propios de la empresa familiar que influyen en el sentido de pertenencia de sus miembros y su deseo de continuar en ella. Todos los entrevistados conocen la historia de la empresa, se sienten parte de una familia, aseguran que cuando la empresa tiene un éxito ellos se sienten parte de de dicho éxito, se da gran importancia a la confianza

que se tiene entre los administrativos y sus empleados, entre el dueño director y sus administrativos, el respeto mutuo que existe y que se exige a quienes entran a la empresa, los valores primordiales que se viven en la empresa.

Dicha situación familiar es percibida por los empleados como se aprecia en la respuesta a la pregunta de “porqué se siente **a gusto** en su trabajo”, al surgir como aspecto esencial el ambiente familiar: “Pues porque, **desde un principio**, como dicen que la primera impresión es definitiva, yo siempre sentí que se me **acogió** como si fuera **parte de una familia**, entonces he sido eso, **no puedo sentirme ajena**” Y al preguntar cómo se motiva a los empleados: “Bueno, precisamente brindándoles esa **confianza** que se tiene en una **familia**, ese **diálogo**, interesándome en sus asuntos personales y conminándoles con **el ejemplo** a ser parte de la **familia**” A<sub>2</sub>

Al responder acerca del puesto que ocupa uno de los administrativos nos dijo: “Soy el gerente de negocio, le comentaba que aquí el puesto me lo han asignado como gerente, llevo 53 años en el negocio y, pues, **ya me considero familia más que un empleado o que un gerente**, porque aquí ya no es el dinero, ni el ego personal, solo es el **amor** y el **cariño**...” A<sub>3</sub> “Esta empresa es como **una familia**, aquí el trato, la consideración al empleado es como alguien de la familia, uno se **enamora de la empresa**, se **preocupa** por ella y la **hace suya**” A<sub>4</sub>

P<sub>4</sub> Se manifiesta la existencia de valores familiares que han sido llevados a la empresa. Todos los entrevistados consideran los valores de respeto, confianza, seriedad como propios de la empresa y provenientes de la familia que formó la empresa y que se han ido transmitiendo de padres a hijos.

El dueño director afirma sobre los valores de la empresa: “Sí, son de mi familia” A<sub>1</sub> Y a la pregunta sobre si se trasladan los valores, responde: “Esperemos que sí, esperemos que estén trasladándose, yo creo que sí, mi abuelo era **un tipo muy derecho** con muchos principios, serio, sus hijos salieron así y creo que nosotros tratamos de conservarlos tanto los **valores familiares** como los **valores cristianos**” A<sub>1</sub>. Y agrega, a hablar sobre los empresarios mexicanos, en general, que: “Pero hay que buscar que haya **empresarios comprometidos** con los **principios cristianos** y con **principios en los valores** porque a México también lo criticamos por sus políticos pero también hay muchos empresarios que dejan mucho que desear, en ese sentido necesitamos empresarios con sentido social y que se preocupen por eso” A<sub>1</sub>.

Un administrativo nos dice que los valores que se privilegian en la empresa son “Bajo mi punto de vista el **respeto**, la comunicación y la **confianza**” A<sub>2</sub>. Y a la pregunta: ¿Qué valores son los más importantes que usted ve en él? Nos responde otro administrador: “El **respeto**, la **honestidad**, el considerar a los demás como personas”. A la misma pregunta, otro responde: “el **respeto**, la **honestidad**, la **confianza**” A<sub>4</sub>. Otro: “el valor principal es el **respeto** hacia las personas” A<sub>3</sub>. Y otro más: “El **trato** hacia nosotros, el respeto” A<sub>5</sub>. Y la más joven e los administradores afirma: “Creo que se valora mucho la **honestidad**, el **respeto** por los demás, la **justicia**, el trabajo en equipo” A<sub>6</sub>.

b) Análisis de aspectos fundamentales de la empresa seleccionada:

El devenir de la empresa, surge como una necesidad de supervivencia, llega el extranjero a una tierra en donde espera “hacer dinero” y lo hace y se regresa a su tierra, pero la semilla de la empresa familiar está sembrada en su sobrino que sigue adelante, tienen empleados españoles, además de los socios, ya se entrevé la preocupación por los empleados del terruño: “(...) hay una **casa de empleados** de [nombre de la tienda], de hecho durante 30 años hubo una **casa de empleados** de [nombre de la tienda], llegaban le echaban muchas ganas, trabajaban aquí y se iban independizando, muchos de ellos fundaron **negocios propios** (...)”A<sub>1</sub>

Las características distintivas de las empresas familiares, en sus aspectos sociales, económicos y administrativos se analizan a continuación:

**Introversión:** En el sistema familiar las decisiones se toman hacia adentro de la familia, los planes contemplan el futuro de la familia, sobre la preparación de los hijos para hacerse cargo del negocio: “Todavía no, han venido a trabajar en el verano, pero todavía no, pero **los tengo que traer** (...) por otro lado sí **es importante traerlos** en los veranos para que le agarren un poquito de **cariño al negocio**, para que se vayan **empapando** y el día de mañana lo que ellos decidan (...)”A<sub>1</sub>

**Orientación al largo plazo:** Otra característica distintiva es su sentido de continuidad y el deseo de trascender. Así, el dueño director afirma: : “Yo creo que aquí siempre ha habido una misma **mística** de dos o tres cosas muy básicas pero muy importantes que han hecho que **la tienda permanezca** a través del tiempo y una de esas cosas ha sido **el cariño a este negocio**, como que a todos los que nos ha tocado estar aquí hemos estado **orgullosos de continuar** con este negocio (...)” A<sub>1</sub>. Pero, los planes no son exclusivos del dueño, sino que también la gente de confianza los demuestran, en los recorridos por ambas tiendas se nos fueron mostrando la remodelación de la tienda matriz, platicándonos del porqué de los cambios, de la necesidad de ellos, de cómo va a quedar la tienda para dar mejor servicio.

**Énfasis en la sucesión gerencial:** Otra característica peculiar de la empresa familiar es la manifestación expresa de que un miembro de la familia sea quien la continúe encabezando, a la pregunta sobre su sucesor, si le gustaría que fuese su hijo, responde: “Sí me gustaría que fuera así, obviamente que me gustaría que fuera **un hijo**, pero si no pues **un hijo adoptivo**”. Al aclarar “¿Un ahijado? ¿Un sobrino?”, contesta: “Pero no necesariamente que fuera familia, a mí me gustaría que fuera **de mi familia** los que continuaran en este negocio, obviamente **si Dios quiere** y a ellos les gusta (...)” A<sub>1</sub> En el recorrido un administrador nos comenta al respecto de la alegría que se tuvo cuando nació el hijo varón en vista de la continuidad de un sucesor en la empresa, lo cual es uno de los rasgos propios de la cultura mexicana.

**La visión de su empresa en el futuro** está presente en las declaraciones siguientes: “Yo quiero **consolidar** la empresa a nivel local, quiero integrar unas empresitas alrededor de estas, relacionadas con el mismo ramo pero con **otro**

**formato**, tal vez más flexible y tal vez más pequeño y consolidar estas dos tiendas y si es necesario **abrir una tercer tienda** por el crecimiento de Altamira, **consolidar** y tratar de **hacerlas crecer** pero no necesariamente tengo en mente una gran expansión". A<sub>1</sub>

Al triangular con las opiniones de sus directivos se aprecia que se sienten equipo con su jefe y también ven a futuro, a la pregunta "Entonces, ¿ve usted esta empresa cómo una empresa con futuro?", responden: "De **mucho futuro**, (...) ya que **vamos creciendo**, afortunadamente ya tenemos un director joven, con buenas ideas y realmente es bueno porque **no hay barreras**, tiene un **equipo** consolidado y que le responde".

**Fusión entre los patrimonios familiar y empresarial:** Es una característica que no se encuentra, lo que puede considerarse normal por la antigüedad de la empresa, ya que esta característica se presenta fundamentalmente en los inicios de la misma. Se considera que las utilidades si son patrimonio familiar por que le corresponden a la familia, pero que, sin embargo, deben usarse para acrecentar la empresa familiar: a la pregunta "¿Qué el capital social de la empresa que es una Sociedad Anónima esté perfectamente definido de su patrimonio familiar?", dijo "Son dos cosas diferentes, pero **el capital social** ya está en la empresa y el capital contable no, el capital social es parte del capital contable lo demás son utilidades, etc. pues el **patrimonio familiar** en parte está en la empresa y podrá estar algo afuera y si se saca es a través de los dividendos, pero se están **reinvirtiendo constantemente hasta las utilidades**, pues mucho de tu patrimonio está aquí y lo vas dejando aquí". A<sub>1</sub>

**El porcentaje accionario de la propiedad**, que ya hemos visto que inicia el fundador con su sobrino y otros socios minoritarios y que desde la segunda generación queda completamente en manos de la familia.

**El control del voto**, al tener el 100% de acciones en la familia no se da este punto además se considera que "hay una **confianza** absoluta en el manejo de la empresa" A<sub>1</sub>, por lo que no hay reuniones formales de socios.

**El poder sobre la dirección estratégica:** El poder se encuentra en la persona del dueño director quien lo delega en la gente en quien confía "(...) estamos en constante evaluación de los **planes** y de todo lo que vamos a hacer (...) Utilizo **presupuestos** en ciertas áreas nada más (...) hacemos reuniones de **planeación estratégica** de vez en cuando, y de **planeación anual** con cada una de las **áreas y yo, mi gente** me presenta un **plan anual**". A<sub>1</sub>

**El involucramiento de varias generaciones de la familia dentro de ella:** Aunque en la actualidad hay un solo miembro de la familia al frente del negocio y no hay familiares trabajando en ella pero, a través del paso de las generaciones han estado trabajando padres e hijos, tíos y sobrinos y la expectativa del actual dueño director es hacia esa continuidad, hablando de sus hijos nos dice: "Si, Por eso **los voy a traer** en los veranos y **si hay uno de ellos** que les guste, que le agarre **cariño**, yo creo que los dos o tres **prospectos** tienen capacidad para después de cierta preparación, de algunos años **dejarles el negocio**, no se aprende en un año (...)"A<sub>1</sub>

**La administración activa por miembros de la familia:** En todas las generaciones ha sido un miembro de la familia o varios quienes han estado a cargo, aún en las dos primeras en la que hubieron socios no familiares, en la primera el tío y el sobrino, en la segunda tres hermanos, en la tercera, primero dos hermanos y luego uno sólo en la actualidad nos dice: “Tengo expectativas de **crecimiento** como **directivo**, como **grupo**, inclusive como **tienda**” A<sub>1</sub>

c) Análisis de la cultura organizacional de la empresa:

En lo referente a la primera dimensión de la cultura organizacional, la **pervivencia de la familia** en la empresa, que es un aspecto fundamental en la empresa familiar. En cuanto a los indicadores son los relativos al capital, totalmente en manos de la familia, la ausencia, por tanto, de capital ajeno; el destino que se da a las utilidades que se reinvierten para hacer crecer la empresa; así como el que no haya miembros de la familia trabajando en la empresa.

No se aprecia interés ninguno en admitir capital ajeno responde: “No lo sé, yo creo que no, pero obviamente **en forma mayoritaria no**, pero en forma minoritaria no creo que le interesaría a alguien entrar en forma minoritaria. Al insistirle: “¿Ni aún porque se acrecentara este negocio?” La respuesta es concisa pero muy firme: “**No**” A<sub>1</sub>.

Respecto a la característica de no dar importancia al reparto de utilidades, sino considerar prioritario el que continúen dentro de la empresa, respaldándola financieramente, a la pregunta sobre la reinversión de utilidades en su negocio, la respuesta es un rotundo “**Sí**” A<sub>1</sub>.

La segunda dimensión es la relativa a **los valores de la empresa**, sus indicadores son la misión y visión de la empresa, los valores familiares existentes en ella, el orgullo del producto/servicio, el conocimiento de la historia de la empresa (los relatos), la importancia en la vida de sus dueños, la percepción de la competencia, de sus fortalezas y debilidades y su participación en sociedad.

En cuanto a **la historia de la empresa**, todos los administrativos saben algo o mucho de ella, desde su origen y por las generaciones de la familia que han pasado, por otro lado se sostiene el conocimiento sobre su antigüedad con las fotos que ya hemos mencionado que se encuentran repetidas en diversos lugares.

En lo que respecta al significado de la empresa, a la que el dueño llama “la tienda”, la respuesta es: “A pesar de eso mi principal fuente es ésta, yo continuo la **tradición** aunque somos un poquito medio Quijotes y a pesar de que de repente incursiona uno en otros negocios o en otros campos, **la tienda** sigue siendo para nosotros **el negocio principal** al que **no debemos descuidar** por nada del mundo”. A<sub>1</sub>

Otro indicador cultural importante es el **apoyo**, entendido como el grado de amabilidad y soporte del administrador para su subordinado: “A veces sí, pues hay que **apoyarlos** (...) Sí, obviamente hay cosas en las que **no podemos**

**complacerlos**, no porque llega un momento en que no aguanta el negocio, por ejemplo un banco de préstamos no es, pero sí **los orientamos** para que solucionen su problema.” A<sub>3</sub>

El aprecio hacia el empleado responsable y entregado se nota en la siguiente afirmación: “Lo que más aprecio en un empleado es obviamente que sea una persona que **trabaje, responsable**. Hay que apreciar el **trabajo** y la **responsabilidad** y obviamente también la honradez, pero sobre todo su **entrega** ¿verdad? Que quiera progresar, gente que **trabaje**, que ponga el **ejemplo**, que le **eche ganas**.” A<sub>1</sub>

El paternalismo aunado a la exigencia del trabajo responsable es notable: “(...) alguien me comentaba que soy muy **negrero** con mis empleados, no es que sea negrero lo que pasa es que tratamos de **ayudarlos** en que se **formen**, que sean **responsables!**” A<sub>3</sub>

El paternalismo de los diferentes líderes es claro, así como el sentirse como miembro de una familia con valores sólidos: “(...) si **hago una cosa mal** es **culpa de ellos**, si **hago algo bueno** también **es cosa de ellos, eso me enseñaron** y **a sus hijos también**, y en ese sentido hemos tenido muchas mejoras, aquí **somos muy humanos**, son pocos negocios los que se pueden permitir eso, ser **muy humanos**, muy **generosos, caritativos**, ellos **ayudan** a mucha gente” A<sub>3</sub>

La quinta dimensión se refiere a la **continuidad**, cuyos indicadores son: la planeación de largo plazo respecto a crecimiento, diversificación y la sucesión familiar, temas que ya se trataron en el punto anterior, pero podemos observar en la siguiente declaración como los **patrones de conducta** ha que da lugar la cultura organizacional son cambiantes y sirven para enfrentar retos: “(...) a todos los que nos ha tocado estar aquí hemos estado orgullosos de **continuar** con este negocio a pesar de **lo difícil** que son las cosas porque en realidad no son fáciles pero **todas las épocas** tienen su lado **difícil** y sus lados **fáciles**”. A<sub>1</sub>

#### 4. Conclusión.

Se aprecia que en esta empresa se han desarrollado facultades morales e intelectuales a través de una educación, entendida como aquella que de cualquier forma se recibe en los lugares en donde se desarrolla nuestra vida, que les ha dado a sus miembros un conjunto de significados que les permiten prever los acontecimientos y lo que se espera de él en la vida de sociedad que forman los empleados, clientes, proveedores y dueños, dado que la mayoría de sus administrativos se han desempeñado al menos en dos generaciones.

Se percibe una forma tradicional de hacer las cosas, como son: la atención al cliente, el cuidado en la elección de la mercancía de moda, el pago puntual a proveedores, el cuidado de saber lo que marca la moda, etc., ha pasado de generación en generación creando un valor compartido que identifica al grupo de administrativos y que ellos mismos consideran distintivo de la tienda y además le dan un valor propio a ello, creando un fuerte sentido de identidad.

Dentro de los mecanismos del aprendizaje de la cultura apreciamos una marcada preferencia a “dar ejemplo”: de puntualidad, del trato entre ellos y para con los demás, del respeto, etc., mencionado por los propios administrativos.

La historia, es conocida por todos los administradores, aún la más joven, lo que es fundamental en la cultura organizacional, ya que en momentos decisivos, quedaron establecidos mitos y características que llegan hasta el momento presente.

Encontramos, en este caso, al hombre social que se comporta en el presente, teniendo en cuenta su pasado y que busca transmitirlo a las generaciones venideras, porque considera valiosa la experiencia encontrada en su lugar de trabajo y de su agrado la cultura que en el se da, al mencionar que ahí “me encuentro como pez en el agua”.

Identificamos su cultura en la clasificación del clan, al percibirse que centra su interés en el sostenimiento interior de la organización con un alto grado de flexibilidad, un cuidado de sus miembros y una sensibilidad de buen trato para con sus clientes, buen pago para sus proveedores, que redundan en un ambiente del tipo familiar.

Se manifiesta una aceptación por “seguir la continuidad”, y una admiración por su formación académica, su apertura al cambio, su afán de crecimiento. Se admite que durante 70 años la empresa se mantuvo sin cambio hasta llegar él. Sienten que él ha dejado a un lado el paternalismo, sin embargo, en los administradores, se percibe fuertemente éste en el trato a sus subordinados.

Conforme al modelo de Kroeger, este director, en el momento en que se hace cargo de la sucesión, le ha dado a la empresa “una reorganización que evite la decadencia y le dé nueva vida, la consolide y la expanda” Y, según el modelo de Danco, está en “los tiempos fuertes de la consolidación, diversificación y éxitos”, encontrándose en la tercera generación, con capital de tíos, hermanos y primos, administrativamente se encuentra en las manos de uno sólo de los familiares, quien hace constar que la confianza de los accionistas es tal que no son necesarias las juntas de accionistas, confianza que es uno de los valores claves que se repiten en forma constante en las declaraciones de los administradores.

Vemos, pues, que se cumplen las funciones primordiales de la cultura organizacional de señalar las diferencias que hay entre ella y las demás organizaciones, esto es, delimitar a la organización; da sentido de identidad a la organización, o sea, la identifica; facilita la generación de un compromiso, más allá del personal, en el miembro de la organización; refuerza, ya que procura la unidad de su personal, dándole estabilidad al sistema, al indicar a los miembros de la organización lo que se espera de ellos; ofrece premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones ; y controla, al guiar la conducta y actitudes de sus miembros, crea el sentido de pertenencia y el deseo de permanencia de sus administradores.

La valoración de la experiencia, la entrega, la lealtad, la honestidad es definitiva, el imperativo de la confianza para funcionar lleva a que se tenga sumo cuidado de quien “entra” a la empresa y de que alguna persona, por muy capaz que sea, sino comparte los valores que en ella se detentan, es preferible “cortarla por lo sano”, para conservar el ambiente de familia que en ella se vive.

La religiosidad compartida por el dueño y sus administradores dan como resultado no solo una entrega a la solidaridad con las causas nobles, sino el hecho de confiar en gente de la Iglesia para elegir a quienes entren a la empresa, dando como resultado una fuente de reclutamiento inesperada.

Podemos decir, en el caso de esta empresa y siguiendo a Bennis, W. (2001) “Donde hay líderes, hay un equipo, una familia, una unidad” y lo hace de forma tal que cualquiera que entra en contacto con la organización puede apreciar esa “sensación de comunidad”.

### **Bibliografía.**

Aeronof, C. E./Ward, J. L. (2000) La Sucesión en la Empresa Familiar. Un nuevo héroe, un nuevo líder. México. Editorial Mc Graw-Hill.

Aldacín, E. (1986) Los valores de los mexicanos. México: entre la tradición y la modernidad. México: Fomento Cultural Banamex Bennis, W. (2001).

Bork, D./ Jaffe, D./ Lane, S./ Dashew L./ Heisler Q. (1996) Working with the family businesses . San Francisco, California: Jossey – Bass, Inc. Publishers.

Estudio Jurídico Lexconsult (2000) ¿Qué es una Empresa Familiar?  
<http://www.lexconsult.com/elconsejero/0e22.htm> La Tribuna de Albacete.

Family Business Magazine The World’s Largest Family Businesses  
<http://www.familybusinessmagazine.com/topforeign.html> consultado el 4 de abril 2002.

Gallo, M. A. (1995) Empresa Familiar. Texto y Casos. Barcelona: Editorial Praxis.

Gersick, K, Davis, J., Mc Collom, M. Lansberg, I. (1997) Empresas familiares. Generación a Generación México: Mc Graw-Hill Interamericana, Editores, S. A. de C. V.

Ginebra, J. (!997) Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad. México: Panorama Editorial S. A. de C. V.

Kets de Vries, M. (1995) Lo Bueno y lo Malo de las Empresas de Titularidad Familiar Harvard DEUSTO Business Review.

Izcara, S. P. / Andrade, K. L. (2003) La entrevista en profundidad: teoría y práctica: México PROMEP / UAT.

Lansberg, I. (2000) Los Sucesores en la Empresa Familiar. Cómo planificar para la continuidad. Argentina: Ediciones Granica, S.A.

Le Van, G (1999) Guía para la Supervivencia de la Empresa Familiar. España: Ediciones Deusto, S.A.

Leach, P. (1993) La empresa familiar. Argentina: Granica Vergara.

Myers, M. (1996-97) Qualitative Research in Information Systems MISQ Discovery Archive Academy of Management's Organizational Communication and Information Systems Division and IS World.

Reyes, R. (2001) Las Empresas Familiares en México Revista Entorno Octubre 2001 P9. 32 – 39

Shanker y Astrachan (1996) Work and Family Abstracts of Myths and Realities: Family Business. Family Business Review, 9 b (2), 107-122

Schein, E. H. (1985) Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Stake, R. E. (1995) The Art of Case Study Research Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Yin, R. (1997) "Handbook of Applied Social Research Methods" Editorial Bickman, L. Rog, D.J. Lope Publications

[igarza@uat.edu.mx](mailto:igarza@uat.edu.mx)\*  
[maisabel@correo.de](mailto:maisabel@correo.de)\*  
[gdiaz@uat.edu.mx](mailto:gdiaz@uat.edu.mx)\*\*