

# Cultura y organización en la empresa familiar



**IZTAPALAPA**  
*Agua sobre lajas*

*Marcela Rendón Cobián\**

## Resumen

En este trabajo se aborda la relación entre cultura y organización en la empresa familiar. Se analizan las principales visiones de cultura y se discute su relación con los procesos de modernización de la empresa. Posteriormente, se trata el tema de la familia, en tanto espacio social diferenciado, y se revisan algunos aspectos generales propios de su proceso de modernización. Se estudian las principales características de la empresa familiar para examinar, por último, en ella, la relación entre cultura y modernidad.

**Palabras clave:** organización, cultura, empresa familiar, modernización.

## Abstract

This paper studies the relationship between culture and organization in the family enterprise. It analyzes the foremost visions of culture and their relations to enterprise modernization process. Afterwards, this paper deals with the topic of family as a differentiated social space and examines some general aspects of its process of modernization. It also studies the main features of the family enterprise in order to analyze –finally– its relationship between culture and modernity.

**Key words:** organization, culture, family enterprise, modernization.

\* Profesora investigadora del Departamento de Economía, Área de investigación Organización y Sociedad de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. [lmh52@prodigy.net.mx](mailto:lmh52@prodigy.net.mx)

## Introducción

**D**esde finales de la década de los setenta del siglo recién terminado, el espectro temático de los estudios organizacionales conoció un vuelco significativo, pues éstos incorporaron nuevas disciplinas y novedosas perspectivas teóricas que les permitieron enfrentar de manera más adecuada las transformaciones radicales en las que se habían embarcado las grandes empresas –provocadas por la creciente competencia y los cambios de paradigma del modelo organizacional–, así como ampliar sus marcos explicativos incorporando aspectos hasta ese entonces ignorados o considerados a partir de una perspectiva extremadamente funcional. Entonces, aparecen en la escena de la discusión temas centrales hoy en día que cuestionaban la racionalidad armónica y de progreso para dar pie al intrincado mundo de la vida simbólica, tales como los de cultura, poder y lenguaje, entre otros (Rendón y Montaña, 2004).

En la década de los setenta, algunos economistas y políticos extranjeros, lo mismo que múltiples teóricos de la organización, habían considerado que la cultura representaba una especie de lastre que anclaba las aspiraciones individuales a una tradición comunitaria cerrada a espacios tradicionales, ajenos al avance tecnológico y al espíritu empresarial. Extremo opuesto a la racionalidad económica que promovía la modernidad, basada en el aumento de comportamientos individuales, relegando mitos y ritos a un pasado supuestamente ya superado en los países industrializados; la cultura era considerada, en este ámbito, característica de los pueblos atrasados o tradicionales. ¿Qué fue entonces lo que provocó que ese concepto que intentaba comprender un mundo ya rebasado fuese rescatado de aquellos rincones casi olvidados? Por otro lado, ¿qué sucede cuando dos instituciones, la familia y la empresa –una asignada a ser depositaria de una cultura tradicional, y otra intentando superarla a través de esquemas de tipo racional–, se entrelazan y conviven, al menos de forma parcial, en un mismo espacio social en un país que no ha terminado de debatir acerca de la relación entre la tradición y la modernidad?

Si bien el presente trabajo no agota estas preguntas, sí pretende dilucidar un poco sobre la naturaleza de la llamada cultura organizacional, producto en este caso de la tensión y complementariedad entre estos dos espacios sociales, y así contribuir al establecimiento de algunas premisas para el estudio de ésta en la empresa familiar. A ello dedicamos los siguientes apartados.

## Cultura y organización, los términos del debate

El concepto de cultura proviene de la antropología y ha sido posteriormente retomado e interpretado por otras disciplinas, como la sociología, la psicología, los estudios organizacionales y la administración. Su uso indiscriminado ocasiona que con frecuencia se le considere sinónimo de costumbres, hábitos, creencias o valores, perdiendo parte de su verdadero significado y potencial explicativo. Por lo tanto, resulta necesario detenerse un momento frente a la enorme proliferación de acepciones, algunos poco útiles para el análisis organizacional contemporáneo.

Si bien la cultura es un término retomado de la antropología, ni siquiera en esta disciplina hay consenso acerca de un significado preciso, tal como nos lo recuerda Smircich (1983). Al igual que en el estudio de las organizaciones existen varias corrientes de pensamiento, así sucede en la antropología. En consecuencia, los estudiosos de las organizaciones al referirse a la cultura serán atraídos por el concepto más relacionado con la perspectiva analítica asumida. De esta manera, por ejemplo, un investigador con orientación estructuralista se inclinará preferentemente por un concepto de cultura desarrollado en la misma dirección, como se muestra en el cuadro 1.

CUADRO 1  
*Características generales de la cultura en las organizaciones,  
en relación con las escuelas de pensamiento*

Escuela de análisis organizacional	Relaciones humanas	Contingencia	Vida simbólica
Paradigma	Funcionalista	Estructuralista	Hermenéutico
Orientación	Explicativa	Determinista	Interpretativa
Autores de la antropología	Malinowski	Lévi-Strauss	Geertz
Concepto de cultura en el análisis organizacional	Una necesidad social	Una variable del desempeño	Una matriz de signos y significados

Elaboración propia.

Para el desarrollo de este trabajo, se entenderá por cultura la propuesta de Varela (2003), donde establece que ésta puede ser concebida como una matriz de símbolos y signos que permiten otorgar significados comunes a la acción de los miembros de una comunidad, lo que se expresa en costumbres, creencias y valores relativamente compartidos por la mayoría.<sup>1</sup>

Por otro lado, es importante señalar el amplio rango en el cual el concepto de cultura es aplicado. Así, es posible aludir a una cultura internacional, nacional, regional y organizacional. Entre más contenidos específicos comprenda una cultura, el número de miembros que la compartan tenderá a ser menor; por consiguiente, es posible hablar tanto de una cultura latinoamericana como de una brasileña, de una del sureste mexicano o de la de cierta universidad.

Tampoco es necesario compartir todas las especificaciones de una cultura, pues en su interior pueden encontrarse diversas modalidades o “subculturas”, que si bien presentan algunos rasgos comunes, pueden conocer también diferencias significativas. Esta perspectiva, traída al terreno organizacional, nos sugiere la existencia de una cultura organizacional con características generales, presumiblemente compartida por la mayoría de sus miembros, a la vez que se reconoce la coexistencia de grupos que construyen significados específicos –subculturas–, de acuerdo con las particularidades del trabajo y ciertas variables sociodemográficas.

El concepto de cultura ha ocupado en las últimas décadas un papel central en las investigaciones realizadas en las organizaciones y, por lo general, se le asocia sólo con aspectos positivos, ignorando la mayoría de sus limitaciones. En este sentido, resulta conveniente remarcar que la cultura ayuda a interpretar el comportamiento de los individuos en las organizaciones, pero no lo descifra totalmente. Si bien aceptamos que la cultura posee una cierta capacidad explicativa de éste, no debemos, por otro lado, olvidar la intervención de otros factores, tales como los intereses de los actores, el tipo de organización, su orientación institucional, su tamaño, su antigüedad o, incluso, su propia conformación estructural. En esta misma dirección, tampoco es posible asumir un comportamiento absolutamente homogéneo de todos los miembros de la organización ni pensar que la cultura es un fenómeno estático.

<sup>1</sup> Al lector interesado en adentrarse en el concepto de cultura y sus implicaciones, le recomendamos la lectura de los dos primeros capítulos del libro de Geertz (1973): “Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura” y “El impacto del concepto de cultura en el concepto de hombre”.

## *Cultura corporativa y cultura organizacional: una diferencia esencial*

El análisis de la cultura por parte de la administración y por ciertos teóricos de la organización corresponde más a lo que se conoce como cultura corporativa, caracterizada por ser explícita y altamente específica, es decir, no fácilmente generalizable a la totalidad de la organización; es sancionada por órganos de autoridad formal; representa los intereses de los directivos y se encuentra, por consecuencia, asociada de forma directa a la noción de desempeño (Schein, 1984). Además, se ha desarrollado históricamente en el seno de las grandes empresas de los países industrializados, con el fin de incrementar diversos indicadores económicos, por ejemplo la productividad, la ganancia, la rentabilidad y la parte de mercado, entre otros. La cultura, en esta modalidad, es considerada una variable explicativa de la competitividad, ubicada, por ello, en el mismo rango que la tecnología o la calidad; en este sentido, amplía la idea de racionalidad instrumental. La cultura corporativa, de acuerdo con Meek (1988), está inserta en el paradigma estructural-funcionalista y es apreciada por su supuesta contribución a la utilidad económica, llegándose incluso a medir y a cuantificar su aportación al desempeño global; en ocasiones también se utiliza como discurso manipulador para propiciar un sentido de identidad que incremente el desempeño de los miembros de la organización. Las técnicas de investigación privilegiadas son las cuantitativas, ocupando la estadística un lugar central.

Por otro lado, la cultura organizacional se caracteriza por ser más “espontánea” por parte de quienes la viven cotidianamente, además de no encontrarse estipulada ni contenida en ningún documento oficial; por tanto, su naturaleza es más bien informal; es menos visible y difícil de identificar y comprender fuera del propio ámbito en que se desarrolla; no es fácilmente comparable con otras y está inmersa en la vida social de los individuos, proporcionando significado a las acciones. Para estudiar la cultura organizacional se ha privilegiado el uso de métodos cualitativos –la observación participante, las entrevistas a profundidad o las historias de vida–. La necesidad de reconstruir el sentido que los miembros le otorgan a la acción resulta la prioridad del investigador. Los símbolos son polisémicos, los diversos significados que adquieren sólo son posibles dentro de un mismo contexto; así, la acción de los miembros es observable y puede ser explicada, mediante la interpretación, con base en el conjunto de la organización (cuadro 2).

Ahora bien, si nos remontamos a la década de los treinta, ya encontramos estudios relacionados con la cultura de la empresa, aunque no se les mencionaba de esa manera. La corriente de las relaciones humanas, personificada en la figura de Elton Mayo (1959), se fundamenta en una investigación realizada en los talleres

CUADRO 2  
*Principales diferencias entre cultura corporativa y organizacional*

Concepto	Cultura corporativa	Cultura organizacional
Época en que se inicia su estudio	A finales de los años setenta	Alrededor de los años sesenta, aunque no de manera tan explícita
Disciplina que la estudia	Administración; teoría de la organización	Estudios organizacionales (antropología, sociología y psicología)
Actores participantes	Los directivos, quienes establecen los lineamientos	Los miembros de la organización
Se considera formada por	Misión, visión, códigos de ética	Costumbres, creencias, valores y símbolos
Objetivo	Establecer un mayor control social e incrementar la eficiencia	Interpretar el comportamiento de los miembros
Forma de expresión de la cultura	Formal y explícita	Informal e implícita
Métodos y técnicas de investigación privilegiados	Cuantitativos: cuestionarios y estadísticas	Cualitativos: observación, entrevistas e historias de vida
Desempeño	Controlable, cuantificable y manipulable	Observable y explicativo
Tipo de cultura	Homogénea y de cohesión social	Diversa, fragmentada y contradictoria
Identidad	Única, tendiente hacia lo formal	Diversa y orientada hacia la comunidad
Tipo de organización	Estática	Dinámica
Visión	Estructural-funcionalista	Simbólica
Dominio	Interno	Interno y externo

Elaboración propia.

de Hawthorne de la Western Electric Co. con el propósito inicial de escudriñar los secretos de la productividad. No resulta casual la influencia de ciertos antropólogos funcionalistas –Malinowski (1984) y Radcliffe-Brown (1986)– en una parte de este trabajo, ya que en el fondo se pueden observar algunos tintes, básicamente metodológicos, provenientes de la antropología.

En los setenta aparece por primera vez el término cultura de empresa, el cual se refería a un conjunto de costumbres originadas por el contacto directo entre los miembros de una misma empresa. No obstante, de los experimentos de la Hawthorne a la década de los setenta transcurre un largo periodo de cerca de medio siglo, durante el cual el tema de la cultura es poco abordado, al menos explícitamente.

### *Cultura y modernización*

Desde los años setenta algunos acontecimientos de orden mundial han propiciado importantes cambios económicos, políticos y sociales, los cuales favorecieron de manera decisiva el surgimiento del concepto de cultura en la empresa. El contexto impondrá desde entonces otras condiciones, más exigentes, obligando a las empresas a implementar novedosas formas de organización, modificando en lo sustantivo tanto sus estructuras y procesos como sus formas internas de relación social; en pocas palabras, la modernización se acelera y toma nuevos rumbos.

Las grandes empresas, promotoras y víctimas a la vez de la modernización, se ven inmersas entonces en la búsqueda de distintos sistemas de significados que permitan reorientar y justificar nuevos esquemas interpretativos que otorguen sentido y justificación a los senderos de la competitividad. Entre los cambios más significativos de dicho contexto, mencionamos los siguientes:

- a) El aumento de fusiones y adquisiciones de grandes empresas, proceso en el cual cada una de ellas posee, supuestamente, su propia cultura. De esta manera, para que la alianza fructifique, es necesario compartir símbolos comunes, es decir, se requiere de una cultura corporativa.
- b) La globalización o creciente transnacionalización de las grandes empresas, lo que provoca la presencia de culturas diferentes sobre un mismo terreno organizacional. En efecto, la instalación de éstas compañías en espacios nacionales diversos ha ocasionado la necesidad de establecer mecanismos de regulación de la acción en el interior de dichas organizaciones.
- c) La alta competitividad de la empresa japonesa, que motivó, a partir de la década de los setenta, que los estudiosos de las organizaciones investigaran las razones de su auge económico, encontrando en la cultura una explicación verosímil. Llamaba la atención su elevado grado de solidaridad, su lealtad y su respeto a la jerarquía, entre otros; ello repercutía directamente en la forma de organizar el trabajo, basado en un sistema cooperativo mucho más intenso así como en una toma de decisiones más colectiva.

- d) En fechas recientes, los grandes flujos migratorios dirigidos hacia los países industrializados en busca de mercados laborales, tal como sucede en los Estados Unidos, en donde se aprecia una variedad cultural proveniente de los continentes latinoamericano, europeo y asiático. Lo mismo acontece en los países más industrializados de la Unión Europea, donde últimamente, a raíz de la apertura de los países del este, diferentes culturas se han instalado dentro de una misma organización. Un fenómeno similar, aunque en menor escala y con menor diversidad, pero igualmente importante, sucede en nuestro país, donde se observan notables movimientos migratorios provenientes de zonas rurales hacia los centros de trabajo de las grandes ciudades.
- e) El discurso organizacional exige que el individuo sea más competitivo. La cultura corporativa facilita la interiorización de ese discurso para lograr que los miembros adopten comportamientos más leales y eficaces.

## Aspectos culturales de la empresa familiar

### *Apuntes sobre la familia*

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

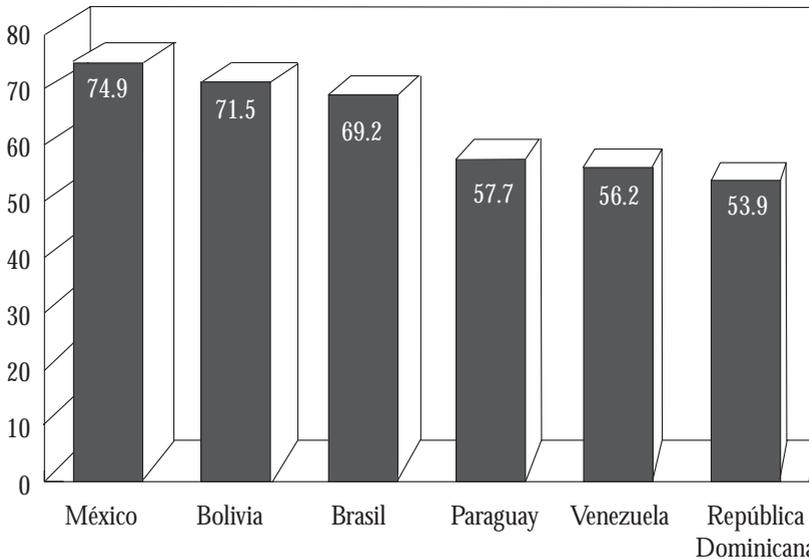
La familia representa una de las dimensiones centrales en este trabajo: se considera por lo general la base de la sociedad; la referencia por excelencia del individuo e, incluso, una forma social natural; sin embargo, puede también ser comprendida como un conjunto de mitos y creencias (Salles y Tuirán, 1996) que sólo representan modelos ideales. Así como la cultura, la familia también ha sido estudiada desde variadas perspectivas –desde la antropología, la psicología, la sociología, la historia y la economía, entre otras–. Resulta tarea difícil conceptualizar dicha conformación social, dado que ha adoptado diferentes características a través del tiempo y del espacio. Los cambios en su estructura y funcionamiento se encuentran ampliamente relacionados con los procesos de modernización (Arriagada, 2002) que han afectado a las esferas económica, social y cultural.

En América Latina, la modernización ha ocupado un lugar preponderante en el estudio del desarrollo económico de los países de la región y ha repercutido en mayor o menor grado en buena parte de las actividades que en ellos se

llevan a cabo. Algunos aspectos que distinguen a la modernización se inscriben en el fenómeno de globalización, el cual implica un cambio sustancial en las formas de producción de bienes y servicios, lo que a su vez modifica las costumbres de consumo y las variadas formas de organización del trabajo.

La familia nuclear, aquella conformada por los padres y los hijos, sigue siendo muy importante en la sociedad mexicana.<sup>2</sup> Al examinar la estructura de la familia latinoamericana, se observa que México,<sup>3</sup> Bolivia y Brasil mantienen altos índices de población que viven bajo el tipo de familia nuclear (74.9, 74.5 y 69.2% respectivamente), contrastando con los países que presentan los índices más bajos –Paraguay, Venezuela y República Dominicana–, aunque más de la mitad de sus habitantes vive conforme al régimen de familia nuclear (57.7, 56.2 y 53.9%) (gráfica 1).

GRÁFICA 1  
*Población que vive en familia nuclear en América Latina,  
países seleccionados, en %*



Fuente: Arriagada, 2002 e INEGI, 2002b.

<sup>2</sup> Los datos estadísticos presentados en este apartado pretenden simplemente realizar comparaciones genéricas y no sustituir el análisis específico de las particularidades, cada vez más diversas, de las conformaciones familiares. Para ahondar en algunas limitaciones del uso de la estadística, recomendamos el artículo de Desrosières (1999), mientras que para un análisis antropológico del parentesco, el de Olavarria (2002).

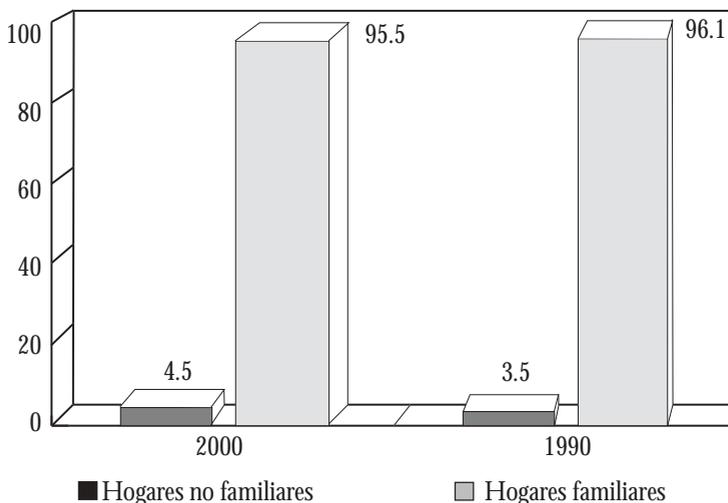
<sup>3</sup> Estos datos corresponden a 1999, excepto para México, que es del año 2000.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en México, en el año 2000, 95.5% de la población vivía en familia, y el resto en hogares no familiares. El cambio experimentado en una década no resulta significativo, lo que se traduce probablemente en una amplia inclinación a la convivencia familiar (gráfica 2).

Por otro lado, recordemos que para el mismo año, alrededor de 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 (gráfica 3). La familia extendida, formada además del núcleo por otros miembros, se explica, entre otros, por el aspecto económico, pues los gastos se reparten entre un número mayor de integrantes, sobre todo en aquellas con escasos recursos económicos. También debe considerarse la posibilidad de que la familia acoja a personas de edad avanzada u otros parientes con problemas importantes.

México sostiene una actitud tradicional frente al divorcio, lo que se constata de manera indirecta por medio del índice de divorcios/matrimonios. Los países industrializados con mayor tendencia al individualismo, como los Estados Unidos, presentan en 1960 la tasa más alta (25.80%), en tanto que los menos industrializados, con una orientación hacia lo colectivo (Hofstede, 1984) y una fuerte influencia de la religión católica, presentan, como en México, una tasa comparativamente

GRÁFICA 2  
Población que vive en familia,  
México, en %



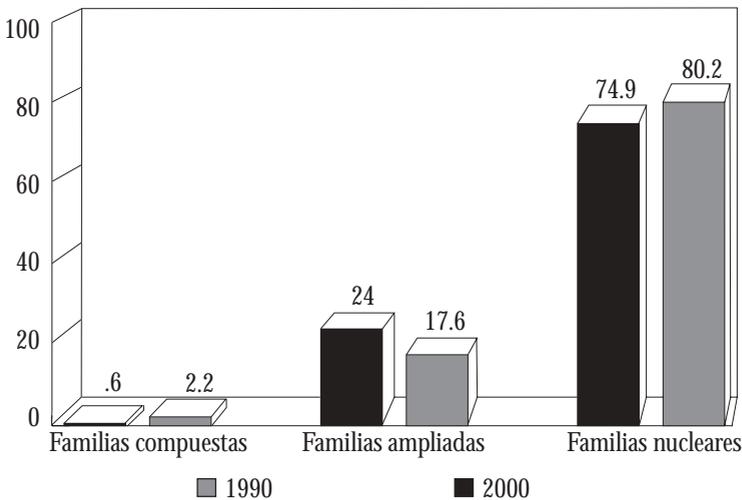
Fuente: INEGI, 2002b.

muy baja (3.08 en 1960), la cual por cierto se mantiene estable hasta 1996 (5.75). Los datos más recientes de INEGI, correspondientes a 2001, señalan que esta tasa se ha incrementado a 8.62 (gráfica 4). En las grandes zonas urbanas y en algunas entidades colindantes con los Estados Unidos ésta es más elevada, por ejemplo en Chihuahua, Baja California y el Distrito Federal (20.7, 16 y 16.1%); en los estados más tradicionales y con menos recursos económicos es bastante reducida (Tlaxcala, 1.9; Oaxaca, 2.6 y Guerrero, 4.2).

La familia mexicana se caracteriza, en general, por una fuerte conservación de la tradición, y se refleja en la importancia de la familia nuclear y en el bajo índice de divorcios, así como en su apego a la colectividad y a la religión. Debemos señalar también que las transformaciones en la estructura y comportamientos familiares son diversos en el país debido a su alta heterogeneidad. A pesar de los grandes cambios económicos, tecnológicos y demográficos, la familia mexicana, en lo relativo a la dinámica cultural, ha evolucionado con cierta lentitud respecto a otras naciones.

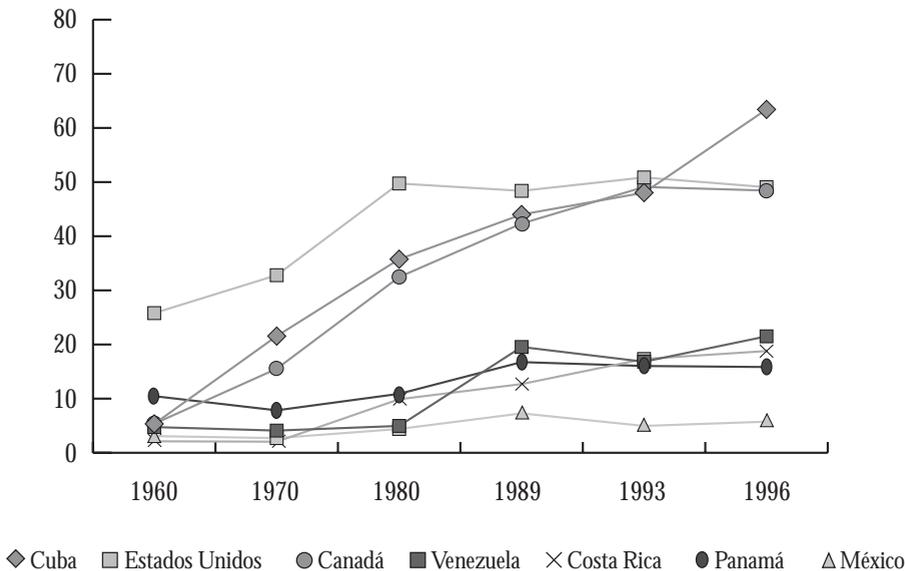
México se ha integrado lenta e inexorablemente, pero de manera diferenciada, a la modernidad. La familia mexicana aún posee aspectos relevantes de una tradición añeja, lo cual ha jugado con seguridad un papel trascendente en los procesos de transformación empresarial (Adler y Pérez, 1993) en la pequeña, mediana y gran empresa. Podemos, por lo tanto, vislumbrar una posible tensión entre el

GRÁFICA 3  
Tipo de familia, de acuerdo con su composición, en %



Fuente: INEGI, 2002b.

GRÁFICA 4  
Tasa de divorcios sobre matrimonios,  
algunos países seleccionados, en %



Fuente: García y Rojas, s/f.

resguardo de los valores tradicionales y la necesidad de incorporarse más plenamente a la modernidad. Quizá esto tiene 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 la modernización, aunque no tan contundentemente, apreciándose ciertos cambios en sus relaciones tanto internos, es decir, con sus propios miembros, como externos, en su inserción al contexto social (Ariza y De Oliveira, 2001). Los cambios en todos los sectores y grupos sociales no se han sucedido de la misma manera ni con la misma intensidad y, más aún, no han afectado de igual forma a los diferentes aspectos de la familia, como el económico, el demográfico y el sociocultural.

En cuanto al primero, se encuentra reflejado en todo el proceso de globalización, por ejemplo el alto costo de la vida, escasas fuentes de trabajo y desempleo, y ocasiona obviamente cambios en la convivencia familiar. En el demográfico,

muy relacionado con el bienestar familiar, se presentan cambios como la reducción de la tasa de mortalidad, un mayor control natal y una esperanza de vida más alta. Ambos aspectos afectan en mayor o menor grado a las familias, dependiendo del nivel socioeconómico al que pertenezcan.

Estos grupos también han enfrentado transformaciones en sus marcos culturales; entre los más sobresalientes se encuentran:

- Una nueva estructuración de los roles que desempeñan sus integrantes. 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.
- Se observa un mayor nivel educativo en gran parte de la población, aunque amplios sectores aún tienen graves carencias. Este aspecto está muy ligado con el económico y el demográfico; sin embargo, también es esencial en lo cultural.
- La incorporación de las mujeres al mercado laboral, así como sus implicaciones, representan, coinciden varios autores, uno de los cambios sociales más trascendentes que repercuten directamente en la familia.

Si bien, por lo antes expuesto, no resulta fácil identificar a un solo tipo de familia, es posible rescatar y resaltar, sin embargo, algunos de sus rasgos generales. Por otro lado, su modernización se ha efectuado más lentamente que el de la empresa, de ahí que al intersectarse estas dos instituciones será necesario llevar a cabo una serie de análisis e interpretaciones al respecto (cuadro 3).

En ocasiones se confunde la modernización de la familia, la cual consiste en algunos cambios que sufre para adaptarse a los nuevos requerimientos sociales (Lozano, s/f), con la desintegración social. No obstante, en México, como en otros países latinoamericanos, la familia continúa siendo una base importante de la sociedad.

El nivel socioeconómico de las familias mexicanas es muy diverso, por lo tanto la creación de una empresa familiar proviene de varias causas. Los grupos de clase baja son inducidos por las necesidades económicas a formar pequeños negocios que permiten básicamente la sobrevivencia de una familia nuclear; así, es difícil saber si en realidad se trata de una empresa en estricto sentido.

A medida que el nivel socioeconómico se eleva, el objetivo del negocio cambia: ya no sólo busca sobrevivir, sino crear empleos para los miembros de la familia nuclear y extendida y además obtener alguna utilidad económica. Posteriormente,

CUADRO 3  
*Dimensiones de la modernización familiar,  
de acuerdo con el grupo socioeconómico de pertenencia*

Nivel socioeconómico	Dimensiones			
	Económica	Demográfica	Social	Cultural
Bajo	Dificultades para solventar los gastos básicos y para conseguir empleo; incorporación de la mujer al mercado básico de trabajo	Familia numerosa; altas tasas de natalidad y mortalidad	Poco acceso a servicios de salud, educación y otros	Alto apego a la religión y a las tradiciones
Medio	Se cubren necesidades básicas; ingreso de la mujer al trabajo profesional	Tasa moderada de natalidad	Aspiración y acceso a estudios superiores	Apego a la religión y a las tradiciones
Alto	Alta solvencia; actividades de inversión y ahorro	Tasa moderada de natalidad	Acceso casi irrestricto a servicios privados nacionales e internacionales	Apego a la religión y sensibilidad hacia otras culturas

Elaboración propia.

el fin será mantener y aumentar el capital; de manera paralela, la familia se preocupa por estar mejor preparada, con un nivel educativo más alto que les permita dirigir más acertadamente sus empresas. Una vez consolidadas, se perseguirá la expansión regional y nacional hasta llegar, algunas de ellas, a incursionar en mercados extranjeros. Como puede apreciarse, el tamaño de la empresa familiar es determinante en sus objetivos; sin embargo, queremos destacar que existe una preocupación más allá del nivel socioeconómico, concerniente a la formación de un patrimonio que con el tiempo pasará a la siguiente generación. La sucesión aparece así como uno de los principales fines en la empresa familiar; no obstante, es un acontecimiento que no se planea suficientemente, por lo tanto, puede acarrear resultados poco deseados (cuadro 4).

## CUADRO 4

*Objetivos de la empresa familiar de acuerdo con su nivel socioeconómico*

Nivel socioeconómico	Objetivo de la empresa familiar
Bajo	Sobrevivencia de la familia nuclear
Medio bajo	Sobrevivencia de la familia nuclear y extendida, incluidos algunos miembros externos a 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*

Las rápidas transformaciones observadas en el contexto mundial colocan a las organizaciones en una dinámica constante y siempre alerta para poder sobrevivir en un medio tan competitivo; sin embargo, no todas lo realizan al mismo ritmo, es más, dentro de una misma organización los cambios se efectúan de manera distinta. Recordemos cómo la parte más estructural y técnica evoluciona con mayor rapidez o facilidad que la humana. Así, las empresas se van adaptando poco a poco a su medio (Roethlisberger y Dickson, 1976; March y Olsen, 1997).

El campo organizacional de una empresa familiar se verá entretejido por dos grandes dimensiones: la empresarial y la familiar, y su funcionamiento será diferente al de una no familiar, ya que se encuentra frente al dilema de las preocupaciones de la familia propietaria y la administración del negocio en sí (cuadro 5).

Existe una gran cantidad de diferencias que caracterizan a la empresa familiar, según la disciplina de donde provenga el análisis. Por ejemplo, la economía, la administración o el derecho la describen destacando variados rasgos de acuerdo con sus propios intereses. Sin embargo, Catry y Buff (1996) señalan tres puntos que la identifican plenamente: el control del capital por la familia, la participación activa de ésta en la dirección de la empresa y la estrecha vinculación familia/empresa.

CUADRO 5  
*Características de la empresa no familiar y familiar*

Concepto	No familiar	Familiar
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; técnicas o modelos de management; burocrática y lenta; riesgosa	Base razonable; 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 su pertenencia 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; administrativa y racional	Decisión más bien individual; compleja afectivamente
Perpetuidad basada en	Patrimonio financiero	Patrimonio financiero, cultural y familiar

Elaboración propia.

Su fundador es a la vez propietario del capital y administrador del negocio. Recordemos que esta modalidad es la preponderante en los inicios del capitalismo. Aunque hay una tendencia a identificar a la empresa familiar con la pequeña empresa, es menester aclarar que el tamaño de la primera es variable –desde

micro hasta grandes empresas, tanto en el ámbito nacional como multinacional—. Esto se relaciona con lo señalado anteriormente en cuanto al nivel socioeconómico: a una mayor posesión de capital, la familia aspira a una empresa más grande, y los objetivos son distintos.

### *Cultura en la empresa familiar*

El interés de este documento se centra sobre todo en la parte cultural de la organización; por tanto, se otorga mayor importancia a los valores, a las creencias y a los afectos involucrados en la vida cotidiana de sus miembros.

Si la cultura cumple un papel esencial en el desempeño de una organización, todavía es más trascendente en una empresa familiar, dadas sus características. Cada organización posee su propia cultura, que la distingue de las demás, pues son los individuos quienes establecen la dinámica de sus relaciones sociales en un determinado contexto.

Las funciones de propiedad y dirección se encuentran estrechamente ligadas en la empresa familiar, contrario a la tesis que sostenía la *revolución de los managers* en la década de los treinta.<sup>4</sup> Los lazos que unen a los miembros familiares en una organización no se sustentan en una simple relación monetaria, sino que se genera un sistema de valores formado por la interacción de sus integrantes. La estrategia seguida por estas empresas es más razonable; se basa en el sentido común del dirigente, como también en los intereses de sus miembros. En cambio, en empresas no familiares los fundamentos son de tipo más racional, restringiendo su objetivo formal a la consecución del beneficio económico.

Para analizar una empresa familiar se debe considerar a los miembros en su conjunto y en sus interrelaciones; no se trata de efectuar la suma de todos ellos. El individuo, durante su niñez, recibe una fuerte influencia de valores provenientes de la familia y de la escuela, los cuales orientan el comportamiento de las organizaciones y de sus integrantes hacia valores como la confianza, la cooperación y la identidad (cit. por Whitley en Arregle *et al.*, 2000). Con base en estudios efectuados sobre cultura se han identificado valores compartidos por sus miembros para un buen entendimiento y desempeño organizacional. De esta forma, Boissin (2000) destaca la cooperación como uno de los valores máspreciados en un sistema

<sup>4</sup> La revolución de los managers señala que el crecimiento de las empresas está marcado necesariamente por la incorporación de administradores profesionales para el manejo adecuado de las funciones cada vez más complejas.

cultural. Uno de los principales objetivos de la empresa familiar, como ya se mencionó, es la perpetuidad; el fundador forma y mantiene una empresa, viéndola como el patrimonio que heredará a sus descendientes. Para lograrlo, un aspecto significativo es inculcar la cooperación y la confianza entre los participantes; así, no sólo se logrará la permanencia del patrimonio financiero, sino del cultural y del familiar. La perpetuidad de la organización no es en sí un hecho aislado; tampoco significa en realidad la continuidad de la vida de la empresa en su mero sentido económico; es más bien un afecto que expresa la prolongación de la vida familiar o, en algunos casos, la presencia simbólica del fundador.

El concepto de confianza retoma un lugar preponderante en el análisis e interpretación de las organizaciones, y es un elemento que se asocia de manera frecuente con la familia, porque al existir fuertes lazos afectivos entre sus miembros la extienden hacia la empresa familiar. Por ello, según Allouche (1998), la confianza puede aparecer como un factor explicativo en el desempeño de estas empresas.

En un estudio realizado por Mignon (2000) acerca de la perpetuidad de la empresa familiar, se destaca la importancia de los valores, ya que 30% de los entrevistados relaciona la perpetuidad con los valores transmitidos por la organización. Asociada a éstos se encuentra la identidad como hilo conductor para el funcionamiento de esta clase de empresa y posteriormente para su sucesión. La empresa y la familia llegan a traslaparse tanto que resulta difícil determinar la frontera entre ambas. La intensidad de dicha intersección dependerá de diversos factores: el tamaño de la empresa, el tipo de familia –nuclear o extendida–, el nivel socioeconómico o el grado de modernización de la empresa y de la familia.

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

## Reflexión final

De entre las principales reflexiones del presente trabajo, podemos mencionar que la familia en México sigue siendo un punto de referencia central para los individuos; ésta mantiene una gran carga de tradición, aunque también se observan rasgos que identifican su inevitable ingreso a la modernización, lo que repercute en una creciente diversidad de conformaciones.

Por otro lado, la empresa familiar se enfrenta a la necesidad de cambiar sus estructuras y formas de funcionamiento para poder competir con sus semejantes en un contexto cada vez más hostil. Como puede apreciarse, este proceso de modernización ha ocurrido de una manera y a un ritmo diferentes en la empresa y en la familia, pues constituyen espacios sociales con valores y comportamientos distintos. Así, en un mismo terreno organizacional conviven de manera cotidiana aspectos familiares de afectividad y solidaridad con algunos empresariales, de tipo funcional y de eficiencia.

Eficiencia y afectividad se entremezclan en el área organizacional de la empresa familiar, aprovechando ventajas como la confianza, la cual es solicitada al resto de los miembros no familiares, pero reduciendo a la vez las posibilidades de la racionalidad instrumental, la que llega a cuestionar algunas de las relaciones afectivas de los familiares. Así, la toma de decisiones, la estructura misma de la empresa, el conflicto y muchos aspectos organizacionales serán el resultado de la negociación simbólica entre el terreno funcional y el afectivo, apoyándose un ámbito sobre el otro en algunos casos y restringiéndose mutuamente en otros. El resultado dependerá, entre algunos factores, del nivel socioeconómico de la familia, de la fuerza de las tradiciones, del tamaño de la empresa, del sector donde se encuentre ubicada y de las amenazas provenientes del exterior.

## 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  
 1998 “La confiance: une explication des performances des entreprises familiares”, en *Economie et Société*, núms. 8-9, agosto-septiembre, pp. 121-154.
- Ariza, Marina, y Orlandina de Oliveira  
 2001 “Familias en transición y marcos conceptuales en redefinición”, en *Papeles de Población*, vol. 7, núm. 28, Centro de Investigación y Estudios Avanzados de la Población, Universidad Autónoma del Estado de México, abril-junio, México, pp. 9-39.
- Arregle, Jean Luc, Philippe Very y Stela Raytcheva  
 2000 “Capital social et avantages des firmes familiares: propositions d’un modèle intégrateur”, ponencia presentada en V Congrès International Francophone sur la PME, Lille [disponible en <http://www.iae.univ-lille1.fr>].

- 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 valeurs du management familial en PME”, ponencia presentada en el V Congrès International Francophone sur la PME, Lille [disponible en <http://www.iae.univ-lille1.fr>].
- Burguiere, André, et al. (coords.)  
1986 *Histoire de la famille*, Armand Colin, París, 3 vols.
- Caby, Jerome, y Gérard Hirigoyen  
2002 *La gestion des entreprises familiales*, Economica (col. Gestion), París.
- Cadieux, Louise, Jean Lorrain y Pierre Hugron  
2000 “La succession dans les entreprises familiales: Une étude de cas exploratoire faite auprès des quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes”, ponencia presentada en el V Congrès International Francophone sur la PME, Lille.
- Castañeda Ramos, Gonzalo  
1998 *La empresa mexicana y su gobierno corporativo. Antecedentes y desafíos para el siglo XXI*, Universidad de las Américas/Alter Ego Editores, Puebla y México.
- Catry, B., y A. Buff  
1996 *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Publi-union Editions, París.
- Chandler, Alfred D.  
1962 *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge.
- Cuche, Denys  
2001 *La notion de culture dans les sciences sociales*, La Découverte, París.
- Delgado, Juan Manuel, y Juan Gutiérrez  
1995 *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Síntesis, Madrid.
- Desrosières, Alain  
1999 “The history of statistics as a genre: styles of writing and social uses”, en INSEE, París [disponible en <http://www.ehess.fr/centres/gspm/pages/publications/banque/desrosieres-history-statist.pdf>].
- Fields, Jasón, y Lynne M. Casper  
2001 “America's families and living arrangements”, en *Departamento de Comercio de los Estados Unidos*, Oficina de Censo, pp. 1-16.
- 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 [disponible en [http://www.iussp.org/brazil2001/s40/S45\\_01\\_GarciaRojas.pdf](http://www.iussp.org/brazil2001/s40/S45_01_GarciaRojas.pdf)].
- Geertz, Clifford  
1973 *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, Nueva York.
- Ginebra, Joan  
2001 *Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad*, Panorama, México.
- Gonzalbo Aizpuru, Pilar, y Cecilia Rabell Romero (coords.)  
1996 *Familia y vida privada en la historia de Iberoamérica*, El Colegio de México/ Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Grabinsky, Salo  
1992 *La empresa familiar. Guía para crecer, competir y sobrevivir*, Nacional Financiera, México.
- Hernández Calzada, Martín Aubert y Jessica Mendoza Moheno  
2003 “La situación de las empresas familiares micro y pequeñas, caso Oaxaca”, ponencia presentada en el VIII Foro de Investigación, Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Universidad Nacional Autónoma de México/Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Administración, México.
- Hofstede, Geert  
1984 *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Cross Cultural Research and Methodology Series, vol. 5, Sage, Londres.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)  
2002a *Censo Nacional de Población*, INEGI, México.  
2002b *Estadísticas de matrimonios y divorcios*, Cuaderno núm. 9, INEGI, México.
- Lea, James W.  
1993 *La sucesión del management en la empresa familiar*, Granica Vergara, Buenos Aires.
- Lévi-Strauss, Claude  
1969 *Las estructuras elementales del parentesco*, Paidós, Buenos Aires.
- Lozano Posso, Melquicedec  
s/f “La empresa familiar: factores contemporáneos y su influencia en la gestión”, Cali [disponible en <http://info.lanic.utexas.edu/pyme/esp/publicaciones/biblioteca/itcr/pdf/familiar.pdf>].
- Malinowski, Bronislaw  
1984 *Una teoría científica de la cultura*, Sarpe, Madrid.
- March, James G., y Johan P. Olsen  
1997 *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, Fondo de Cultura Económica, México.

Mayo, Elton

1959 *Problemas humanos de una civilización industrial*, Nueva Visión, Buenos Aires.

Meek, Lynn

1988 “Organizational culture: origins and weakness”, en *Organization Studies*, vol. 9, núm. 4, pp. 453-473.

Mignon, Sophie

2000 “La perennité des entreprises familiales: un modèle alternatif à la création de valeur pour l’actionnaire?”, en *Finance, Contrôle Stratégie*, vol. 3, núm. 1, marzo, pp. 169-200.

Montaigne, Michel de

1997 “Pour une définition des PME”, en Pierre-André Julien (dir.), *Les PME: Bilan et perspectives*, Les Presses Universitaires, París.

Mouline, Jean-Pierre

2000a “Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée”, en *Finance, Contrôle Stratégie*, vol. 3, núm. 1, marzo, pp. 197-222.

2000b “La PME familiale française et son orientation stratégique: une étude exploratoire”, en *Cahier de recherche*, núm. 2000-01, Grefige-Université Nancy 2.

Mucchielli, Alex

1991 *Les méthodes qualitatives*, Presses Universitaires de France, París.

Olavarría, María Eugenia

2002 “De la casa al laboratorio. La teoría del parentesco hoy día”, en *Alteridades*, núm. 24, julio-diciembre, pp. 99-116.

Percheron, Annick

1991 “La transmission des valeurs”, en Francois de Singly (dir.), *La famille, l’état des savoirs*, La découverte, París, pp. 183-193.

Pineau, Gaston, y Jean-Louis Le Grand

1993 *Les histories de vie*, Presses Universitaires de France, París.

Radcliffe-Brown, Alfred Reginald

1986 *Estructura y función en la sociedad primitiva*, Planeta, Barcelona.

Rendón Cobián, Marcela, y Luis Montaña Hirose

2004 “Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática”, en *Contaduría y Administración*, núm. 213, mayo-agosto, Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, México, pp. 101-120.

Roethlisberger, Fritz, y William Dickson

1976 *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge.

Salles, Vania, y Rodolfo Tuirán

1996 “Mitos y creencias sobre vida familiar”, en *Revista Mexicana de Sociología*, vol. LVIII, núm. 2, abril-junio, Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, México, pp. 61-101.

- Schein, Edgar H.  
1984 "Coming to a new awareness of organizational culture", en *Sloan Management Review*, invierno, pp. 3-16.
- Smircich, Linda  
1983 "Concepts of culture and organizational analysis", en *Administrative Science Quarterly*, núm. 28, pp. 339-358.
- 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/Miguel Ángel Porrúa, México.
- Suárez Argüello, Ana Rosa  
2001 "Todo en familia: la historia y los negocios de los hermanos Hargous (1833-1851)", en *Vetas*, núm. 8, año III, El Colegio de San Luis, pp. 37-54.
- Torrès, Olivier  
1999 *Les PME*, Dominos Flammarion, París.
- Varela, Roberto  
2003 "La cultura", Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México, documento inédito, 26 pp.
- Wtterwulghe, Robert  
1998 *La PME. Une entreprise humaine*, De Boeck Université, Bruselas.
- Zevallos V., Emilio  
2003 "Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina", *Revista de la CEPAL*, núm. 79, abril, pp. 53-70.