



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

CONSORCIO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVA

DOCTORADO EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO

La Cultura de Origen del Fundador: Gestión y Desarrollo en la Empresa Familiar; tres estudios de casos en Tapachula Chiapas.

T E S I S

Para obtener el grado en:

Doctor en Gestión para el Desarrollo

Presenta.

Norma Patricia Juan Vázquez

Directora

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez



Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Junio 2013.

Tuxtla Gutiérrez Chiapas
11 de Junio del 2013
Oficio No. CCEA / 197/2013

**ASUNTO: AUTORIZACION DE
IMPRESIÓN DE TESIS**

C.NORMA PATRICIA JUAN VAZQUEZ
ALUMNA
PRESENTE

Obran en nuestro poder, los oficios suscritos a esta Coordinación por los Revisores del proyecto de investigación de la tesis doctoral titulada: **“La Cultura de Origen del Fundador: Gestión y Desarrollo en la Empresa Familiar; tres Estudios de Casos en Tapachula, Chiapas”**, en los cuales nos comunican que el trabajo en cuestión reúne todos los requisitos indispensables para ser discutido en su Examen de Grado.

En tal virtud, le comunico que queda usted autorizado para enviar a impresión su investigación de la Tesis Doctoral.

Atentamente

“POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR”


Dra. Carolina Gómez Hinojosa
Coordinadora



C.C.P. Archivo / Minutario

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

PROBLEMATIZACIÓN, OBJETIVOS, PREGUNTAS.....	16
1.1. Planteamiento del problema.....	16
1.2. Objetivo general y específico.....	26
1.3. Preguntas de investigación.....	26
1.4. Proposición de investigación	28
CAPÍTULO I.....	29
MARCO TEORICO	29
1.1 El Desarrollo.....	32
1.1.1 Antecedentes y Orígenes del Desarrollo en América Latina.....	32
1.1.2 Problemas del Desarrollo.....	36
1.1.3 Teorías y Enfoques del Desarrollo.	38
1.1.4 Teoría del Sistema Mundial.....	41
1.1.5 Teoría de la Globalización.....	43
1.1.6 Teoría del Desarrollo Sostenible.	44
1.2 La Gestión.	51
1.2.1 Ámbitos de la Gestión.	55
1.2.3 Gestión Pública.....	61
1.2.4 Gestión Social.....	63
1.2.4.1 La Organización y la responsabilidad social.	64
1.2.5 Gestión de Negocios.....	68

1.2.5.1 Gestión del Conocimiento.....	69
1.2.5.2 Gestión del Talento Humano.....	74
1.2.5.3 Gestión por Competencias.....	75
1.2.5.4 Gestión de la Calidad.....	77
1.2.5.5 Gestión para el desarrollo.....	78
CAPITULO II.....	81
LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	81
2.1 Identidad y Cultura en la Organización.....	81
2.1.1 La familia: cultura, valores.....	83
2.1.2 La Problemática de su Definición y Clasificación.....	89
2.1.3 Las Empresas Familiares en México.....	99
2.1.4 Características de la Empresa Familiar.....	100
2.1.5 La Evolución de la Empresa Familiar.....	104
2.1.6 Retos de la Empresa Familiar.....	106
2.1.7 Las Perspectivas de Trabajo en la Empresa Familiar.....	108
2.1.8 <i>Los modelos Teóricos de la Empresa Familiar</i>	110
2.1.9 Modelo basado en la teoría de sistema.....	111
2.1.10 Modelo Basado en el Planteamiento Evolutivo.....	114
2.1.11 Modelo Basado en la Dirección Estratégica.....	116
2.2 La Perspectiva de la Cultura sus Orígenes y Antecedentes.....	121
2.2.1 <i>La Cultura Organizacional</i>	124
2.2.2 Aspectos Culturales de la empresa familiar.....	130
2.2.3 Cultura y Comunicación en la Empresa Familiar.....	132
2.2.4 El aprendizaje de la Cultura en la Empresa Familiar.....	133
2.2.5 Cultura de la Gestión en la Empresa Familiar.....	136

2.3 Cultura en la Organización China.	137
2.4 Cultura en las Organizaciones Alemanas.	141
2.5 La Cultura en las Organizaciones Mexicanas.....	143
2.6 LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	146
2.6.1 <i>Gestión del Proceso de sucesión.</i>	146
2.6.2 La naturaleza del problema.....	150
2.6.3 El Desafío de la Sucesión.	151
2.6.4 Resistencia a Planear la Sucesión.....	152
2.6.5 Planeando la Sucesión.	153
2.6.6 La Familia y el Proceso de Sucesión.....	156
2.6.7 La Transferencia y el Control.....	157
2.6.8 El Plan de Sucesión.	158
2.6.9 Protocolo Familiar	162
2.6.9.1 Consejo Familiar.	163
2.6.9.2 Asamblea Familiar o Junta de Accionistas.....	165
2.6.9.3 Consejo Administrativo.....	166
2.6.9.4 La toma de decisiones en el proceso de sucesión.....	167
CAPITULO III	170
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	170
3.1. Aspectos Generales de Metodología.	170
3.1.1 <i>Conceptualización del Diseño de Investigación.</i>	173
3.1.2 <i>La Investigación Cualitativa.</i>	175
3.1.3 La Metodología y Métodos Cualitativos.	177
3.1.4 Las Técnicas y Herramientas de la Investigación Cualitativa.....	180
3.1.5 El Método del Estudio de Caso.	186

3.1.6	Estrategia Metodológica	187
3.1.7	Universo de Estudio.	188
3.1.8	Variables, Dimensiones e Indicadores.....	193
CAPITULO IV	197
4.1.1	Breve Semblanza de Tapachula.....	197
4.2	UNA EMPRESA FAMILIAR DE ORIGEN CHINO.....	200
4.2.1	Actividad Empresarial y Mercado.....	204
4.2.2	Estructura de la Organización Familiar.....	206
4.2.3	Plan Estratégico de la Empresa.	207
4.2.4	Tareas y Responsabilidades.....	208
4.3	CULTURA FAMILIAR Y ORGANIZACIONAL.....	209
4.3.1	El Fundador y su Legado.....	209
4.3.2	Las Relaciones Familiares.	210
4.3.3	La Cultura de la Familia y la Organización.....	210
4.3.4	Formas de Trasmisión de Conocimientos y Experiencias.....	215
4.4	DESARROLLO Y CONTINUIDAD; EN LA PROPIEDAD Y LA GESTIÓN DE LA SUCESIÓN.....	216
4.4.1	El fundador y el Relevo Generacional.....	216
4.4.2	Identificación del Sucesor con la Empresa: Cultura y Tradición.....	217
4.4.3	Desarrollo Modernización y Competitividad.	217
4.4.4	Los Conflictos Familiares.....	218
4.4.5	Incorporación a la Empresa de Familiares.	219
4.4.6	Distribución de la Propiedad y el Capital.....	220
4.4.7	El protocolo Familiar en la Empresa.	221
4.5	UNA EMPRESA FAMILIAR DE ORIGEN ALEMAN.....	223

4.5.1	Actividad Empresarial y Mercado.....	224
4.5.2	Estructura de la Organización Familiar.....	227
4.5.3	Plan Estratégico de la Empresa.....	229
4.5.4	Tareas y Responsabilidades.....	231
4.6	CULTURA FAMILIAR Y ORGANIZACIONAL.....	232
4.6.1	El Fundador y su legado.....	232
4.6.2	Las Relaciones Familiares.....	236
4.6.3	La Cultura de la Familia y la Organización.....	237
4.6.4	Formas de Trasmisión de Conocimientos y Experiencias.....	238
4.7	DESARROLLO Y CONTINUIDAD; EN LA PROPIEDAD Y LA GESTIÓN DE LA SUCESIÓN.....	239
4.7.1	El Fundador y el Relevo Generacional.....	239
4.7.2	Identificación del Sucesor con la Empresa: Cultura y Tradición.....	240
4.7.3	Desarrollo Modernización y Competitividad.....	241
4.7.3.1	Con la Responsabilidad con los Trabajadores y la Comunidad.....	243
4.7.4	Los Conflictos Familiares.....	245
4.7.5	Distribución de la Propiedad y Capital.....	246
4.7.6	El Protocolo Familiar en la Empresa.....	247
4.8	UNA EMPRESA FAMILIAR DE ORIGEN MEXICANO.....	249
4.8.1	Actividad Empresarial.....	250
4.8.2	Estructura de la Organización Familiar.....	251
4.8.3	Plan Estratégico de la Empresa:.....	254
4.8.4	Tareas y Responsabilidades.....	254
4.9	Cultura Familiar y Organizacional.....	255
4.9.1	Fundador y su legado:.....	255

4.9.2 Formas de Trasmisión de Conocimientos y Experiencias:.....	257
4.10 DESARROLLO Y CONTINUIDAD EN LA PROPIEDAD Y GESTIÓN EN LA SUCESIÓN.....	258
4.10.1 El Fundador y su Relevo.	258
4.10.2. Identificación del Sucesor, Cultura y Tradición:.....	258
4.10.3 Desarrollo, Modernidad y Competitividad:.....	259
4.10.4 Conflictos Familiares.....	260
4.10.5 Protocolo Familiar:	262

CONCLUSIONES Y APORTACIONES.

BIBLIOGRAFÍA.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I	Tamaño de la empresa en el estado de Chiapas	22
Tabla II	El desarrollo y sus formas de gestión	30
Tabla III	Diferencias de Conceptos.....	34
Tabla IV	Escuelas dominantes	40
Tabla V	Diferencias de las Teorías.....	42
Tabla VI	Igualdad para el Desarrollo Humano	49
Tabla VII	Diversas Concepciones de la Gestión.....	52
Tabla VIII	Gestión Social en las Empresas con Responsabilidad	65
Tabla IX	Tipos de valores	87
Tabla X	Los Valores de la Cultura dentro de la Empresa.....	88
Tabla XI	Ventajas e Inconvenientes de las Empresas Familiares	101
Tabla XII	Ciclos de Vida de las Empresas Familiares	105
Tabla XIII	Retos de la empresa familiar.....	107
Tabla XIV	Perspectivas del Trabajo Familiar.....	109
Tabla XV	Modelos Conceptuales de Empresa Familiar	111
Tabla XVI	Dimensiones del Modelo Evolutivo.....	115
Tabla XVII	Concepto de Cultura.....	124
Tabla XVIII	La Cultura en el ámbito de la empresa.....	129
Tabla XIX	Modelos de Aprendizaje Organizacional.....	134
Tabla XX	Elementos Culturales que Guían al Administrador Chino.	140
Tabla XXI	Actitudes ante la Sucesión.....	153
Tabla XXII	Política del Consejo Familiar	165
Tabla XXIII	Mecanismos de apoyo a las negociaciones	168
Tabla XXIV	Premisas Ontológicas y Epistemológicas.....	179
Tabla XXV	Técnicas e Instrumentos Utilizados.....	184
Tabla XXXVI	Criterios de Selección del Universo de Estudios	190
Tabla XXVII	Empresas Objetos de Estudio	192
Tabla XXVIII	Sujetos de Investigación.....	192

Tabla XXIX	Variable, dimensiones e indicadores: Gestión.....	194
Tabla XXXIII	Variable, dimensiones e indicadores: Cultura Familiar y Organizacional ..	195
Tabla XXXI	Variable, dimensiones e indicadores: Desarrollo.....	196
Tabla XXXII	PEA Ocupada por Sector de la Economía	199
Tabla XXXIII	Desarrollo Histórico de la Empresa Familiar Nitram S.A. de C.V.	202
Tabla XXXIV	Distribución de la Propiedad y el Capital Finca Argovia.....	246
Tabla XXXVVIII	Distribución de las Propiedades y Capital Hotel Fénix	261

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Retos de las empresas Familiares.....	18
Figura 2	Los procesos y la gestión	55
Figura 3	Ámbito de la gestión	60
Figura 4	Dimensiones de la Empresa Familia.....	92
Figura 5	Interacción del binomio empresa-familia.....	96
Figura 6	Directivos y Empleados que son Familiares	98
Figura 7	Modelo de los tres círculos de Tagiuris y Davis 1982	112
Figura 8	Modelo de los Cinco Círculos Amat.....	114
Figura 9	Modelo evolutivo de la empresa familiar.....	115
Figura 10	El Modelo de Dirección Estratégica	117
Figura 11	Modelo organizativo del proceso estratégico de la empresa familiar	119
Figura 12	Modelo de Evaluación estratégica de Familiness	120
Figura 13	Influencia de la Filosofía del Fundador	128
Figura 14	La Gestión de la Cultura	130
Figura 15	Valores de la Empresa.....	131
Figura 16	Componentes de la Comunicación Organizacional	133
Figura 17	Herramientas de la cultura de la Gestión en la Empresa Familiar	136
Figura 18	Elementos Tangibles e Intangibles.....	150
Figura 19	5 C's de la Sucesión	155
Figura 20	El protocolo.....	161
Figura 21	Procesos de Protocolo Familiar.....	163
Figura 22	Estructura de la organización familiar de Nitram	206
Figura 23	Marco Analítico de la Empresa Familiar Nitram.....	214
Figura 24	Contextos Externos	214
Figura 25	Estructura de organización familiar de Argovia	227
Figura 26	Características identificadas de la Familia de Argovia	235

Figura 27	Características de la Distribución de la Propiedad y Capital.....	247
Figura 28	Estructura de la organización Familiar del Hotel Fénix	253
Figura 29	Aporte de la Gestión desde la Cultura de Origen del Fundador	270

AGRADECIMIENTOS

HAY HOMBRES QUE LUCHAN UN DÍA Y SON BUENOS. HAY OTROS QUE LUCHAN UN AÑO Y SON MEJORES. HAY QUIENES LUCHAN MUCHOS AÑOS Y SON MUY BUENOS. PERO HAY LOS QUE LUCHAN TODA LA VIDA ESOS SON LOS IMPRESCINDIBLES

BERTOLT BRECHT.

Cuándo se concluye una investigación, se queda la sensación que faltó mucho todavía por hacer, pero comprendes que tu objetivo lo cumpliste y hay que abrir nuevos círculos en tu vida profesional que te permitan crecer en todos los sentidos como ser humano, en dónde lo importante es servir a los demás.

Los agradecimientos son tan valiosos para las personas, pero más, para quién los escribe y es ahí cuándo comienzas a pensar a quién agradeceré si hay tantas personas involucradas directa e indirectamente en este proceso de formación.

Norma Patricia.

Primero: a mis padres Don David (+) y Doña Mari

Que me criaron con fortaleza y valores

A mis dos grandes amores, los que han generaron mis mayores sentimientos y pensamientos de los cuáles me siento tan orgullosa por lo que están haciendo de su vida, espero consigan muchos de lo que se proponen.

Fernando y Patricia.

Mi hermana Anabel, Genaro, Genarito y mi
Andrea por su apoyo los quiero mucho.

A todos mis amigos, pero en especial a
Marcela, Argelia, Bertha, América

A la Dra. Zoily Mery, mi directora de tesis primeramente por su amistad y
después por sus conocimientos y experiencias vertidas en esta investigación.

Los Doctores: Manuel Moguel, Hilda Jiménez, Hilario Laguna, Franco
Escamirosa.

A la Universidad Autónoma de Chiapas, por la oportunidad que me dio
de ser profesora de esta Institución, de formarme y además por
permitirme encontrar en ella excelentes profesionistas que me apoyaron y
logré seguir adelante. Gracias.

INTRODUCCIÓN

Hablar de empresas familiares no es una tarea fácil, son organizaciones que siempre han tenido una lucha intensa además de perseverante, han existido desde antes de la Revolución Industrial, la revista de “negocios familiares” en el 2008, hizo una publicación de las investigación que hiciera el profesor Williams O’Hara, en dónde las reúne en un club de empresas centenarias y algunas de ellas sobreviven encontrándose a: Château de Goulaine, fundado en Francia en el año 1000 y dedicado a los viñedos, la de fundición de campanas Fonderia Pontificia Marinelli, fundada en Agnone, Italia, igualmente en el año 1000, estas campanas producidas por esta empresa siguen sonando desde Pekín hasta Jerusalén, pasando por Nueva York. Algunas otras como las productoras de vino y aceite de oliva Barone Ricasoli, fundada en Siena (Italia) en 1141; los fabricantes de vidrio de Murano, Venecia, Barovier y Toso de 1295, y la posada Pilgrim Haus de Alemania, fundada en 1304 en Soest, cerca de Francfort. La papelera Richard de Bes, fundada en Francia en 1326; y una empresa de Florencia, Italia: la vinícola Antinori, fundada en 1385.

En Latinoamérica podemos encontrar que en Chile, existen una empresa familiar denominada la Hacienda Los Lingues fundada en 1575 en San Fernando, actualmente es dirigida por la décima quinta generación y en México a José Cuervo de un famosísimo tequila, empresa fundada en 1758 que es hoy la más antiguas entre muchas otras.

En este tipo de organizaciones la familia es parte fundamental, por ser dos instituciones en donde se desarrolla una relación laboral y otra afectiva, como lo señala Belausteguigoitia (2009), hay que diferenciar la empresa familiar de la familista; la primera tiene que ver con un trabajo conjunto y de crecimiento para hacer un patrimonio familiar; y la segunda se refiere a una organización en donde la influencia de la familia es pernicioso no agrega valor a la empresa se contrata a los miembros de la familia sin que se tenga la seguridad que es la mejor decisión y simplemente la van acabando.

Montaño (2004), asevera que las organizaciones familiares pueden ser entendidas como un punto de encuentro, en el cual se entrecruzan diversas lógicas de acción política, cultural, afectiva y racional entre otras, en dónde los actores sociales adoptan diversos proyectos que tienen desemejantes intereses, pero también, ilusiones, fantasías y angustias.

Saffold (1988), plantea que la cultura organizacional de éstas organizaciones permea en el comportamiento, la formulación de estrategias, la eficiencia, el aprendizaje, la integración y el liderazgo entre otros; lo que la hace ver, como un fenómeno subjetivo de una acción organizada produciendo su propia cultura y símbolos que desarrolla en términos económicos y materiales que la impactan y la ayudan a ser efectiva. Las empresas familiares establecen relaciones de creencias y de valores que utiliza para percibir e interpretar sus percepciones de su entorno. Cada una de estas organizaciones tienen una historia que contar y que son totalmente diferentes aunque conserven una característica común sus propietarios son miembros de una o dos familias.

En los últimos años el interés por el estudio de éstas empresas se ha acrecentado por la importancia que hoy tienen, pero si volvemos la vista a otras partes del mundo algunas Universidades, entre ellas las más prestigiadas han creado centros de estudios especializadas como son: (Harvard Families in Business, Kellogg Center for Family, Enterprises, The IMD Family Business, IESE Cátedra de Empresas Familiar, entre otras) lo que ha permitido obtener mayores datos para fundamentar su importancia en la economía mundial.

En México algunas Universidades públicas y privadas como; La Universidad Autónoma de México UNAM, Universidad de la Américas en Puebla UDLAP, Universidad de Monterrey UDEM, y en especial la Universidad Autónoma Metropolitana UAM-Iztapalapa que a través de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, con el Nodo de Empresas Familiares, ha creado vínculos con otras Universidades como la Universidad Autónoma de Chiapas UNACH, y las diversas Cámaras de Comercio de las principales ciudades del país México, Puebla, Monterrey entre otras; para la creación de centros especializados de investigación que permite su estudio con mayor profundidad; desde los aspectos de la consanguinidad, la participación de la familia en la organización, la dirección desde la familia, la toma de decisiones desde la figura familiar y la propiedad del capital de la empresa; así también en menos porcentaje se han enfocado en conocer la cultura de su fundador como pieza clave para explicarla.

La empresa familiar su estudio se hace de manera sincrética, une una serie de elementos pasados, modernos y posmodernos que le dan una identidad única e irrepetible como son cada familia que la integra. Investigar a la empresa familiar desde la cultura de origen del

fundador, será todo un reto se hará un recorrido de toda su gestión, desde su estructura administrativa y de sus relaciones familiares tomando como particularidad para ésta investigación las características de la cultura China, alemana y mexicana buscando sus similitudes y diferencias que puedan ser relevantes para este estudio.

Las tres empresas familiares, se encuentran ubicadas en la Ciudad de Tapachula, Chiapas, Nitram (China), Finca Argovia (Alemana) y Hotel Fénix (Mexicana) que tienen como actividad primordial en la primera; la fabricación y venta de velas, veladoras, abarrotos; la segunda a la siembra, venta de café y actividades ecoturísticas; y la tercera el servicio de hospedaje.

PROBLEMATIZACIÓN, OBJETIVOS, PREGUNTAS

1.1. Planteamiento del problema.

Montaño¹, (2011) afirma: “que toda empresa tiene algo de la familia, ya que es una extensión de lo que aprendemos en ella”. Asimismo define que la “familia” es un fenómeno extremadamente complejo e históricamente ha estado ligado a las formas de producción, al poder político, a la estratificación social, a la iglesia y a los afectos. La empresa debe ser un espacio social y su estudio es a través de esta especificidad cuando se une familia y empresa, no es un lugar exclusivo de producción de bienes o servicio, sino también un espacio en donde todos los miembros que la forman entrecruzan afectos, complicidades, retos, miedos y disputas que muchas veces terminan afectándola.

Es conocido que en México y seguramente en América Latina, la estructura de los diferentes sectores económicos son dominadas por las micro y pequeñas empresas que han permitido polos de desarrollo en cualquier país; en el proceso de la globalización las empresas transnacionales generan riqueza que no se invierten en el lugar donde se encuentran establecidas, sino en otras partes del mundo; pero no se puede negar que son creadores de empleos con bajos salarios y pocas prestaciones hacia el trabajador y, esa es la clave del éxito. La importancia de las empresas familiares, radica en que gestan en la economía de cualquier país empleos directos e indirectos, su inversión se hace en su lugar de origen produciendo riqueza. Derivado de estos planteamientos la investigación que se llevará a cabo en tres empresas familiares, será desde un enfoque de tipo cualitativo - explicativo,

¹ Dr. en Ciencias de las Organizaciones, Universidad de París IX Francia. Profesor de tiempo completo en el área de Organización y Sociedad en la Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores desde 1985.

abordándose los aspectos culturales del fundador desde su gestión y desarrollo. Qué permitirá un análisis para conocer las coincidencias o diferencias de éstas, en un marco explicativo coherente y útil, estas empresas se encuentran ubicadas en la región del Soconusco. Para ubicar a nuestro objeto de estudio centraremos nuestro interés en describir hechos históricos del mismo.

Recientemente entre la década de los sesenta y setenta, se encuentran algunos trabajos relacionados con la empresa familiar (Barnes y Harshon, 1976; Barry, 1975; Donnelley, 1964; Levinson, 1971) comienzan a describir su importancia y las características que éstas poseen, es a partir de finales de los 80, cuando el fenómeno de la empresa familiar suscita la atención de profesionales, consultores y académicos el creciente interés de investigar, es porque generan empleo aproximadamente a 100 millones de personas en el mundo y están tan ligadas a nuestra vida económica y social que casi ya no reparamos de su presencia.

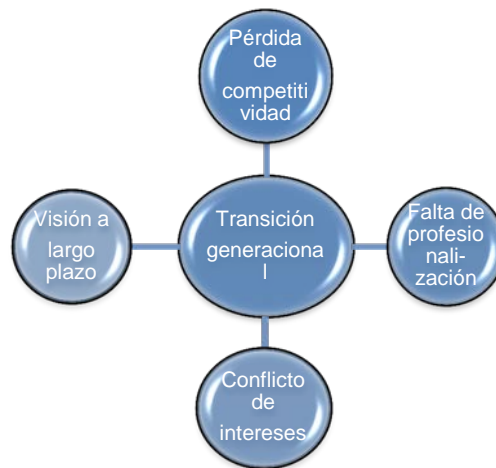
En las economías desarrolladas y en vías de desarrollo las empresas familiares es un actor principal, en la economía de Estados Unidos son exitosas y fundamentales porque constituyen la mayoría de las unidades empresariales existentes. Un ejemplo de esto son empresas como: Ford Motors, Samsung, LG Group, Carrefour, BMW, PSA Peugeot y Walmart que generan más de dos millones de empleos en el mundo. Colli y Rose (2003) resalta que a mitad de los años noventa, una buena parte de las empresas registradas en Europa era propiedad de familias (70% en Portugal y 95% en Italia). Tapies, (2006) señala; que según datos proporcionados por el Instituto de Empresa Familiar de la Universidad de Navarra España; dicen que en Estados Unidos, las empresas familiares generan entre el 40% y 60% del PIB, y el 50% de los empleos en ese país. En la Unión Europea, más del 60% de las empresas son familiares. En España se estima que existen 2'5 millones de empresas familiares, lo que supone un 65% de las empresas españolas. Estas empresas familiares emplean a 9'5 millones de personas y generan el 65% del PIB. Entre las 100 primeras empresas en tamaño de la Unión Europea, el 25% es una empresa familiar.

Las limitaciones y problemática más importantes de este tipo de empresas es que así como surgen, también se extinguen. Los desafíos a los que se enfrentan estas organizaciones familiares son varios por lo cual Belausteguigoitia (2009), afirma que una de cada tres empresas familiares pasa a la segunda generación en las demás se origina su desaparición.

Asimismo Tapies 2006, señala que por la falta de definición de roles, de objetivos y los distintos métodos de crecimiento de un sistema, provocan que en México, sólo 70% de las empresas que nacen familiares lleguen a la segunda generación y de éstas sólo 30% sobreviva a la tercera generación y solo el 5 % a la cuarta generación. Otros datos señalan que en Estados Unidos, el 30% de las empresas familiares sobrevive a la segunda generación, mientras que el porcentaje de empresas que sobreviven a la tercera generación baja al 15% (p.2). Lo curioso del caso, es que la muerte que se producen en este tipo de organizaciones en un 70% son producto de conflictos y problemas familiares, por la falta de un plan de gestión adecuada cuando se hace la transición generacional y de políticas que articule sus componentes principales: familia, empresa y patrimonio.

La sucesión o transición generacional, es una de las grandes preocupaciones de las empresas familiares, ya que es probablemente el reto más difícil que alguien puede enfrentar en la dirección de una organización, por los sentimientos y afectos que se ven involucrados derivados de la relación empresa y familia. Algunos investigadores como Amat en el 2008, revela que los elementos de mayor incidencia que se presentan en estas organizaciones tienen que ver con los siguientes elementos que se presentan.

Figura 1 Retos de las empresas Familiares



Fuente: elaboración propia, basada en Amat (2008).

La pérdida de competitividad, su enfoque se hace porque no existe una renovación del negocio ni incorporación de nuevos productos o servicio, ni inserción a mercados ó alianzas estratégicas que permitan mayor desarrollo, el interés se ha centrado en la

continuidad familiar y el manejo de la dirección no ha existido la preocupación por la agregación de profesionistas especializados para dirigir y operar la empresa. Por otra parte los conflictos de intereses familiares que se dan debido al control de la propiedad y de la parte financiera ocasiona una falta de visión a largo plazo entre los miembros de la familia, la falta de un órgano de gobierno que norme los lineamientos entre los miembros para evitar ese tipo de problemas, conformando un visión compartida para estructurar un plan familiar.

En México como en el mundo se enfrentan a este mismo tipo de situaciones, pero a través de diversas instituciones de educación superior auspiciadas por las Cámaras de Comercio o Colegios Empresariales; han llevado a cabo una serie de investigaciones principalmente en el noreste y centro de la república mexicana en dónde se concentra la vida industrial más importante del país, permitiendo conocer y analizar los diversos paradigmas del fenómeno; arrojando datos interesantes que acceden a un conocimiento fundamental en la vida de la empresa familiar, dando pauta a tomar medidas pertinentes para cada caso, tal es el caso que en el 2001, el Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey en el (2011), realizó un sondeo en 479 empresas del noreste, revelando datos interesantes sobre el futuro inmediato de éstas. De las empresas que participaron en la entrevista, el 75% son dirigidas por su fundador, un 21% son dirigidas por algunos de los hijos del fundador y un solo 4% son dirigidas por miembros de una tercera o cuarta generación.

También han revelado algunos hallazgos interesantes que ponen en relieve los retos que enfrentan en su mayoría las empresas familiares en el noreste de México:

- El 70% tiene la mayoría de las acciones en poder de la familia.
- El 75% es propietario de pequeñas empresas.
- El 71% es empresa de primera generación (bajo el poder de sus fundadores).
- El 63% de los propietarios declara no tener testamento.
- El 82% afirma no tener reglas por escrito para efectuar la sucesión.
- El 64% no brinda oportunidades de ascenso a puestos clave para miembros no familiares.

- El 81% no tiene estipuladas reglas para familiares que deseen trabajar en la empresa.

Coparmex y el Centro de Investigaciones de Empresas Familiares de la Universidad de las Américas de Puebla, (UDLAP) en el 2010, realizaron una encuesta, a 70 dueños de pequeñas empresas, a la pregunta específica de ¿a quién dejará el negocio? Nueve de cada diez, aún no tiene planes específicos de a quién le trasladará el poder de la empresa; pero la mitad estima que dejará las riendas del negocio en manos de sus hijos o familiares más cercanos en un lapso de cinco años, menciona que en México es lento el cambio de la dirección empresarial ya que ante la falta de un plan trans-generacional que garantice su permanencia en el mercado cerca del 80% de las empresas, se encuentran en un grave riesgo de cerrar sus puertas. Todos estos empresarios muestran temor respecto a la elección del sucesor, al grado que tres de cada cuatro, ni siquiera saben a quién van a dejar a cargo y, terminan cerrando la empresa para no enfrentar conflictos familiares.

Durán, en el (2011) afirma; Qué solamente una de cada tres empresa familiares han planeado la sucesión en la dirección de sus negocios lo que revela que el resto de ellas se encuentran en un grave riesgo, que el 33% de las empresas familiares han considerado la posibilidad de renovar a sus directivos ante el cambio generacional que inevitablemente se tienen que dar. De ahí que casi el 50% de las empresas en México, están en el proceso de paso a la segunda generación, que en su mayoría carecen de condiciones para el traslado de poderes, en contraste con países europeos donde suman hasta cinco sucesiones en los negocios. También señala, que la sucesión es un proceso que lleva tiempo hay que planearlo con unos siete años de anticipación, no es algo que se pueda improvisar eso es, lo que le afecta, el hecho de tomar decisiones apresuradas para realizar la transición y resulta en una mala venta de la empresa, además de que existen muchas probabilidades de cierre de las empresas, el tiempo de vida aproximado de una empresa familiar, es de entre 25 y 30 años que el fundador deberá comenzar a planear quién será su sucesor para garantizar que habrá una continuidad y que la marca que ha logrado consolidarse puede seguir su camino sin contratiempos.

San Martín, (2011) indicó; que el 63% de la empresas familiares en México carecen de planes de negocio a futuro, con acciones reactivas que derivan en medidas desesperadas que

ponen en entredicho su subsistencia, pues normalmente éstas se crean cuando el propietario tiene 25 años, la consolida como familiar cuando tiene 45 años; y sigue su desarrollo hasta su vejez, pero ante el dinamismo del mercado el estilo de negocios del patriarca ya no responde a la actualidad y acaban cerrando el negocio. Aunado a ello, existe la cultura donde el varón predomina para quedarse con la empresa, aunque muchas veces no tenga la capacidad para administrarla o no le interesa y la parte femenina no es tomada en cuenta o no confían en ella.

Hay que señalar, que aún falta mucho por conocer de este tipo de organizaciones y que en la medida en que nos acerquemos más a comprender su complejidad, nos permitirá un mayor manejo de su naturaleza y además proponer políticas públicas que las ayuden a crecer y mantenerse. Sabemos que consolidar una empresa familiar no es fácil, ya que la familia es el eje neurálgico y, se encargan de instituir en sus miembros los valores, las tradiciones, las formas de interrelacionarse para mantener esa unidad y conservar un patrimonio que será administrado para beneficios de todos.

Los empresarios que son propietarios de una empresa familiar, crecen con dinamismo, comprometidos, idealistas, arrojados, creativos junto con su equipo de trabajo, llegando a un nivel de desarrollo que ni ellos mismos pensaban alcanzar en algún momento. Pero entonces, empieza a crecer un sentimiento de satisfacción de relajamiento que Belausteguigoitia le llama “invulnerabilidad”, donde se piensa que ya no pasará nada que todo está bien, invariablemente esto coincide con la entrada de la siguiente generación. Esta generación, posteriormente sigue creciendo en ventas en penetración al mercado los contextos externos la influyen aspectos económicos, políticos y sociales también forman parte de esta historia, pero, pasa algo muy interesante que hace que la empresa transite por un periodo peligroso decae el entusiasmo, el compromiso, entrega de la lucha diaria, en la alegría de tener una empresa; y busca otra manera de realizarse, la empresa pasa a segundo término y va dando tumbos que hace caer a la empresa.

En el Estado de Chiapas, lugar donde encuentra establecidas éstas tres empresas familiares a investigar, en específico en el Municipio de Tapachula, es muy poco lo que se sabe de ellas, debido a que las diversas cámaras de comercio no llevan un registro formal, existe poca información pero dada su importancia desde el 2010, algunas instituciones

educativas públicas como la Universidad Autónoma de Chiapas a través de haber creado un nodo de investigación sobre empresas familiares y Mypimes, coordinado por docentes de UNACH-UAM, ha permitido que la investigación sea más contundente y profunda en todo el Estado. Destacando algunos datos como los de Marcela Redón (2011), en dónde manifiesta que las micros empresas son las más numerosas en el Sur-Sureste por su bajo nivel de industrialización y las que más generan empleos.

De acuerdo a información del INEGI 2008, el estado tuvo una participación del 1.9% en el (PIB) nacional, la actividad agropecuaria según el censo del 2007, fue de 60.9%, y ésta es temporalera, es decir, no todo el tiempo existe siembra, esta ha ido variando y en la actividad económica que se ha fortalecido es la del comercio con un 29.6%. Algunos otros datos arrojados por el INEGI 2009, la mayoría de las empresas son micro dedicadas principalmente al comercio minorista o de alimentos y bebidas que son operadas por familias y representan un valor fundamental en la economía de Chiapas, por la creación de empleos, las cuales en un 70% se encuentra en la informalidad. Derivado de estos datos se puede señalar que a pesar de reconocer que son importantes no se les da el apoyo económico ni la capacitación necesaria para su desarrollo.

Tabla I Tamaño de la empresa en el estado de Chiapas

Tamaño	Porcentaje (%)
Micro (0–10) personas	89.1
Pequeña (0–10) personas	9.2
Mediana (0–10) personas	1.6

Fuente: INEGI.

Estos datos dan mayor soporte a la investigación, que a pesar de enfrentar todos estos desafíos éstas tres empresas familiares, han crecido y su gestión les ha permitido desarrollar los mejores instrumentos para mantenerse en el mercado y consolidarse.

Las empresas familiares en Chiapas como en el mundo, tienen un legado en común, tienen una historia para contar y que merece ser contada, los valores de la familia se viven y transmiten en la empresa y viceversa, lo que hace de ellas instituciones únicas e irrepetibles

como los miembros que la componen. Se puede apreciar que este tipo de empresas está fuertemente vinculada a una familia, los lazos familiares tienen una importancia que condicionan todos los aspectos de la conducción de la firma.

Dentro de la estructura de la familia, existen estilo de comunicación, relación de autoridad paterna o materna y los valores familiares; la manera de enfrentar el conflicto, las situaciones no resueltas y la constitución de límites son enfrentadas de manera muy especial en cada empresa familiar. Existen características comunes que son importantes: entender la empresa familiar como un sistema complejo y contradictorio, en la primera generación es muy sencillo, hay un fundador o fundadora y esta persona tiene en su cabeza todo, esta persona no tiene que negociar o discutir con nadie, simplemente, hace lo que le parece. Ahora que entramos en una segunda generación y entran más miembros de la familia la cosa se hace más compleja, más personas en el sistema, más complejidad, y aquí es dónde la empresa familiar se divide en dos estructuras, por así decirlo, de un lado la empresa, del otro lado la familia, cuyos sistemas no siempre funcionan bien en conjunto.

Otra característica lo tienen los aspectos culturales que se vuelven determinantes; la cultura está totalmente dirigida por el "yo", y se concentra en la propiedad y en la gestión en un par de manos de la misma persona, esto tiene la debilidad de ser un sistema en dónde no existe otras opiniones, todo sucede dentro de la cabeza del propietario o propietaria gestor o gestora, que es quien decide todo y a menudo sin interactuar con otras personas. Sin embargo, es posible encontrar problemas comunes a todas y las herramientas adecuadas que ayudan a estas familias a lograr éxito en su gestión empresarial y en la familia.

La supervivencia a lo largo de los cambios generacionales es uno de los problemas y puntos más críticos de la vida de las empresas familiares; debido principalmente a los valores, tradiciones y costumbres del fundador que permean en la empresa y es un factor fundamental para el proceso de sucesión que se refleja al interior.

Por su importancias las empresas familiares en Tapachula, también forman parte de las estructuras productivas de este municipio que cuenta con 320,451 habitantes según el último censo de población del 2010 del INEGI, se le considerada la Capital Económica de Chiapas el 80% de sus empresas son familiares; su principal actividad es la agrícola el cultivos de

café, cacao, soya, plátano, mango, arroz y actualmente cultivo de especies exóticas como el rambután, establecimiento de viveros de especies marinas como; la mojarra tilapia y camarón. Actividades comerciales y de servicios como las agroecoturística y turismo de negocios que son las que más han crecido por estar a 40 kilómetros aproximadamente de la frontera con Centro América.

Muchas de estas empresas en la ciudad tienen una vida corta ya que desaparecen por motivos económicos y familiares; las que se mantienen lo hacen de manera muy limitada por falta de créditos, lo más interesante las que han logrado sobrevivir se han consolidado en el mercado de manera exitosa, la mayoría de ellas fueron fundadas por extranjeros; ya que el en el municipio hace más de un siglo fue receptor de flujos migratorios provenientes de China, Japón y Alemania principalmente, establecieron vínculos sociales, políticos y económicos que hoy se reflejan en la diversidad étnica, asimismo encontramos aunque en menor porcentajes libaneses y franceses; todo ellos ingresaron por los diversos puertos mexicanos o por el lado de Guatemala, Centroamérica, ya que su acceso por la frontera era fácil a ésta región, dividiéndose el mercado de acuerdo a sus formas de trabajo, tradiciones, experiencias y habilidades desarrollados en su país de origen.

Los alemanes fueron los dueños de las primeras fincas cafetaleras en la región, los chinos lavaban la ropa y posteriormente aprovecharon de manera ingeniosa las nuevas circunstancias y establecieron sus pequeños negocios, con actividades de venta desde agujas, abarrotos, telas, pequeña maquinarias, armas que en ese tiempo estaban permitidas portar y otros enseres convirtiéndose en los principales suministradores de la población urbana y rural de la región y de las fincas cafetaleras. Según algunos cronistas de la ciudad de Tapachula a los chinos y alemanes se les reconoce el haber fundado los negocios familiares, derivados de su visión y del entorno económico del cual provenían. Cabe destacar que algunas familias mexicanas provenientes del centro del país también lo hicieron, ya que estas actividades económicas eran bastante redituables en la zona. Todos estos elementos hicieron interesante su estudio y preguntarse ¿Por qué estas empresas familiares han trascendido por varias generaciones? ¿Estarán determinadas por la cultura de origen de su fundador, desde su gestión que las han hecho exitosas?

Después de visitar y solicitar una entrevista a varias empresas familiares de la ciudad de Tapachula, sólo tres empresas familiares aceptaron y reunían las características de la cultura de origen del fundador fueron las siguientes:

La de Industria y Comercial Nitram² S.A. de C.V. fue fundada como tienda de venta de velas desde 1935, por el Sr. Martín Chang Yee, de origen chino, que junto con sus hijos atiende la empresa; en junio de 1984, inician en el ramo abarrotero. La empresa familiar Nitram, tiene aproximadamente 60 empleados y suministra este producto a la región del Soconusco y el centro del Estado de Chiapas y Guatemala. Actualmente es administrada por cinco socios hermanos, los cuales se dedican de tiempo completo a esta actividad.

Finca Argovia³ remonta sus orígenes hacia el año 1880, cuando una familia Suiza originaria del cantón “Argau” la fundó y le dio el nombre por la cual se le conoce el día de hoy. A finales del siglo XIX fue adquirida por Adolf Giesemann de origen alemán y al día de hoy es manejada por su cuarta generación de sus hijos Ricardo y Bruno Giesemann Eversbusch. En esta finca su principal cultivo fue el café de altura, pero ante la baja de precios del producto, ha tenido la necesidad de diversificar su producto y ha dirigido sus pasos a producir café orgánico, flores exóticas, follaje y aprovechando su entorno a la actividad ecoturística hotel y restaurante y la conservación del medio ambiente por lo cual ha sido certificada por organismos internacionales y empresa con responsabilidad social.

Hotel Fénix⁴, Fundado en 1953, Ruth del Pino Trujillo descendiente de la familia "del Pino" que hasta entonces y desde principios del siglo XX, se había dedicado a la agricultura y a la industria licorera, el Hotel Fénix inició con 8 habitaciones que fueron acondicionadas de acuerdo a la época, todas con baño privado y servicio de agua caliente, y fue el primero con tales características en todo el Estado. En la actualidad se cuenta con 46 habitaciones y está siendo administrada por un hijo de la fundadora y se encuentra en segunda generación.

Esta investigación constituirá el pretexto perfecto para insertarse de una manera profunda al estudio del marco de la gestión en su entorno cultural, que dará una explicación sobre el desarrollo y crecimiento como fenómeno organizacional. Lo importante será el análisis de la

² Esta empresa familiar, esta en segunda generación, dirigida un hijo del fundador y se encuentra en proceso de retiro.

³ Es un empresa familiar que en el Estado de Chiapas, se ha posicionado en el mercado de la rutas turísticas formando la llamada ruta del café, en la región del Soconusco.

⁴ Administrada por la segunda generación hijo de la fundadora.

familia desde su cultura y sus expectativas; de la organización, sus recursos y capacidades esto apegado a lo señalado por Ussman (2001), en su modelo organizativo de dirección estratégica y el de Donckels y Frölich (1991), con su modelo sistémico desde los entornos de la organización la permean y la determinan. La importancia del estudio y sus resultados darán pautas para hacer una comparación de estas tres culturas con gran influencia en el mundo actual, desde las perspectiva de los valores culturales que han prevalecido y se han transmitido a las generaciones que actualmente se encuentran dirigiéndolas ¿Qué ha continuado y que ha cambiado, ellos han hecho con sus hijos lo mismo que hicieron sus padres? ¿Se encuentra en problema de sucesión?

1.2. Objetivo general y específico

En este apartado de objetivos resulta imprescindible definir con claridad y precisión qué resultados se pretende alcanzar con esta investigación, siendo el **objetivo general** el siguiente:

- Explicar y analizar el proceso de gestión de las tres empresas familiares, tomando de referencia la cultura de origen de su fundador, que permita revelar su funcionamiento, desarrollo de los diversos elementos que favorecieron su éxito y su trascendencia en el mercado.

Y como objetivos específicos:

- Analizar los elementos culturales que se transmitieron y compartieron en la empresa familiar, de acuerdo al origen de su fundador.
- Explicar las formas de gestión hechas por su fundador para favorecer el crecimiento de estas tres empresas familiares.
- Explicar sus formas de sucesión.

1.3. Preguntas de investigación

Pregunta Central.

¿Qué elementos culturales del fundador intervinieron en el proceso de gestión administrativa y familiares de éstas tres empresas, que les permitieron transitar generacionalmente y las volvieron exitosas las cuales se encuentran ubicadas en la ciudad de Tapachula, Chiapas?

Preguntas de apoyo.

¿Cuáles fueron las creencias, valores, tradiciones y actitudes del fundador que intervinieron y permearon a la familia y empresa?

¿Cómo se realizó el proceso gestión administrativa y familiar en la empresa familiar?

¿Qué factores del desarrollo mundial afectaron pero también han permitido el crecimiento, de estas empresas?

La pregunta central, busca explicar y analizar los elementos culturales transmitidos por el fundador que intervinieron en cada empresa permitiendo su gestión y desarrollo de manera exitosa entre los componentes de la familia – empresa y fortalecieron los lazos familiares que cuidaron el patrimonio del negocio en su conjunto. Sobre estos elementos Robbins y Judge (2009) hablan sobre tres niveles que se desarrollan; el individual, valores, actitudes, habilidades; el de grupo toma de decisiones, poder, conflicto, y dinámica grupal; y el organizacional este último que tienen que ver, con la cultura organizacional, estructura, diseño del trabajo, ambiente físico, cambio y desarrollo organizacional.

Las preguntas secundarias nos lleva a investigar el proceso de gestión administrativas desde su planeación, organización, control y dirección que dieron certidumbre al funcionamiento de la empresa, pero así mismo como se realizó el manejo de las relaciones afectivas de cada uno de ellos que permitieran su continuidad y permanencia; cuales de ellas se han seguido respetando o están cambiado de acuerdo a la necesidades de los contextos económicos y sociales del país y el mundo.

1.4. Proposición de investigación

Estas proposiciones se formularon con la finalidad de centrar las respuestas a los objetivos y las preguntas de investigación.

Los elementos culturales de origen de los fundadores que se transmiten y comparten como; las creencias, valores, tradiciones y actitudes han permitido que el proceso de gestión y desarrollo sea exitoso en las empresas familiares.

1. Los miembros de la familia que han preservado las creencias, valores, tradiciones del fundador, tienen mayor posibilidad de continuidad y éxito en sus empresas.
2. El cumplimiento continuo y consistente que se genera con la gestión administrativa (la planeación, organización control y dirección) permite la competitividad, profesionalización, en la empresa familiar.
3. La empresa familiar apoya el desarrollo social a través de la creación de empleos y acciones con la responsabilidad social y sustentabilidad.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

Este marco teórico tiene por objetivo, que a partir de un análisis reflexivo de la teoría, presentar y destacar sin pretender un estudio exhaustivo, la relevancia actual que tiene las empresas familiares en la economía mundial, éstas han crecido, se han desarrollado y también desaparecido como respuesta a los múltiples reordenamientos económicos, políticos y sociales del mundo. Este tipo de organizaciones por sus características tan específicas han creado paradigmas diversos, por lo que su estudio en épocas recientes ha sido más profundo y ha permitido conocerlas un poco más, como resultado es que se puede determinar que los elementos que tiene en común entre ellas son; la familia, la propiedad y la empresa.

Es interesante que comprendamos como las diversas teorías y enfoques que ha tenido el desarrollo, ha sido determinante para moldear las formas y estructuras de las organizaciones en general incluyendo a las familiares; éstas características particulares responden a los momentos históricos por lo que pasa la humanidad y su evolución esta intrínsecamente relacionado con su pasado y el presente. Derivado de este planteamiento y para fines de este estudio se enfocó el interés particularmente sobre el desarrollo de la globalización y la sostenibilidad, ya que es en ésta época en donde las tres organizaciones familiares transitan por procesos de transiciones generacionales, sufren los embates de la apertura mundial de los mercados, masificación de la producción, alianzas estrategias de los grande corporativos, la responsabilidad social y la volatilidad de precios de los productos y servicios. Estos factores forzaron a la empresa a crear mecanismos que les permitió su continuidad en el mercado y buscar diversificar sus productos y servicios; esta toma de decisiones ha logrado hasta la fecha su crecimiento y consolidación en el mercado local, nacional e internacional. Lo que tal vez le asegure su transición generacional que la lleve a su permanencia en el mundo empresarial.

La tabla siguiente se enfoca en el análisis de los aspectos fundamentales de las cinco grandes teorías del desarrollo; la modernización, dependencia, sistemas mundiales, globalización y desarrollo sostenible, desde sus características y las formas como se han generado los cambios económicos, políticos y sociales en el mundo en donde la gestión el esfuerzo de los países y grupos sociales, buscan encontrar el equilibrio para un desarrollo integral especialmente aquellos naciones que presentan mayor niveles de pobreza. Las organizaciones de toda índole han sido actores principales de estos cambios y las empresas familiares no han quedado fuera de este contexto.

Tabla II El desarrollo y sus formas de gestión

Teoría del desarrollo	Características	Formas de gestión
<p>De la modernidad (década entre los 50-60)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La sociedad dividida en sectores o estratos tradicional y moderna. ▪ Población altamente rural ▪ Estructura funcional. ▪ Crecimiento desigual. ▪ Mayor industrialización ▪ Modelos de crecimiento de países desarrollados aplicados a subdesarrollados. ▪ Desarrollo unidireccional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La gestión planificada resultados medibles crecimiento económico y social. ▪ Los programas forman alianzas para producir más alimentos, educación, salud, vivienda políticas que mejoren el control en la estructuras de crecimiento, problemas de integración de los grupos sociales que no son atendidos.
<p>Teoría de la Dependencia (década de los 60 - 70)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nace con analistas de la CEPAL. ▪ Países en pobreza dependiendo de los desarrollados. ▪ Condiciones política, económicas externas impuestas. ▪ Expansión de las empresas multinacionales. ▪ Crecimiento lineal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar políticas del centro y de instituciones como el FMI y BM. ▪ Programas encaminados a solventar la desigualdad, a través de la organización de los actores sociales.

Tabla II.**El Desarrollo y sus Formas de Gestión (cont.)**

Teoría del desarrollo	Características	Formas de gestión
Teoría del sistema mundial. (década de los 80)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apertura a los mercados de los países socialista. ▪ Nuevos mecanismos de comercio. ▪ Nuevas estrategias de crecimiento. ▪ Mundialización de la economía, tecnología, ciencia y comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En replanteamiento de políticas más humanitarias. ▪ Participación aunque limitada de los actores sociales buscando su progreso. ▪ Programas de cuidado del medio ambiente.
Teoría de la globalización. (década de los 80-90)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economía global ▪ Mundo sin fronteras. ▪ Se ve el desarrollo a través del manejo de los aspectos culturales. ▪ Mayor interdependencia. ▪ Globalización de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas sociales encaminados a buscar la autogestión. ▪ Políticas al cuidado medioambiental. ▪ Mayor control en los aspectos económicos, políticos y culturales.
Teoría del desarrollo sostenible (década de los 80 - 2000)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemas medioambientales a consecuencia de la globalización. ▪ Agotamiento de los recursos naturales ▪ Pobreza. ▪ Uso irracional de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reorientación de las políticas en el uso de recursos. ▪ Programas de consumos racional. ▪ Mejorar tecnología amigable al medio ambiente. ▪ Planes encaminados a preservar procesos de conservación tradicionales de producción y la cultura. ▪ Desarrollo endógeno.

Fuente: elaboración propia, con base en Raúl Prebisch 1984.

1.1 El Desarrollo.

Los estudios sobre el desarrollo constituyen una preocupación universal porque surge como consecuencia de un nuevo orden mundial, del cambio de sistema a escala planetaria y se encuentra íntimamente ligado al concepto de humanidad. A su vez, el desarrollo es consecuencia de la mundialización de la economía, la política y la cultura, pero también de los nuevos paradigmas del concepto de desarrollo que incorporan no solo el bienestar de la colectividad a partir de una visión economicista, sino también, la promoción de la equidad social, el respeto por la sostenibilidad ambiental, la defensa de los derechos humanos, la democracia, la participación social, entre otros. La noción de desarrollo ha venido cambiando a lo largo de la historia y del pensamiento científico-social, dichos cambios han sido analizados a la luz de la realidad histórica donde surgieron. Así, se encuentran conceptos como los de riqueza, evolución, progreso, industrialización los más comunes que lo tratan de describir.

El abordaje del concepto de desarrollo es el resultado de una construcción histórica – social, es dinámico, tiene muchos significados y es polémico, ha surgido de muchas escuelas o tendencias de análisis en donde lo han incluido, ha propiciado una variada formas de concepciones, sus principales componentes hablan de evolución y del etnocentrismo de los países que lo estudian, a medida que la realidad se acerque o se aleje de él. Pero el objetivo, no es agotar las definiciones esto requeriría una tarea bastante amplia en la cual no ahondaremos ahora, pero si es importante conocer el discurso hegemónico, desde el cual se ha tratado de explicar las medidas económicas, políticas y sociales que se han ejercidos en los países en donde el desarrollo ha sido desigual.

1.1.1 Antecedentes y Orígenes del Desarrollo en América Latina

Debido al desarrollo de la industria en los países europeos en los años 30, era necesario que en América Latina se diera el mismo fenómeno, En 1949, Raúl Prebisch, conjuntamente con la CEPAL, estructurar un pensamiento sobre el desarrollo en América Latina, con la teoría de “centro periferia” el centro se refiere a las economías avanzadas del capitalismo que se caracterizan por ser productivamente homogéneas y diversificadas. La periferia, mientras tanto, está constituida por las economías rezagadas desde el punto de vista tecnológico y

organizativo, siendo su estructura productiva heterogénea y especializada en productos primarios. Por lo cual el desarrollo no era parejo en todo el mundo. (citado por Gabay, 2008, p. 22).

En esa época Presbisch, plantea alternativas de crecimiento a través de la industrialización, como lo estaban haciendo, los países que tenían desarrollada esta actividad, pero carecía de la más mínima visión ecologista y del desarrollo sustentable.

En 1995, Sunkel, plantea que el desarrollo significaba; “lograr una creciente eficacia en la manipulación creadora de su medio ambiente, tecnológico, cultural y social así como sus relaciones con otras unidades políticas y geográficas” (p.23). Esto se refería principalmente a la reorientación política de desarrollo, que de manera interna como externa debería tener el Estado y el grado de control que ejercería en éstas para la protección de su población y soberanía.

Escobar, (1995) afirma que; la concepción moderna de desarrollo surgió luego de la segunda guerra mundial, en un contexto de grandes cambios, reconstrucción de los países participantes principalmente europeos, guerras frías, consolidación de nuevos países, búsqueda de nuevos mercados, el desarrollo de nuevas ciencias y tecnologías, las naciones con mayor crecimiento en las ciencias llamados países desarrollados, entran de lleno a mejorar sus aspectos económicos, sociales y culturales de su población y, en contraste algunos países subdesarrollados su crecimiento es mínimo y su pobreza es mucha; denominándose países del primer mundo y del tercer mundo.

A partir de ahí se crean políticas de desarrollo con el objetivo de mejorar las condiciones de vida e impulsar su industrialización para entrar a la nueva modernidad. Por lo tanto, la misión del desarrollo era, que no existieran esas diferencias, cosa que no fueron cumplidas, ya que lo único que se hizo fue la explotación de recursos naturales principalmente energéticos y, aquellos países que no lo tienen, no fueron tomados en cuenta.

Así, en el tema central del desarrollo, la transformación por el hombre de sus sociedades en la búsqueda de satisfacer sus necesidades y de renovar sus aspiraciones, se traslada a una racionalidad implícita en un sistema sin interferencias a la libre competencia.

François Perroux 1984, a petición de la UNESCO⁵, estableció las interrelaciones y diferencias entre los conceptos de crecimiento, desarrollo y progreso social.

Tabla III **Diferencias de Conceptos**

Concepto	Interrelaciones y diferencia.
<p>Crecimiento afirma; se refiere principalmente al valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período normalmente, un año, en relación con el número de habitantes, es decir, ingreso por habitante.</p>	<p>El crecimiento es visto de forma cuantitativa e ignora que en muchos casos no son exactos, ya que se ocultan algunos problemas medioambientales por la sobre explotación de los recursos y no se habla sobre la pobreza real de la población.</p>
<p>Desarrollo: “implicaba la cobertura de lo que llamaba los costos del hombre, lo que abarcaba la satisfacción de todos los habitantes de la tierra de los mínimos de alimentación, salud, educación, vivienda y cultura”. Todo esto es hoy conocido como derechos sociales del hombre.</p>	<p>Involucra cambios cualitativos como cuantitativos, ya que no solo mide el proceso de acumulación de capital, productividad, tecnología y proceso de estructuras productivas, las relaciones e interacciones de las partes que constituyen estas estructuras desde sus capacidades, habilidades, de su formación y capacitación a través de su gestión.</p>
<p>Progreso social: es la generalización de los progresos. El verdadero desarrollo ha de ser para todos, no sólo en términos económicos sino, como un avance de la conciencia y la solidaridad.</p>	<p>El progreso implica condiciones de asegurar las capacidades intelectuales, culturales, formación, educación y libertad, con la existencia de las instituciones. Pero esto no es más que una paradoja.</p>

Fuente: Elaboración propia basado en Perroux (1984), Novo (2006).

⁵ La UNESCO (Organización de la Naciones Unidas para la educación la Ciencia y la Cultura), fue fundada en el 16 de noviembre de 1945, con el objetivo de crear condiciones propicias para un diálogo entre las civilizaciones, las culturas y los pueblos fundado en el respeto de los valores comunes.

Partiendo de estas diferencias la trascendencia del término desarrollo, ha sido objeto de una escasa atención por parte de las naciones ricas, se ha trabajado de manera contraria ya que la situación de pobreza en que vive una gran mayoría de la población de nuestro planeta, hace necesario transformar el crecimiento y el progreso en un verdadero desarrollo social que adopte nuevas políticas económicas, sociales y medioambientales en donde el Estado tiene además que fortalecer la calidad y efectividad de las políticas monetaria y fiscal, así como promover activamente la educación, la inversión en infraestructura e innovación y el desarrollo productivo.

Algunos otros como; Novo, (2006) plantea que es “necesario, reorientar el gasto hacia un mayor desarrollo, sin necesidad de crecimiento” (p. 172). Esto permitirá una mayor planificación del crecimiento de la humanidad, sin llegar al deterioro de su contexto debido al consumismo, encubierto como crecimiento, al final los dos buscan el bienestar del hombre pero, hasta esa palabra se ha desvirtuado tomando en cuenta los objetivos que se persiguen.

El desarrollo no es únicamente un proceso de acumulación de capital y de progreso técnico como lo concibe la teoría neoclásica del crecimiento, sino un proceso de cambio social y de reorganización institucional como lo plantean (Hoff y Stiglitz 2002, citado por Guillen 2008, p. 10).

Furtado, en el (2008), conceptualiza el desarrollo “como un proceso global de transformación de la sociedad, a nivel de los medios, pero también de los fines; proceso de acumulación y de ampliación de la capacidad productiva, pero también de la apropiación del producto social y de configuración de ese producto; división social del trabajo y cooperación, pero también estratificación social y dominación: introducción de nuevos productos y diversificación del consumo, y de la destrucción de valores y supresión de capacidad creadora” (p. 9)

Amartya Sen, premio Nóbel de economía en 1998, afirma; que cuando en los años cuarenta se habla más del desarrollo, este entra primeramente de la mano del progreso de la teoría del crecimiento económico, que se había tenido en los años treinta. El problema era que los países que tenían niveles de renta bajo eran considerados pobres o subdesarrollados entonces, lo único que tenía que hacerse era aumentar el PNB (Producto Nacional Bruto),

esto no fue la solución para que las personas alcanzaron un bienestar social, era solamente uno de los muchos factores de entre varios; entonces “El desarrollo puede concebirse, como un proceso de expansión, de las libertades reales de las que disfruta los individuos. Es decir, que el desarrollo no debe medirse con otro indicador que no sea el aumento de las libertades de los individuos”. (citado por: David Cassas 2006, p. 123).

En la versión de Amartya Sen, el desarrollo se encamina a la economía del bienestar humano y su libertad para elegir sus propias formas vivir, como lo marca el PNUD, en sus políticas sobre el desarrollo humano. Para la escasa atención a estos planteamientos hace que se subestimen sus resultados; y se favorezca el crecimiento económico basado en la industrialización del planeta.

Después de estas consideraciones surgen dos conclusiones importantes. La primera es que debemos ubicar el crecimiento económico como una nota esencial del desarrollo mas no identificarlo con él ya que solamente es un medio. La segunda es que entre las perspectivas que se tiene del desarrollo deberá responder a las necesidades de los contextos mundiales, con sentido ético y con gestiones que garanticen un crecimiento planeado y organizado y, una mayor participación ciudadana en lo económico, político y social, pero principalmente utilizando de manera racional y sostenibles los recursos y sistemas que estén basados en tecnologías que respeten a los derechos humanos y la cultura de los pueblos.

1.1.2 Problemas del Desarrollo.

La discusión de los últimos años sobre los problemas del desarrollo, ha redundado en la aparición de diversos debates, presentados especialmente desde la economía, la sociología, la política, la antropología, la historia, las relaciones internacionales y en general desde las ciencias sociales y naturales; también desde instancias gubernamentales, organismos internacionales ONU (Organizaciones de la Naciones Unidas), PNUD (Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo), FAO (Organizaciones de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), OEA (Organizaciones de Estados Americanos), y algunos otros como las ONG's (Organizaciones no gubernamentales), nacionales, regionales y locales en diversos países, las propuestas del pensamiento social de la iglesia, los movimientos sociales, los sindicatos,

las universidades, en fin diferentes actores han sido partícipes de esta gran discusión sobre el desarrollo y aun no se ponen de acuerdo, debido a las diferencias de todos los actores sociales que participan en ello.

La pobreza es la causa principal de estos debates, la cual aún con todas las medidas y políticas que se han puesto en marcha no se ha podido erradicar, en el informe del 2010 del PNUD, con apoyo de la Universidad de Oxford, dicen que el índice de pobreza multidimensional debido a se reúnen varios factores de índole económico, político, social, cultural y medioambiental era de 1,750 millones de personas de 104 países viven en pobreza, 1,440 millones viven con menos de un dólar al día. PNUD(2010).

La mayor desigualdad en los ingresos en los países en desarrollo frente a los países del Norte también tiene una explicación económica. Los modelos de crecimiento económico muestran que la desigualdad varía con la renta en dos tiempos: en un primer tramo, conforme el crecimiento avanza desde niveles de renta bajos, la desigualdad aumenta con la renta; no obstante, una vez que se alcanza un determinado nivel de renta (más alto), la desigualdad tiende a disminuir con el crecimiento económico. Entonces el problema del desarrollo se centra en tres principales tendencias.

Unos de los problemas principales según Amartya Sen son; el desarrollo como crecimiento; en donde los indicadores utilizados son básicamente económicos, en especial el ingreso por habitantes se preocupan principalmente de la inversión que se hace sobre dicho crecimiento, por otra parte la apertura a nuevos capitales extranjeros permite apoyar a la economía nacional, con el objetivo de lograr una más alta tasa de ingreso por habitante, pero no midiendo su impacto en todos los sectores. Dentro de los mismos países pobres y a igualdad de renta per cápita, se dan grandes diferencias en las variables educativas y sanitarias, en la extensión de la pobreza y en la desigualdad de la distribución de la renta.

El 15 de julio del 2009, en la Asamblea de las Naciones Unidas, el Ministro de Relaciones Exteriores Cubano, Felipe Pérez Roque, en su intervención proporciona cifras interesantes sobre la pobreza en el mundo afirmando que; 1,100 millones de personas en el mundo carecen de agua potable, 2,600 millones no cuentan con sanidad, 800 millones son analfabetas, 1,115 millones de niños no van a la escuela primaria, 850 millones sufren

hambre todos los días. En contraste cerca de 1,000 millones de personas que viven en los países ricos consumen alrededor del 50% de la energía total que se produce, mientras que casi 2,000 millones de pobres no conocen la electricidad. El 1% de las personas más ricas del mundo poseen el 40% de la riqueza y, el 50% de la población mundial apenas cuenta con el 1%, mientras el mundo gasta 1, 000,0000 de millones en armas y publicidad. (informe ONU 2009).

Por otra parte, los países que se encuentra en el subdesarrollo o en economías emergentes han adoptado políticas, que lejos de ayudar han deteriorado su medio ambiente y saqueado sus recursos naturales, contribuyendo todo esto al calentamiento global del planeta, la sociedad se ha vuelto más consumista y la pobreza se ha hecho más evidente no solo por la falta de recursos para cubrir sus mínimos de bienestar sino también, por el cambio climático que afecta de manera directa sus medios para subsistir. La humanidad siempre se ha venido reorganizando el mundo para equilibrar su desarrollo y las brechas entre uno y otros no sean tan profundas; por lo que se han buscado nuevas formas, que han dado pie a la creación de teorías y enfoques de desarrollo que permitan un crecimiento integral del individuo en la sociedad, de ahí que centraremos nuestra atención en las siguientes:

1.1.3 Teorías y Enfoques del Desarrollo.

Duran (2005) afirma; que las teorías del desarrollo son un reflejo de la reorganización del mundo capitalista después de la Segunda Guerra Mundial. Exceptuando la Cepalina y la teoría de Marxista de la Dependencia, el objetivo de la mayoría de estas teorías fue justificar y posibilitar el dominio de Estados Unidos y Europa sobre los países del Tercer Mundo, entre los cuales se encontraban aquellos que venían adelantando procesos revolucionarios de descolonización o liberación nacional. Se comenzaron a implementar nuevos conceptos para la explicación de la realidad social, durante la posguerra cobran importancia en los círculos académicos términos como: países pobres, países en vías de desarrollo, dependencia, colonialismo, desarrollo desigual, vías para el desarrollo, cambio, evolución y progreso.

Por otra parte el surgimiento de las Naciones Unidas en los años cuarenta, trajo como consecuencia más cuestionamientos sobre la homogeneidad del crecimiento, debido a que el sistema económico se alejaba de un desarrollo equilibrado. Existía una acumulación de

capital acelerado, expansión y desarrollo de algunas regiones del mundo y estancamiento en otras lo que ocasionaba desigualdad regional, iniciando entonces, los cuestionamientos al concepto de homogeneidad y la eficacia de los gobiernos algunos con estructuras de partidos políticos y otros de índole militar o bajo la tutela del comunismo.

Los paradigmas económicos dominantes apostaban por desarrollar la producción e impulsar la industrialización, los grandes corporativos crecen en el centro y la periferia las cuales ejercen un control directamente sobre la región, afectando los recursos naturales y los aspectos culturales, los beneficios no se quedaban en la localidad sino regresaban a su lugar de origen. Las diversas teorías sobre el desarrollo se fueron fundamentando de acuerdo a las nuevas vertientes económicas, políticas, sociales y religiosas que surgían. Algunas de estas teorías como las ortodoxas, que seguían fielmente sus principios; como la de los pioneros del desarrollo que se dan de 1945-1957, la involución conservadora de 1957- 1969, los enfoques de la necesidades básicas de 1969 - 1978, el enfoque favorable al mercado 1990-1998. Landes (2008).

Las teorías heterodoxas, que se apartan de estas tradiciones establecidas y realizan un análisis más profundo de los resultados obtenidos hasta ese momento; como la Cepalina 1945, El enfoque de la dependencia 1957-1969, la reevaluación crítica 1969-1976, el de la regulación 1976, la macro estructuralista y el neoestructuralismo Latinoamericano desde 1983.

En el 2008, Landes sintetiza, la relación entre escuelas dominantes y temas dominantes en los países en desarrollo, dónde explica las principales corrientes desarrolladas y que influían de manera directa en los patrones económicos, políticos y sociales cuales determinan los polos de desarrollo en el mundo.

Tabla IV

Escuelas dominantes

Décadas	Escuelas dominantes en países avanzados	Temas dominantes en países en desarrollo
1950–60	Keynesianismo	Crecimiento, planificación e industrialización
1970	Keynesianismo Marxismo	Papel del Estado, empleo y redistribución, dependencia
1980	Economía neoclásica	Monetarismo, decretos del gobierno, papel del mercado y liberalización
	Nuevas teorías del crecimiento.	
1990	Nueva economía institucional. Competencia imperfecta.	Capital humano, instituciones, decretos del mercado.

Fuente: Landes, (2008).

Desde estos elementos que dieron inicio a las diversas teorías de las escuelas de pensamiento económico, se han venido construyendo modelos y enfoque interpretativos generales de cada corriente que expresarían la forma como se podría acceder a altos niveles de desarrollo en contextos generales para la inversión, el ahorro, la inflación, el empleo, las diversas políticas sectoriales, técnicas, políticas culturales y sociales, que han interpretado los esfuerzos hechos por los países, grupos sociales e instituciones un ejemplo de estos son; los enfoques economicista y ecológico han influenciado la perspectiva occidental de cómo hacer ciencia, política e incluso el funcionamiento de la sociedad. El primero de ellos busca el bienestar social expresado en crecimiento económico y el segundo lo hace fundamentado en el sostenimiento de los recursos. De ahí nuestro interés de ver las principales teorías y enfoques que se le han sido eje del desarrollo mundial.

1.1.4 Teoría del Sistema Mundial.

Las nuevas formas del capitalismo hacían que los sistemas internacionales financieros y de intercambio tuvieran menos influencia, particularmente porque Asia oriental (Japón, Taiwán, Corea del Sur, Hong Kong) experimentaba altas tasas de crecimiento económico. También la apertura de los estados socialistas a la inversión capitalista. Wallerstein⁶, considerado el principal fundador de esta teoría, plantea que había nuevas actividades en la economía capitalista mundial, que no se podían explicar bajo los preceptos de la economía de la dependencia. Afirma que existen fuerzas que impactaron de manera más profunda a los países pequeños y subdesarrollados como; los nuevos mecanismos de comercio mundial, el sistema financiero, la transferencia de conocimientos y vínculos militares; esto permitió una interacción de manera externa pero también de manera interna de cada país. Los principales supuestos de estas teorías establecen:

- Que existe un fuerte nexo entre las ciencias sociales, especialmente entre la sociología y la antropología con las disciplinas económicas y políticas; debido a que esta interacción afecta de manera directa las condiciones de una sociedad.
- Es necesario estudiar la realidad de los sistemas sociales, en especial cuando las corporaciones transnacionales, el clima político internacional, la interdependencia que afecta a las naciones en sus relaciones con el resto del mundo, de esa manera explicar de manera más realista las condiciones actuales de cada país.
- Era necesario que todos estos aspectos fueran reconocidos el nuevo carácter del sistema capitalista, que se estaba desarrollando y afectaba de manera directa a todas las relaciones ya establecidas.
- Considera que su metodología para su estudio es trimodal consistiendo del; centro, la semi-periferia y la periferia, con la posibilidad de movilidad de arriba y hacia abajo dentro de la economía mundial (Reyes 2001, p. 12,13).

⁶ Sociólogo e historiador estadounidense 1930. Inspirado en los trabajos de Carlos Marx y Fernand Braudel, ha desarrollado el concepto de «economía-mundo capitalista», en el que sostiene la necesidad de analizar el capitalismo de forma unitaria y con perspectiva histórica, es decir, las relaciones entre centro, periferias y semiperiferias como partes de un único sistema mundial dentro del cual se da también el fenómeno de la división del trabajo entre países explotadores, explotados e intermedios.

Retomando los supuestos anteriores, delineamos algunas de las principales diferencias entre las teorías de la dependencia y la del sistema mundial. Una de las principales críticas que tiene esta teoría es que, su clasificación no deja de ser esquemática como la teoría de la dependencia, sin embargo, existe la tendencia a ver al mundo más global, que todo lo que sucede en un entorno mundial invariablemente afecta de manera directa al resto de las economías desarrolladas o de las llamadas emergentes. Los foros económicos que a nivel internacional, que se han llevado a cabo con la participación de casi todos los países del mundo, han buscado recomponer la nuevas políticas económicas haciendo gran hincapié en el desarrollo social y el cuidado del medio ambiente. Pero sostener que muchas de estas posiciones se han puesto en marcha es un paradoja y, no porque no se tengan un objetivo definido con miras alcanzar un desarrollo integral en donde todos los actores estén involucrados, sino, porque en la práctica los países desarrollados no se comprometen a cumplir por afectar a sus intereses económicos, los cuales van a estar siempre sobrepuesto a la de los humanos.

Tabla V Diferencias de las Teorías

Teoría de la dependencia.	Sistema mundial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nación –Estado; para promover las condiciones de desarrollo nacional. ▪ Estructura bimodal, centro y periferia. ▪ Incorporación por parte de los países del centro (desarrollados) a los de la periferia (subdesarrollados o economías emergentes). ▪ Dependencia en cuanto al desarrollo de la ciencias, tecnología, industria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El estudio del mundo en su conjunto, y sus mecanismos que lo componen de manera interna y externa ya que afectan e influyen sobre las regiones que lo componen. ▪ Estructura trimodal, de los países del centro, la semi periferia, periferia. ▪ Desde la aplicación y trasferencia de tecnologías básica y productiva, el comercio internacional, políticas internacionales, desarrollo social y cultural.

Fuente: elaboración propia, basado en Reyes (2001).

1.1.5 Teoría de la Globalización.

Cuando se incorporó por primera vez como término al vocabulario inglés a comienzos de la década de 1990, se presumía que la globalización sería la ola del futuro. Hace quince años, los documentos de los pensadores globalistas como Kenichi Ohmae y Robert Reich celebraron el advenimiento del surgimiento del llamado mundo sin fronteras. El proceso por el cual las economías nacionales relativamente autónomas se transformarían en una economía global única funcionalmente integrada era pregonado como irreversible.

Arango & Maldonado (2010) plantean; que existe una fuerte controversia sobre el significado de la globalización, su importancia, dinámica y consecuencias. Dabat (2000) identifica cinco grandes líneas interpretativas: la globalización como un mundo sin fronteras (Ohmae, 1990 y 1995); la globalización como una fantasía alejada de la realidad (Veseth, 1998; Wade, 1998); la globalización como la forma que toma el liberalismo en la actualidad (Fukuyama, 1992); la globalización como internacionalización o mundialización (Oman, 1994; Ferrer, 1996, Chaisnais, 1994); y la globalización como un proceso histórico (Castells, 1996; Scott, 1998; Waterman, 1998).

Esta teoría, presenta una mayor integración con respecto a las transacciones económicas, su principal característica es que se centra y enfatiza los aspectos culturales, económicos y de comunicación a escala mundial. La cultura representa los vínculos más fuertes entre los pueblos debido a la creciente flexibilidad de la tecnología y las formas de conectar al mundo y son determinantes. Por otra parte la globalización se estudia desde dos enfoques; el que habla de la existencia de un mayor grado de interdependencia entre las diferentes regiones y países del mundo, en particular en las áreas de relaciones comerciales, financieras y de comunicación; y la otra es que hay un mayor nivel de integración, el cual está teniendo lugar entre las diferentes regiones del mundo, y está afectando las condiciones sociales y económicas de los países.

La globalización es entonces, un proceso que se caracteriza por el aumento de la competencia en los mercados, lo que implica la continuación de los ajustes del sistema productivo de los países, las regiones y las ciudades inmersas en la globalización. Dado que las empresas no compiten aisladamente sino que lo hacen juntamente con el entorno

productivo e institucional del que forman parte, el proceso de globalización estimulará la transformación de la organización del sistema de ciudades y regiones, de acuerdo con la nueva división internacional del trabajo.

Como sostiene Castells (1996), la economía global es fuertemente asimétrica. A diferencia de lo que propugna el viejo paradigma Centro-Periferia, es policéntrica y además las categorías Norte y Sur han perdido capacidad analítica, ya que los centros y las periferias en el nuevo orden internacional no se sitúan simétricamente a ambos lados de la hipotética línea divisoria entre el "Norte" y el "Sur". Existen ciudades y regiones en el Sur articuladas a la economía global y existen ciudades y regiones del Norte que no lo están. Bajo las condiciones actuales, entre los principales aspectos que estudia la globalización se pueden encontrar: la variable culturales que tiene que ver con su cambio en el ámbito regional, nacional y global; adaptar la sociología comprensiva y expansiva a la atmósfera actual de aldea global; interacción de diferentes niveles de poder entre países y sistemas sociales que funcionan alrededor del mundo; el concepto de autonomía del estado enfrentado a la flexibilidad creciente herramientas de comunicación que ponen en entredicho la efectividad de la decisiones económicas nacionales; la afectación de la integración económica y social en los acuerdos regionales y multilaterales. (Reyes, 2001).

En definitiva, la globalización y la reestructuración productiva afectan a los sistemas productivos de las regiones desarrolladas y las regiones retrasadas, las ciudades grandes, las ciudades medias, pequeñas y al comportamiento de los actores sociales. Pero también provoca beneficios de los cuales actualmente la población disfruta y hace su vida más satisfactoria, pero en todo caso lo que se debería impulsar serían políticas de equilibrio, que permitieran un desarrollo más igualitario.

1.1.6 Teoría del Desarrollo Sostenible.

En 1968, en Roma, 35 personalidades de 30 países entre los que se cuentan académicos, científicos, investigadores y políticos, compartiendo una creciente preocupación por la modificaciones del entorno ambiental que están afectando a la sociedad dan los primeros pasos para la fundación del grupo que se conocerá como el Club de Roma. Su primer informe se da a conocer en 1970, en donde J. Forrester, muestra que después de una fase de

crecimiento general se produce el agotamiento de los recursos naturales y el colapso de la calidad de vida. Meadow en 1972, retoma estos postulados y enfatiza que la sociedad perdería su equilibrio y tendría el riesgo de desaparecer; pero también plantea que es posible modificar esta tendencia del crecimiento y establecer cierta estabilidad ecológica y económica que la salvaría (Novo M. 2006).

Estas son las primeras declaraciones sobre los problemas ambientales del planeta y su preocupación por conservarlos. En 1987, la Comisión de Medio Ambiente y del Desarrollo, publicó un estudio que lo tituló “Nuestro futuro en común”, conocido también como el informe Brundtland; en donde se señalaba la necesidad de trabajar en la dirección de un desarrollo sostenible, en donde los dos factores importantes era la pobreza en que viven una gran parte de la población y los problemas medioambientales causados por la actividad del hombre y, define al desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades”

Porras, (2010) afirma; que el desarrollo sostenible en los noventa, y unido al boom tecnológico se comienza a hablar de globalización, se regionaliza el mundo en torno a tres ejes: Europa, Japón y EE.UU, aumento de la brecha Norte-Sur. A raíz de aquí se establecen dos líneas fundamentales el Norte se dispone a Redesarrollar aquello que había hecho mal y el Sur decide dismantelar lo que el proceso de ajuste de los ochenta les había dejado como legado el Norte (Residuos nucleares, plantas manufactureras obsoletas o contaminantes). Es la época de las Grandes conferencias: La Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo en Río de Janeiro en junio del 92; la de Beijing sobre Mujer en 1995 junto a la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social en Copenhague, en marzo de 1995; en estas conferencias se reivindica “una nueva ética en la relación del hombre con la naturaleza, y la necesidad de estilos de vida más cercanos a ésta

Según algunas cifras de la ONU, al iniciar el siglo XX en el planeta vivían 1,600 millones de personas al finalizar el siglo se había alcanzado la cifra de 6,000 millones en el 2008 la población era de 6,500 millones aproximadamente, se espera que en este 2012 se incremente a 7,000 millones. Por otra parte China, la India, Pakistán y Brasil tienen un buen porcentaje de esta población, la concentración se da en las áreas más pobres. Esta situación

es más dramática en la medida en que el consumo sea más, derivado de maximizar las utilidades de las empresas. Por otra parte la producción de alimentos cada vez será más limitado y los sistemas económicos se verán colapsados por falta de los recursos naturales, y también por la mala distribución de la riqueza.

Novo, argumenta que la sostenibilidad supondrá una reorientación de las políticas de uso y gestión de los recursos y un reajuste en las pautas de consumo, que nos aproximen al necesario objetivo de vivir mejor con menos. Por otra parte el crecimiento por sí mismo no es garantía de sostenibilidad y define que los principales objetivos de esta teoría son:

- La satisfacción de las necesidades básicas, respecto a la alimentación para evitar el hambre y la desnutrición.
- Lograr un crecimiento económico constante para atender a una creciente población, que permitiría mejorar su capacidad productiva y potenciar los recursos humanos y tecnológicos.
- Mejorar la calidad del crecimiento económico, en especial tener un acceso equitativo a los recursos naturales y mejor distribución de la renta, beneficios sociales, protección del medio ambiente.
- Reducir las altas tasas de crecimiento poblacional, que permita aumentar la disponibilidad de los recursos y el aprovechamiento de todos y evitar la concentración poblacional.
- Tecnologías adecuadas básicas para el desarrollo sustentable de los países en desarrollo, para no causar impactos negativos en el ambiente. Esto se realizará a través de la investigación, mejorar los procesos tradicionales y culturales con respeto cuando son importadas.
- Aprovechar, conservar, y restaurar los recursos naturales; evitando su degradación y proteger la capacidad de la naturaleza, con el fin de perpetuar la oferta medioambiental de los ecosistemas.

Por último Leal, 2002 afirma; que el uso sistemático de los recursos en una visión de largo plazo, va permitir la disponibilidad para las futuras generaciones. Que el desarrollo de los países que sea socialmente justo, éticamente aceptable, moralmente correcto y económicamente firme.

Probablemente la aportación más importante del desarrollo sostenible, es replantear el modelo de dependencia entre los centros económicos y la periferia que vaya más allá de la simple lógica de capital. Alentar el desarrollo endógeno, este debe de provenir desde adentro a partir de las necesidades y prioridades de sus miembros respetando sus pautas culturales y saberes propios. Pero es bien sabido que en la práctica el modelo exógeno, es el que se ha promovido por los países del centro a través de empresas extranjeras, y sus consecuencias son los altos índices de aculturación, daños ecológicos y sociales que han afectado a los pueblos que se ven obligadas a cambiar su forma de vida. Entonces el problema de la sostenibilidad es mucho más que una cuestión de eficiencia, es realmente un cambio de paradigmas de cómo vivir en el planeta, sino queremos correr el riesgo de desaparecer como humanidad.

Para contrarrestar estos efectos a nivel mundial se han creados organizaciones como las ONGs, entre otros y, que a través de ellos se han creado mecanismos que han gestionado recursos, para llevar a cabo programas de educación y preservación de los recursos naturales, que poco a poco han ido generando nuevos esquemas junto con los habitantes originales de las zonas importantes por su biodiversidad.

Cuando nos referimos a los enfoques del desarrollo es posible resumir dos aspectos en las sociedades, una en sus dimensiones económicas, dentro de una de estas cinco categorías: la sociedad tradicional, las condiciones previas, el impulso inicial, la marcha hacia la madurez y la era del gran consumo en masa. La sociedad tradicional es aquella cuya estructura se desarrolla dentro de una serie limitada de funciones de producción, basadas en la ciencia, la técnica y una actitud de letargo o adormecimiento llamado estado newtoniana en relación con el mundo físico.

Por otra parte, a lo largo de conocer los diversas teorías económicas en esta investigación, hemos visto como el desarrollo ha pasado por procesos de dependencia, modernización, los

cuales han echado mano todo los enfoques y herramientas económicas que lo han explicado de manera muy clara. Esto ha permitido la creación de modelos de desarrollo económico que respondan al capital, la innovación, tecnología y las tasas de crecimiento que afectan de manera directa a los actores principales del desarrollo y el subdesarrollo. Así pues, los enfoques económicos los encontramos en cada una de estas teorías que las sustentan y las determinan.

Con respecto a el enfoque humano, Las primeras propuesta para inducir el desarrollo económico, hacia un desarrollo humano fueron las contenidas en la conferencia mundial de la Sociedad Internacional para el Desarrollo, en 1969, empleo, distribución y pobreza eran los elementos esenciales, el cual resaltaba que no siempre el desarrollo económico va acompañado de una mejora en las condiciones de vida de la población. En 1976, la Organización Mundial del Trabajo, menciona por primera vez la idea de la satisfacción de las necesidades básicas como el objetivo del desarrollo.

En 1979, Hicks y Streeten publicaron una lista de necesidades básicas que eran más fácilmente evaluables (salud, educación, vivienda, nutrición, abastecimiento de agua, saneamiento y alojamiento). Grant (1978), quien propuso como indicadores centrales la esperanza de vida, la mortalidad infantil y la alfabetización. De manera general todos estos planteamientos proponían la igualdad para alcanzar el desarrollo humano. (Correa, et al. 2010).

En la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social, celebrada en Copenhague en 1995 dieron como resultado algunos acuerdos para la construcción de las formas de cómo erradicar la pobreza, estableciendo líneas y políticas de acción para lograr sus objetivos:

- Todos pueden aumentar su capacidad y las oportunidades pueden ampliarse para las generaciones presentes y futuras, asumiendo con ello el universalismo en el reconocimiento de las reivindicaciones vitales.
- El desarrollo social se sostiene en base a tres objetivos: el primero en la promoción de políticas económicas sólidas, que tengan como finalidad un crecimiento con capacidad para satisfacer más eficazmente las necesidades humanas, la mejora de la justicia y la cohesión social, así como el respeto a la dignidad humana. El segundo

plantea el logro del bienestar común como un fin en si mismo, potenciando una distribución equitativa de los ingresos y un mayor acceso a los recursos mediante la equidad e igualdad de oportunidades para todos, reconociendo especialmente el esfuerzo que debe realizarse con los grupos más desfavorecidos y vulnerables. Y el tercero contempla la promoción de mecanismos de participación para todos, fortaleciendo los sistemas democráticos, las libertades fundamentales y la sociedad civil, así como el papel fundamental que desempeña el acceso a la información, en el logro de una plena implicación en los procesos comunitarios de toma de decisiones (Porras, 2010).

El desarrollo humano, resalta el impacto de la reducción de la pobreza a través del empoderamiento de la gente, de esa forma la calidad de vida se mejoraría en sus capacidades y realizar actividades sustentables. Es decir el desarrollo del sujeto ya nos es una unidad de mediada monetaria, sino de las oportunidades reales que tiene para lograr sus proyectos de vida (PNUD, 1997).

Diversas propuestas han permitido la participación tantos organismos internacionales, como investigadores, debatan sobre los bienes necesarios para que el ser humano se desarrolle plenamente siendo el siguiente:

Tabla VI **Igualdad para el Desarrollo Humano**

Autor	Propuesta
A. Sen	Igualdad de capacidades
Streenten.	Igualdad de necesidades básicas
Naciones Unidas	Igualdad de derechos
Rawls	Igualdad de bienes primarios
Dworkin	Igualdad de recursos
Rifkin	Igualdad de acceso a las redes
Miller	Igualdad en el consumo
Doyal y Gough	Igualdad en la supervivencia física y autonomía personal.

Fuente: Nuñez, (2010).

Estos planteamientos subyacen la intención de crear los mecanismos necesarios para que la gente de escasos recursos puedan alcanzar un desarrollo más justo que le permita elevar su nivel de vida óptimo en todos los aspectos.

Todos estos fundamentos epistemológicos de las teorías del desarrollo que se han venido planteando constituyen la versión de un capitalismo de derecha, cuando hablamos de crecimiento y de izquierda sobre modelos de desarrollo desde las más radicales como la de los movimientos insurgentes; hasta las más institucionalizadas lideradas por la CEPAL, se puede decir, que una sociedad no es un sistema lineal ya que lo que le pasa a un individuo no se reproduce y se amplifica a la sociedad entera; esto viene a hacer más bien, consecuencia de la intensificación de intercambios de todo tipo. Prigogine (2004), menciona que; el trinomio del flujo, la función y la estructura que se observa en todos los sistemas, desde los más elementales, hasta los más complejos, con la salvedad de que, en sistemas complejos como los sistemas humanos, el flujo no es algo establecido, sino que alterna y lo relanza la sociedad, por lo tanto, está contenido en el proceso de humanización de la naturaleza (citado por Sanabria, 2006 p. 14).

Por otra parte el supuesto básico del desarrollo y sus explicaciones por las teorías económicas, no puede ser lo económicamente lineal, sino que es preciso su abordaje desde categorías y de conceptos que expliquen de manera holística la sociedad. El desarrollo es la puesta en escena de los papeles complementarios a la función y procesos hegemónicos y que esto no constituye ningún intento valorativo, sino explicativo de la sociedad, visto desde ella misma a través de la renuncia a la linealidad temporal. A lo largo de la puesta en marcha de estas teorías y modelos de desarrollo, encontramos dos estructuras la primera como un sistema cerrado que dirige un sistema político, o mejor dicho la acción deliberada gubernamental buscando mejoras de crecimiento y competitividad. O como un sistema abierto, inquiriendo cambiar sectores de la sociedad, a través de indicadores dados por el entorno, en donde los actores sociales interactúan por ser parte de ella.

La segunda estructura, en donde la globalización y el Estado tienen un acceso rápido a la toman decisiones prontas y oportunas, para que dar respuestas a necesidades inmediatas de la sociedad, en función de solventar el problema, pero muchas veces sin tener un resolución de fondo. Todas estas circunstancias definen al desarrollo como el resultado de la evolución

y de procesos de gestión, que han tenido las diversas sociedades que interactúan unos con otros para transformarse de una manera holística.

A partir de las teorías del desarrollo revisadas parecieran una respuesta a tanta incertidumbre de la sociedad, pero la gestión y las soluciones muchas veces están alejadas de alcanzar el equilibrio de un desarrollo justo debido a que se toman decisiones de manera directa sin involucrar a los actores principales.

En conclusión Sanabria (2006), menciona que:

“Se puede observar a partir de las formas y maneras en las que se expresa la construcción de las teorías del desarrollo, desde la perspectiva derivada de la mecánica cuántica y cuyo resultado es la búsqueda lineal de la superación del marco de la pobreza, desde la perspectiva del análisis de la estructura – estrato – y de las dimensiones de globalizaciones ecológicas, culturales, políticas y sociales, sólo para destacar el presunto dominio del sistema del mercado global” (p.22).

En consecuencia con todos estos planteamientos sobre el desarrollo, podemos asegurar que la capacidad del ser humano se encuentra intrínsecamente unida a este concepto desde los ámbitos demográficos, bienestar social, calidad de vida, libertad humana y sus valores, para lo cual ha construido políticas y normatividad que las rige; así como las instituciones que las operan, vigilan y controlan a través de procesos de gestión que le permiten proponer una serie de estrategias encaminadas a dar soluciones de las problemáticas a las cuales se enfrenta el desarrollo.

1.2 La Gestión.

Existe una gran controversia o más bien confusión sobre las bases epistemológicas, históricas y etimológicas de los conceptos de *management*, (*administración*) *gerencia*, *gestión* y de la discusión existente en el campo administrativo y en nuestro medio alrededor de ellos. En el marco de las teorías de las organizaciones los diversos autores han ido construyendo estos conceptos en términos de su espacio-temporal, su forma de utilización en la producción ó por su intencionalidad de comunicar o explicar un proceso, también han sido

esgrimidos en tiempos determinados y en diversas partes del mundo y, han llegado a nuestro medio con una entropía en las formas de su definición, comunicación y utilización.

Las comunidades académicas la han interpretado de diversas formas de acuerdo a las situaciones o procesos requeridos en la administración o simplemente como sinónimos sin llegar a su esclarecimiento en su significado.

Pareciera entonces, que cada concepto se carga de construcciones individuales o colectivas culturales, que le adicionamos cuando los traducimos o interpretamos debido a que provienen particularmente de Europa y Estados Unidos y, su utilización no ha sido cuidadosa. Un ejemplo de estos en el concepto de “management” que lo han traducido como: *gerencia, gestión y administración*, de tal manera que se han ido construyendo conceptos para el campo administrativos con otras culturas e identidades que se han generado históricamente y que han sido esenciales en la construcción de las nuestras y en la formación de paradigmas aceptados por la comunidad académica.

De acuerdo a lo señalado, plantearemos una breve explicación que permitan delimitar estos conceptos de acuerdo a su interpretación que se le da en diferentes países y contextos.

Tabla VII Diversas Concepciones de la Gestión

País	Concepto	Aplicación
	Etimológicamente es posible agregar que la palabra <i>management</i> procede del latín <i>manus</i> , que significa mano, un vocablo del cual procede el verbo inglés <i>to manage</i> , que inicialmente significaba entrenar, hacer andar, conducir.	Se emplea técnicamente en ambos países y quiere decir esencialmente la gestión privada. Es decir, la conducción de una empresa en el sentido de manejar o dirigir.
Francia e Inglaterra	Durante el siglo XVIII, <i>management</i> se equiparaba con <i>ménagement</i> , de <i>ménage</i> , una palabra francesa formada desde el siglo XVI, que proviene de la voz latina <i>manere</i> (cuidado de la casa)	Se refiere a la gestión pública. administración, gerencia, gobierno, gestión, cuerpo de directores, grupo que decide, maneja recursos y dirige.

País	Concepto	Aplicación
	<p>En el idioma inglés Management son: <i>organization, running, administration, supervision, managing, executive y board</i></p> <p><i>Administration</i>, traducida como administración De hecho, ha sido <i>una actividad</i> presente en los diferentes modos de producción de la humanidad.</p> <p>Mientras que <i>gerer y gestion</i> (que provienen del latín: <i>gerére</i>)</p> <p>Ménager o manager (gerente)</p>	<p>Significan: conducir, dirigir o gobernar</p> <p>Relativo a la persona que administra o cuida bienes.</p>
Estados Unidos	<p>Management</p> <p>Gestión</p>	<p>Es sinónimo de administración tanto pública como privada. (administration).</p> <p>Vinculado a la gestión de un sistema particular con la finalidad de lograr un objetivo determinado.</p>
Italia, España, Alemania	Administración	Se refiere al aparato estatal de gobierno, llevando también inmerso el término de gestión.

Fuente: elaboración propia con base: Sanabria (2007).

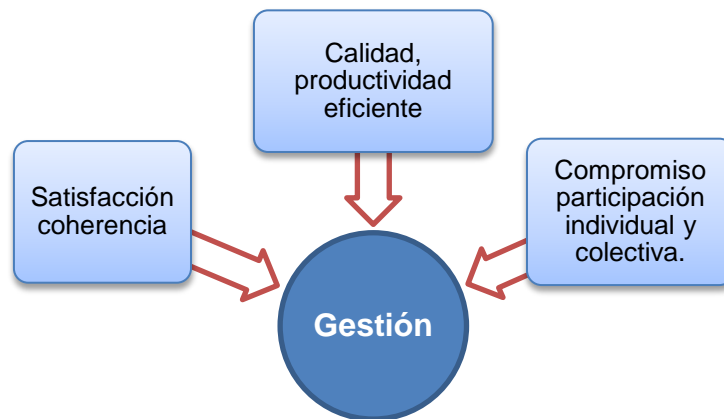
En 1995, Guerrero plantea que:

“La dirección es equivalente de gerencia, en tanto que administración lo es de gestión; por tanto, cuando se emplean los vocablos dirección y gerencia se hace referencia al mando, a la capacidad de ordenar, en tanto que cuando se emplean los de gestión y administración se hace alusión, como su nombre lo indica, al manejo, a la acción de realizar algo” (p.166).

La Gestión, nació con la administración pública misma: Charles-Jean Bonnin la usó en 1812, cuando refirió la ejecución de las leyes como un asunto necesario a la “*gestión de los asuntos públicos*” (*gestion des affaires publiques*). En español, dicho vocablo había sido usado como sinónimo de administración o más generalmente, como una parte de la misma. Sin embargo, desde la década de los ochenta, gestión comenzó a ser usada como antónimo de administración, precediendo e inspirando a la corriente anglosajona de la nueva gestión pública (*new public management*). Al final entonces, la dirección aglutina a un conjunto de funciones y la gestión consiste en una actividad transversal para la organización y, el gerente aquél que gestiona con diferentes instrumentos para un fin determinado por lo tanto, alguien que se hace responsable de los resultados finales de su organización y contribuye a ellos. La gestión deberá ser entendida de la manera más literal como el manejo de relaciones y recursos en función de determinados objetivos. Guerrero (1995).

Por lo tanto estos objetivos tienen que ver con varios procesos importantes en la empresa; la calidad y productividad, el compromiso con la participación de todos en la empresa y lo más importante la satisfacción que tiene que ver con la calidad del servicio que se le da al cliente. Este último es tomado como un parámetro para determinar que la empresa dentro de todos sus procesos cumple con la productividad y competitividad que le exige el mercado.

Figura 2 Los procesos y la gestión



Fuente: Elaboración propia.

La importancia del el proceso de gestión en cualquier organización de acuerdo a Sanabria es; interpretar adecuadamente las condiciones económicas, políticas, culturales, geográficas, históricas y sociales. Además conviene poder ubicar atinadamente nuestro lugar en el contexto internacional y en el actual modo de producción, al igual que concebir más ampliamente las posibles formas para aportar en la solución de nuestros problemas y en el desarrollo equitativo de nuestra sociedad (p.190).

Por lo consiguiente la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión nace desde una perspectiva de criterios de calidad, productividad eficiente y eficaz, satisfacción, coherencia, congruencia, compromiso y participación individual y colectiva que intenten un mejor desarrollo organizacional tanto en lo público como en lo privado.

1.2.1 Ámbitos de la Gestión.

Dentro del ámbito de la gestión Ramio y Ballart (1993) afirman; que es comprensible que el estudio científico de la gestión y las organizaciones ofrezca un panorama confuso y fragmentado, si tenemos en cuenta que se trata de una disciplina científica muy reciente, que, prácticamente, no se remonta más atrás de los comienzos del siglo XX. Pero consideran a la teoría de la organización clásica al conjunto de paradigmas que han aparecido entre

Taylor y la teoría de las contingencias y de la política de la gestión de Mintzberg en los años setenta, fue uno de los mayores iconoclastas⁷ de la estrategia empresarial, concluyó que;

"Lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los gerentes eficientes implicaba un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial. En realidad, el trabajo de un gerente implica adoptar diferentes roles en diferentes situaciones, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas" (p.54).

Mintzberg , la sociedad se ha vuelto “ingestionable”, como consecuencia de la gestión profesional. Es una invención que produjo beneficios tan grandes en la eficiencia de las organizaciones que finalmente destruyó la efectividad” (Soto et al., p.34)

Uno de estos paradigmas es el administrativismo, en el que incluye a Taylor, por la *gestión científica* de matriz taylorista se basa en una separación radical entre diseñadores y ejecutores, una estandarización de los procesos y en una gran especialización de los operarios, cada uno de los cuales ejecutaba una pequeña tarea, medida en tiempos y movimientos. Mintzberg, fue duramente criticado porque, afirma que en la planificación estratégica se dan tres premisas falsas: la predicción, la independencia y la formalización; no se puede predecir el comportamiento, por múltiples factores que lo determinan y que a veces no se conocen y menos los que tienen que ver con la competencia. En la independencia, era imposible que la planificación conociera toda la información para formular estrategias, que siempre iban hacer efectivas en la organización y menos aún que estas se fueran repitiendo de manera periódicas, por lo que estas deberían ser dinámicas y ajustarse a los procesos que en ese momento se podían estar dando. Es por eso que la formalización también era algo imposible ya que no se podían dar todos los ajustes por los constantes cambio del entorno y se deberían de sujetar las organizaciones a los sistemas informales y deberían de promover el aprendizaje juntando el pensamiento y la acción. Según este autor, los buenos manager o administradores deberían de tener tres características para dirigir y gestionar un negocio; visión, experiencia y la ciencia. Mintzberg (citado Ramio y Ballart 1993)

⁷ Mintzberg era considerado como un iconoclasta porque rechazó todos los paradigmas que se plantearon sobre la administración estratégica, fue criticado porque nunca planteó modelos que sustituyeran lo que él criticaba.

A juicio de Mintzberg; la gestión tiene procesos operativos básicos, que son las actividades que tiene que ver con la coordinación el funcionamiento de la organización como un todo. Estos procesos básicos dan origen y sentido a la organización en el cumplimiento de su misión. El proceso de gestión está al servicio del proceso operativo, se habla de gestión a medida que está, se aleja de los procesos productivos. Desde ésta perspectiva adoptada, queda claro que la diferenciación entre proceso o procesos operativos (o de intervención o producción o prestación de servicio) y proceso o procesos de gestión es útil, pero hay que reconocer que arbitrariamente la llamamos procesos de gestión a procesos que se van segregando, generando o estructurando en función de las necesidades y características del proceso operativo. En esencia, esa gestión, esa coordinación al servicio de la producción o de la intervención se realiza mediante la adaptación mutua entre personas, supervisión de unas hacia otras o formalización de procesos, resultados, habilidades o reglas esperadas.

Por otra parte Claver (1996), dice que el ámbito de la gestión y Management, se identifica con la administración. Plantea una propuesta de uso de dirección para los aspectos estratégicos y de gestión de los tácticos dentro ambos de la administración guardando las siguientes características:

- Proceso de diseñar para el alcance de metas.
- Coordinación de hombres de recursos materiales para el logro de objetivos y toma de decisiones
- Dirección, para coordinar e integrar el conjunto de factores productivos de la empresa y a los hombres que son su principal activo.

Una vez que define este término, también plantea; que la gestión es hecha por una autoridad formal, sobre una unidad organizativa. El gestor, asume la responsabilidad del macro-proceso, el todo de una organización, planifica y ve el funcionamiento y hace la evaluación general; asume la responsabilidad sobre los recursos, los procesos y resultados, ya que la esencia de la gestión, es la coordinación de la organización y la interlocución desde su entorno. Asimismo la gestión tiene una función: estructurar la gestión en la organización con el fin de que funcione de modo coordinado y con cierta unidad en su entorno. Y además el

proceso de gestión deberá estar al servicio de los procesos operativos que son los que cumplen con la misión de la organización.

Dentro de la organización la gestión tiene procesos que cumplir, según este autor son aquellos que están ligados a: un conjunto de actividades que se van segregando del proceso operativo y está a su servicio dentro de los:

- Proceso de planificación de la organización a largo y corto plazo.
- El proceso de interlocución con su entorno.
- Proceso de evaluación, obtención y procesamiento de la información sobre la organización y su entorno.

Fantova (2001) agrega a la gestión la preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar, la coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones), así como la rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.

Así también identifica que la gestión tiene una clasificación propia, para cada proceso en el que se va desplegando siendo los siguientes:

- Procesos básicos de gestión (planificación, interlocución y evaluación),
- Procesos especializados de gestión (gestión de recursos humanos, gestión económico-financiera, gestión de la información y gestión de los recursos materiales)
- Procesos avanzados de gestión (gestión del intercambio, gestión de la estructuración y gestión del aprendizaje).

Es necesario hablar de Vicent de Gaulejac (2005), uno de los principales pensadores de la sociología clínica que aborda el tema de gestión. Él realizó varios estudios sobre la dinámica de la sociedad contemporánea, específicamente en las instituciones y las organizaciones. Y afirma que la sociedad esta “enferma de gestión”. Coloca a la gestión en el sitio que le corresponde: como “un sistema de organización del poder” que hace de su

apariencia neutral, objetiva, operatoria y pragmática su principal mecanismo de legitimación y ocultamiento de relaciones de fuerza.(citado por Saldaña, 2008 p. 3).

En el 2005, Gaulejac determina que: la gestión o el Management, ha penetrado en todo los espacios del hombre, algunas de sus características se observa en lo siguiente aspectos:

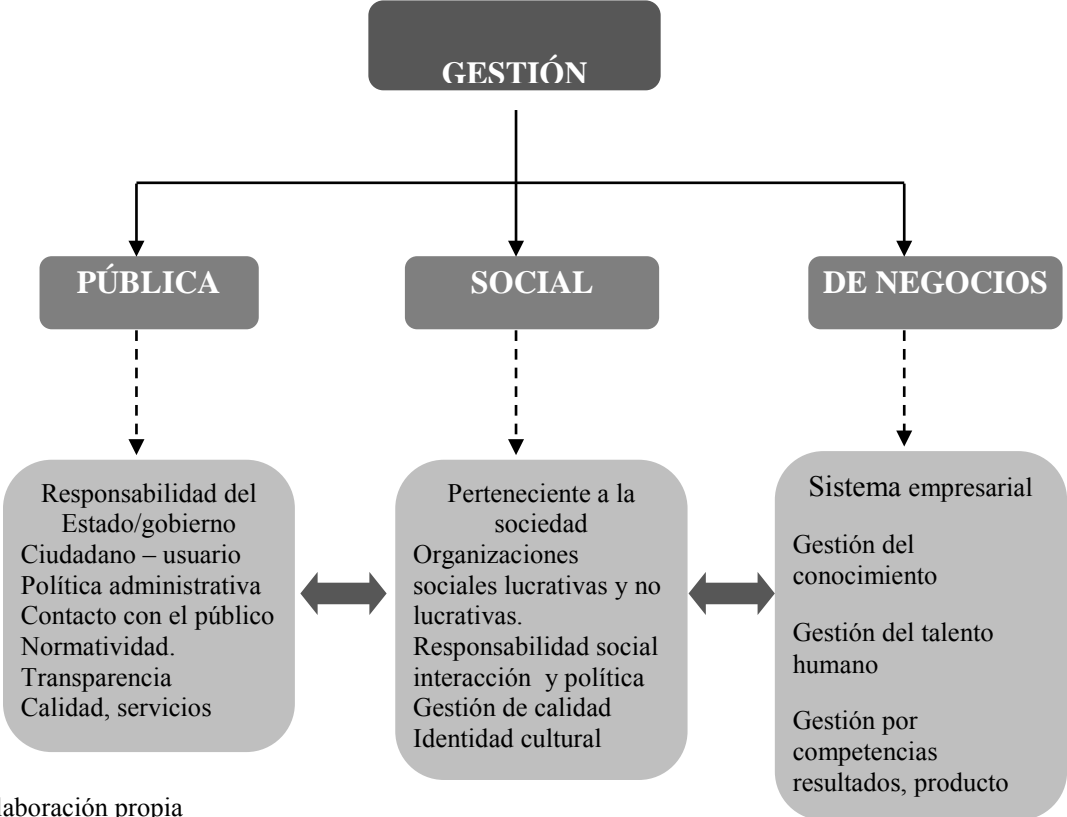
- La utilización de herramientas administrativas como categorías para pensar lo social.
- La matematización de lo real, es decir, la tendencia a considerar que solamente cuando se mide, se comprende.
- La reducción de la complejidad del ser humano a un recurso susceptible de gestionarse como tal.
- La tendencia a lograr la “realización personal” a través de manuales y libros de tipo “do it yourself ” (hágalo usted mismo), que constituyen pautas para hacer una eficiente gestión de sí mismo.
- La sobrevaloración del sujeto que da resultados, frente al que reflexiona.
- La invasión de la jerga administrativa en el lenguaje cotidiano y hasta en el científico.
- La sustitución de criterios y parámetros políticos en la administración pública por otros de carácter eminentemente gerencial.
- El gerente o managers, quien por una parte tiene una fuerte identificación con los intereses, valores y metas de la empresa, pero al mismo tiempo no deja de ser un asalariado sometido a una fuerte competencia (Saldaña 2008, p. 10).

Es interesante el análisis que hace de la sociedad, desde la perspectivas económica de la gestión que permea en todos ámbitos; de ahí que señala sociedad enferma de gestión, dónde se pierde identidad de cada individuo pero se alcanza alto desempeño laboral más perfección más productivos; quedando difuminado el hombre dentro de la sociedad, se

exacerba el individualismo en los objetivos de crecimiento pero no de acercamientos a los valores que le permitan cultivar preceptos humanistas.

Todos estos fundamentos sí son aplicados por la organización para su gestión, es necesario que disponga de una estrategia, de un plan de objetivos y de un sistema de control entre muchos otros, para lograr competir en el mercado; sin embargo, esta es solo una de las condiciones para competir con éxito, en la actualidad se requiere aprovechar todas las sinergias existentes y garantizar un ritmo acelerado en dónde la gestión se acerque al máximo, al ritmo del cambio del mercado. La gestión es tomada como el paradigma que intenta dar respuesta a la aparición de todos estos factores y es aplicada en todas aquellas instituciones públicas, sociales y privadas con el objetivo primordial de dar resultados a problemáticas específicas, se plantea la importancia de la gestión en cada uno de los ámbitos y cuáles son sus usuarios o beneficiarios directos.

Figura 3 **Ámbito de la gestión**



Fuente: elaboración propia

1.2.3 Gestión Pública.

Este concepto tiene sus orígenes en Francia e Inglaterra, en la ciencias de la Administración Pública, por eso se le confunde como las formas del funcionamiento de las instituciones. El gestor era considerado como un procesador o hacedor de acciones secundarias y subordinadas. Gelinier (1975) usa el término “management public”, adelantando ideas de la nueva gestión pública, propone la orientación de la administración pública hacia el mercado y la noción del "ciudadano-usuario". La gestión pública la define a partir de las relaciones con los usuarios, sobre la base de eficiencia y las relaciones "costo- eficacia", se encamina hacia el saber-hacer, porque su propósito es mejorar las habilidades de gestión de los administradores. Dicho *management* consiste en una nueva gerencia (*gérer*) de las cosas del Estado; el administrador se convierte en un gestor (*gestionnaire*) de programas, cuya función es el contacto con el público (citado por Guerrero, 2006 p. 2).

Asimismo Laufer y Burlaud (1980), explican que el *management public* está basado en la aplicación del marketing al sector público, aunque por principio las lógicas de la administración pública y el marketing a la privada: la administración pública es normativa y porta la idea del bien público, se basa en la ética y busca la satisfacción del interés común, en tanto que el marketing busca satisfacer el bienestar individual, es oportunista y se basa en la novedad. La administración pública representa la situación permanente del Estado y tiene responsabilidades a largo plazo, mientras que el marketing está atento al mercado en un momento determinado de su funcionamiento y tiene objetivos a corto plazo. La primera se basa en la lógica política y la segunda, en la lógica económica.

En la actualidad la administración pública es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local. Por su función, la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata.

Diez (2008) explica; que por excepción, algunas dependencias del poder legislativo integran la noción de “Administración Pública” (como las empresas estatales), a la vez que

pueden existir juegos de “Administración General” en los otros cuatro poderes o en organismos estatales. Por otra parte la gestión pública entendida como la ejecución detallada y sistemática del derecho público la cual tiene como fundamento al derecho administrativo y financiero, porque, toda aplicación particular de la ley es un acto administrativo.

En la gestión pública, es el Gobierno encargado de dirigir la operatividad de la actividad pública, debe organizar y coordinar la prestación de los servicios públicos designando los funcionarios a los diferentes niveles, arbitrar los recursos físicos, financieros, humanos, tecnológicos y ecológicos, recaudar y hacer las erogaciones de acuerdo a las necesidades, determinar las políticas fiscales, monetarias, cambiarias, comerciales y sectoriales.

Rico, (2002) plantea que:

“En el Estado moderno la gestión pública se fundamenta en la planificación, que se constituye en un instrumento de control del cambio, en tal forma que, las reformas que se originen permitan subordinar los intereses particulares a los colectivos, la gestión debe alcanzar una categoría social en donde el Estado alcance su autonomía relativa y la relación entre economía y democracia se consolide en sus tres principios esenciales: la democracia como extensión de ciudadanía; democracia es diversidad y la democracia y las reglas macroeconómicas claras y fuertes son complementarias, de esta forma evitar que la pobreza siga en aumento y las desigualdades generadas por las propuestas que privilegian el exclusivo desarrollo de los mercados se han convertido en políticas de exclusión” (p.324).

Debido a que la administración pública debe adaptarse a las nuevas realidades de la economía mundial, se encuentra en marcha continua y no puede detenerse, su nivel de implementabilidad sólo puede elevarse cambiando de modelo de operación basado en el mercado como modelo de relación política y administrativa, cuyo sustento doctrinario está fundamentado en la opción pública al servicios de un mercado globalizado y su orientación a intervenir en las políticas sociales. Por último tenemos que hablar del ciudadano que es el usuario de este tipo de gestión que le permite tener una interrelación directa con las

instituciones creadas por el estado, principalmente ofreciéndole un servicio o para recaudar fondos que le permiten operar al gobierno en beneficio de la sociedad.

1.2.4 Gestión Social.

Rubio (2006) dice; que lo social es aquello perteneciente o relativo a la sociedad. Recordemos que se entiende por sociedad al conjunto de individuos que comparten una misma cultura y que interactúan entre sí para conformar una comunidad. En este sentido, lo social puede otorgar un sentido de pertenencia ya que implica algo que se comparte a nivel comunitario. Inclusión de procesos participativos y de cooperación entre diferentes actores para la transferencia de información y conocimiento, que incluye derechos y responsabilidades para los involucrados.

Fantova, (2005), en su trabajo dice que en cuanto al término; “*gestión social* que podemos utilizar para referirnos a la gestión de las unidades, organizaciones, sistemas o redes que hacen intervención social, hay que decir que no se trata de un término suficientemente acuñado o reconocido en nuestra comunidad científica, técnica y profesional de referencia, siendo, por otra parte, objeto de diferentes interpretaciones” (p.3).

Plantea también que en el ámbito latinoamericano, es frecuente el uso de *gestión social* o *gerencia social* para referirse a la gestión en las organizaciones con finalidades, por decirlo así, sociales. Sin embargo, en el ámbito europeo es más frecuente encontrar el término gestión social para referirse a una parte o aspecto de la gestión: a la gestión de aspectos relacionados con la dimensión o responsabilidad social de las empresas (u otras organizaciones). También podríamos hablar de *administración social* expresión que se utiliza más bien para las estructuras públicas que se generan desde la política social para la consecución del bienestar social.

La CEPAL (1988)⁸ hace la siguiente definición “*la gestión social es la construcción de diversos espacios para la interacción social*”. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto

⁸ La CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), organismo dependiente de la ONU, responsable de promover el desarrollo económico y social de la región. Examina las tendencias económicas y sociales a mediano y largo plazo de los países, que tienen que ver con la pobreza, salud, educación. Fuente: libro 17 CEPAL, septiembre de 1988.

para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales. De esta forma, la gestión social se constituye como un canal mediante el cual la comunidad actúa con espíritu emprendedor para promover un cambio social. Las políticas sociales han servido como mecanismos e instrumentos que permiten mejorar las condiciones de vida en la sociedad, por lo cual diversos países del mundo han encaminados sus esfuerzos para la atención de diversos problemas sociales de educación, salud, vivienda, alimentación, pobreza entre otras.

Cruz (2010) afirma; que la gestión social se propone.

“afianzar los lazos de identidad cultural, crear la mayor confianza entre los miembros de la colectividad que le ayude a superar su pobreza y crear una concertación social en la comunidad. La gestión social posibilita: el desarrollo de ciudadanía, y la creación de una cultura de corresponsabilidad, aceptación de la diferencia, diálogo, la información, la formación. La aplicación del conocimiento para el progreso, para el desarrollo, para la inclusión social y para la transformación”.

Los marcos de referencia que tiene la gestión social se encuentran: en la gerencia social, en un enfoque sistémico, dirección estratégica, gerencia de servicio y planeación de proyectos, todos ellos posibilitan el desarrollo humano.

1.2.4.1 La Organización y la responsabilidad social.

La organización como un ente en donde interactúan seres humanos, la gestión social tiene una injerencia directa desde dos campos; en la empresa pública y en las empresas privadas, lucrativas o no lucrativas, en cada uno de ellas se tiene como objetivo la solución de problemas complejos principalmente aquel que tiene que ver con la pobreza y el medio ambiente como su ámbito de responsabilidad social, la primera de ellas desarrolla estrategias en su entorno para ser aceptada en ella pero además, para posicionarse y crear una imagen; y la segunda según Solís (2008), tiene como principales atributos; independencia, su carácter asociativo y voluntario, y su orientación al logro de beneficios sociales de la comunidad y, que al final cumplen con su misión de impulsar el desarrollo de los pueblos y comunidades más marginadas.

Tabla VIII

Gestión Social en las Empresas con Responsabilidad

Gestión social: compromiso de asumir responsabilidad, conciencia, sustentabilidad para retribuir lo que se ha obtenido de la naturaleza.

Gestión social	Organizaciones lucrativas	Responsabilidad social corporativa, Responsabilidad social empresarial, Responsabilidad social organizacional.
Gestión Social	Organizaciones sociales no lucrativas.	Fundaciones, cooperativas, instituciones de asistencia privadas, patronatos.

Fuente: elaboración propia basado en Cruz, (2010).

En organizaciones lucrativas Rodríguez et al. (2002) explica que; tanto públicas como privadas, la empresa es un sistema abierto, la estrategia de la empresa debe ser impulsada y adaptada a las necesidades del medio, porque de ello depende la supervivencia y la fortaleza de la posición de la empresa en un entorno competitivo. Otro de los elementos importante de la gestión social tiene que ver con la responsabilidad social de las empresas, en los aspectos éticos, desarrollo humano, responsabilidad y problemas ambientales. Hoy estos son requisitos exigidos por los organismos públicos para que puedan operar, más sin embargo, lo importante para ellos su estrategia de su posicionamiento. Por primera vez las empresas voltean a ver que está haciendo con los recursos naturales y que pretende hacer para resarcir el daño que les ha causado en beneficio de su crecimiento económico.

Friedman (1962), señalaba “es una economía libre, sólo hay una única responsabilidad social de los negocios: usar sus recursos e involucrarse en actividades dirigidas a aumentar sus ganancias siempre y cuando se mantengan una competencia abierta y libre, sin decepción ni fraude. Esta forma de concebir la relación de la empresa con la sociedad implica un sentido ideológico específico, en la medida en que coloca los medios (empresa) sobre los fines bienestar social, si es cierto que la empresa es el mecanismo diseñado por los hombres para satisfacer necesidades en el capitalismo.

Moguel (2009), en su trabajo describe la diferencia que se establece en Europa de los conceptos social y societal, el primero referido al complejo de relaciones humanas al interior de la organización, y el segundo en clara alusión de la sociedad en la que se encuentra y actúa fuera de la organización, considera pertinente recuperar los trabajos que se viene realizando sobre Desarrollo Organizacional, basado en la gerencia centrada en las personas, e incorporarlos al análisis de la RSE (Responsabilidad Social de las Empresas), con la aportación proveniente de la conducta, sociología y la ética.

La responsabilidad social empresarial, con varias décadas de participar en acciones a favor de las personas, tanto en el interior como en el exterior de las organizaciones, la primera mediante la gerencia centra de en las personas en la organización, y en la última vía la participación en el desarrollo comunidad, se ha convertido en imperativo para muchas industrias, las cuales los han incorporado a sus planes estratégicos en relación a las necesidades sociales, medioambientales y de conducta ética, para alcanzar una relación armoniosa organización sociedad.

La evolución de las ideas de responsabilidad social empresarial, nos permite hablar de tres escenarios de concepción diversas como afirma; Melé,(1997), Berle y Means (1932), Bowen (1953), Fridman (1962), Preston y Post (1975), Steiner (1975)

- Responsabilidad social de la empresa; función económica y valores sociales de acuerdo a sus actividades, aquí la responsabilidad voluntaria es vista casi con sentido casi filantrópico.
- Sensibilidad social de la empresa responder a las demandas sociales concretas, en estas se diferencian las demandas sociales con respuestas a la fuerza de los mercados y a los requerimientos legales, las responsabilidades sociales (normas, valores y expectativas sociales) y la sensibilidad social (anticipándose a presiones sociales),
- La actuación social de las empresas, actuación permanente y proactiva en sintonía con los intereses y exigencia de la sociedad. Surgen la teoría de los stakeholders o las partes interesadas Freeman (1984), y el enfoque del contrato social Donalson y

Dufee (1994) que hablan de la actuación social de la empresa que esta regida por tres principios: El Principio institucional, organizativo y personal.

El **principio institucional**, es aquel en donde la empresa es responsable por lo que implica para la sociedad, como pilar de las relaciones sociales.

El **principio organizativo**, la empresa es responsable por la manera en que organiza y desarrolla sus actividades, ya que estas impacta sobre la sociedad y sobre los que tienen intereses en la empresa.

El **principio personal**, se refiere que la administración es el sujeto directo de la responsabilidad por la manera en que gestiona y se toma decisiones dando prioridad a unos medios u otros para conseguir fines evaluados como buenos o preferibles para la sociedad.

Desde hace algunos años, la reflexión sobre las organizaciones no gubernamentales se ha convertido en un campo de estudio legítimo sobre todo en Europa y América del Norte, donde la participación ciudadana tiene una fuerte tradición política. Ortega (1994), habla sobre una tipología a partir de los diferentes modos como se ha entendido el desarrollo, el tipo de relación que se establece con el beneficiario de su proyecto y los orígenes históricos a los cuales se asocia esta tipología y las clasifica por generaciones; (la primera es asistencialista y apolítica, la segunda desarrollista y con una fuerte opción hacia los pobres, y la tercera, promueve el desarrollo sustentable con carácter político que busca la ciudadanización de la gestión.

Por otra parte Mazzoti (2008), dice que existen otro tipo de organizaciones las que se denominan las organizaciones civiles no gubernamentales de desarrollo, que son ambiguas, volátiles, que representan el paradigma de la transición a ningún lado; que se encuentran aisladas, difuminadas y limitadas al contexto que se les presente en su momento pero su estructura y obedece a necesidades no cubiertas de la población más vulnerable, por la instancias u organismos gubernamentales. Estas organizaciones civiles adquieren cada vez más importancia para todos los organismos internacionales como el Banco Mundial, la Organizaciones de las Naciones Unidas y todos sus organismos que lo componen. Smith y Naim (2000).

1.2.5 Gestión de Negocios.

Tradicionalmente el management (administración), ha consistido en la aplicación del análisis de sistemas a la empresa, toda vez que dicho examen se aplica por igual al sector privado y al público, podríamos decir que la gestión de negocios añade coordinación, asunción responsable de esa situación, recurso, proceso u organización que se gestiona desde el principio hasta el final. A medida que el management se hacía más visible, empezó a atraer cada vez más el interés de la ciencia social y en particular de los estudios del trabajo y las organizaciones, desde donde se empezaron a analizar críticamente los efectos de la “managerialización” de la empresa y la sociedad. Mintzberg, (1991) plantea; que la gestión de negocios, tiene procesos operativos básicos, que son las actividades que tiene que ver con la coordinación el funcionamiento de la organización como un todo. Estos procesos básicos dan origen y sentido a la organización en el cumplimiento de su misión.

Fentova en el 2006, dice que cada organización desarrolla sus propios modelos de gestión aplicados a los negocios, y propone algunos modelos basados en la formación de bucles, en donde enmarca cada proceso y se aplica en la empresa en los siguientes tres procesos básicos (planificación, interlocución y evaluación) y, procesos vinculados a los cuatro tipos de recursos que entendemos que existen humanos, económicos y materiales.

Primeramente cuando se habla de planificación, se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar como la manera de alcanzarlos (señalando, por ejemplo, actividades y recursos necesarios). Entendemos la planificación como un proceso que no termina cuando empieza la ejecución de lo planificado sino que incluye cualquier ajuste posterior que introduzca cambios en lo planificado o en general, cualquier decisión.

En segundo lugar el que denomina como proceso de *interlocución*, todo lo que tiene interacción con las diferentes personas y grupos interesados e implicados (en representación del proceso o de la organización sobre la que se tiene responsabilidad) *hacia dentro* y *hacia fuera* de dicho proceso u organización.

En tercer lugar, la denominada evaluación a un proceso que se desarrolla de manera permanente en las organizaciones o sistemas y que incluye todo lo que se cree para obtener y

procesar información de la organización o sistema incluida lógicamente, su actuación y del entorno.

Cuando se habla de los recursos humanos de la empresa, la gestión pretende influir en las personas y sus entornos organizacionales en busca siempre del ajuste dinámico más satisfactorio y eficiente entre las personas y el proceso en el que están involucradas. La gestión económica y de recursos materiales sería aquél que tiene en su punto el dinero como recurso necesario para el funcionamiento de los sistemas y organizaciones, pretende asegurar el éxito de la empresa tomando en cuenta lo siguiente:

- Orientación a los resultados.
- Orientación hacia los clientes.
- Liderazgo y coherencia.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Procesos continuos de innovación y mejora.
- Desarrollo de alianzas.
- Responsabilidad social de la empresa.

La gestión de negocios es una actividad diaria, se fundamenta en la toma de decisiones como proceso lógico y analítico es el resultado de una sinergia que con el fin de demostrar un resultado para la empresa, han implementado y adoptado diferentes modelos y sistemas para mostrar los logros en su administración y con el fin de monitorearla para llegar a cumplir con metas programadas en sus planes de trabajo. Fentova (2006)

1.2.5.1 Gestión del Conocimiento.

Para las organizaciones de cualquier naturaleza, y muy en especial las generadoras de bienes y servicios, la gestión del conocimiento conjugada con la creatividad y capacidad innovativa resulta un factor crítico para subsistir y competir en los mercados globales. En el contexto

administrativo la sociedad de la información y la del conocimiento son importantes para su desarrollo en donde el talento humano deja de ser un sujeto pasivo, para ser un sujeto activo facilitando las mejoras de los procesos productivos e introduciendo nuevas formas de competencias para asumir retos.

La gestión del conocimiento, es hoy en día un proceso muy importante para el desarrollo organizacional y antes de ser un medio de desarrollo se convierte en un fin. Para abordar este tema existen toda una explicación históricas sobre la importancia del conocimiento en el desarrollo de la humanidad. Existen varias definiciones de conocimiento, desde las clásicas y fundamentales como “una creencia cierta y justificada”, a otras más recientes y pragmáticas como "una mezcla de experiencia, valores. Información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción"

Davenport y Prusak (1999), afirman que el conocimiento guarda básicamente tres características:

- El conocimiento es personal en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia (es decir, de su propio "hacer", ya sea físico o intelectual) y lo incorporan a su acervo personal estando “convencidas" de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintas "piezas";
- Su utilización, que puede repetirse sin que el conocimiento "se consuma" como ocurre con otros bienes físicos, permite "entender" los fenómenos que las personas perciben (cada una "a su manera", de acuerdo precisamente con lo que su conocimiento implica en un momento determinado), y también "evaluarlos", en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento y
- Sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento - porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos (incluso cambiándolos si es posible).

Valhondo (1993), hace toda un explicación sobre el conocimiento desde su bases filosóficas, pensadores modernos y posmodernos y, la influencia de la gestión del conocimiento en la cultura y su aplicación en las organizaciones; bajo esa premisa abordaremos esta temática.

El conocimiento Occidental en la Grecia clásica está determinado por el idealismo, cuyo máximo exponente fue Platón, con el predominio de la idea. El mundo ideal y dialéctico de la lógica y el pensamiento sobre la realidad y la experiencia. Él mismo planteaba que el conocimiento debería ser infalible y tener como objeto lo que en verdad es real y distinguía dos niveles.

- El *de la opinión*, donde las afirmaciones del mundo visible incluyendo la observación y proposición de la ciencia. Pero no se considera pensamiento verdadero.
- El *del conocimiento*, como el punto más alto del saber porque concierne a la razón en vez de la experiencia. La razón conduce a las ideas que son ciertas y los objetos de esas ideas son universalmente verdaderos.

El pensamiento científico del siglo XX y las aportaciones de Karl Popper, rechazan la inducción porque es fácil encontrar evidencias de cualquier teoría. Popper insiste en que una teoría las pruebas más rigurosas por un periodo largo de tiempo, no debe considerarse como verificada, sino que tiene un alto grado de corroboración y puede considerarse como la mejor teoría disponible, hasta que salga otro nueva. Asimismo señala, que en los años ochenta el desarrollo de sistemas de gestión del conocimiento se encuentra soportado en la inteligencia artificial y los sistemas de expertos, esto hace que surjan conceptos como; adquisición del conocimiento, ingeniería del conocimiento, sistema basado en el conocimiento. En 1989, empezaron aparecer los primeros resultados de la investigaciones hechas y en ese sentido Drucker, P. (1993), es quién destaca el valor del conocimiento explícito, como un activo importante para las organizaciones, demuestra que es el recurso más relevante por lo que se hacen esfuerzos por definir como adquirirlo, retenerlo y administrarlo.

Strassmann P. y Senge P. (1990), enfatizaron la importancia creciente de la información en la dimensión de la cultura de la gestión del conocimiento, desarrollando un modelo que lo

denomina “learning organization” aprendizaje organizacional. En donde el principal elemento de estudio es el individuo de cómo aprende y qué aprende desde su perspectiva cultural, comportamiento y experiencia.

Karl Sveiby (1997), para él la gestión del conocimiento es el “arte de crear valor a partir de los activos intangibles” y lo ve con una visión práctica en lugar de teórica. El personal clave de estas organizaciones, es el que posee el conocimiento, tiende a ser muy competente con mucha formación y experiencia profesional.

Varios autores como Moreno (2000), Bernal (2005), Zorrilla (1997), García (2002), Sveiby (1997), afirman que existen tres perspectivas que se dan el proceso de gestión del conocimiento:

- La perspectiva de la información: la información deberá ser como un ciclo de administración y tratamiento para ser recreada dentro de la organización, mediante mecanismo de asimilación para presentar soluciones prácticas y que generen un nuevo conocimiento. Estas se mejoran utilizando las tecnologías de la información permitirá innovar en la empresa, esto se puede ver en la actualidad la cantidad de avances que ha tenido la organización desde la parte de infraestructura, y de personal.
- Las perspectivas del proceso; de administrar continuamente el conocimiento de todo tipo, para satisfacer las necesidades presentes y futuras, con el fin de alcanzar objetivos organizacionales. Se puede decir entonces, que el conocimiento identifica, crea, captura, comparte, almacena y transfiere para generar competitividad y eficacia en las organizaciones.
- La perspectiva Humanística; su fundamento son los recursos humanos, los que generan los flujos de conocimiento generado en las organizaciones y relación con sistema de valores. Estos recursos son los que generan los flujos intangibles y son para la empresa su capital intelectual.

Davenport (1999), presenta una visión práctica de la gestión del conocimiento, y distingue la diferencia entre datos, información y conocimiento; muestra cómo se produce el

tránsito de datos a información y de información a conocimiento mediante un mecanismo de adición de valor, que lo hace evolucionar. Por otra parte toma en cuenta el impacto que causa las nuevas tendencias económicas la globalización, el cambio organizacional a la gestión del conocimiento.

Nonaka I. y Takeuchi H. (1995), plantean que en el proceso de crear conocimiento se da una espiral en donde las ideas son compartidas, articuladas, reconfiguradas, comprendidas; esto permite tener un fuente fiable de nuevo conocimiento para la empresa. Estos autores además describen dos tipos de conocimiento:

El *conocimiento tácito* (socialización), como un conocimiento de afinidades, observación, imitación, práctica, procesos de *brainstorming* (lluvia de ideas), el proceso internalización, conocimiento operacional, aprender haciendo, manuales, esquemas. El *conocimiento explícito*, reúne información de cierto número de fuentes mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, pueden categorizar, confrontar, clasificar y formas base de datos que producen conocimiento explícito. Externalización; convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, que son tangibles mediante el uso de metáforas integrándola en la cultura de la organización.

La gestión del conocimiento es el nuevo paradigma de la administración que ha sustituido a las anteriores tecnologías administrativas, integrándolas o haciendo arreglos eclécticos de cada una de las anteriores. Cuando hablamos de la gestión del conocimiento, implícitamente se están combinando tres conceptos:

- La valoración del Know-how de las empresas, las patentes, las marcas de forma normalizada, es decir se habla del capital intelectual.
- El impulso de una cultura organizativa, orientada a compartir conocimiento y trabajo cooperativo.
- La puesta en marcha de dispositivos que faciliten la generación y el acceso al conocimiento que genera la organización.

La implementación de la gestión del conocimiento tiene una doble finalidad; por una parte ayuda a flexibilizar la organización, rompiendo las barreras de la libre circulación del

conocimiento y por tanto, a la creación de valor y aumento de la competitividad y en segundo lugar permite retener a los empleados que realizan contribuciones importantes en el desarrollo de los procesos de cambio que se están produciendo (dirigido conscientemente o no). Es dónde toman significativa importancia la formación y transmisión de los conocimientos implícitos y explícitos inmersos en toda la organización obtenida no sólo de las experiencias propias, sino también de las ajenas. Las decisiones finales se elegirán utilizando el proceso racional producto del aprendizaje de la empresa, con la salvedad que esa racionalidad no es absoluta sino relativa, lo que es posible hablar de decisiones basadas en una racionalidad limitada, cuya calidad será directamente proporcional al conocimiento acumulado para tomar decisiones y poder actuar.

La empresa muchas veces ha subestimado la gestión del conocimiento en sus activos intangibles, esto no le permite ser competitiva se hace indiferente lo que conlleva para ella falta de competitividad y la hace desaparecer, no alcanza a comprender que no son entes aislados sino que necesitan observar su entorno exógeno para gestionar, direccionar, planear adecuadamente lo endógeno reconociendo su interdependencia entre ambos niveles. El futuro de esta forma de gestión en la empresa servirá de base para profesionalizarla y actualizarla utilizando las herramientas adecuadas para tal fin.

1.2.5.2 Gestión del Talento Humano.

Este tipo de gestión, se refiere al manejo de las potencialidades de las personas tanto de manera individual como colectivas y que estas son susceptible a ser modificadas o reforzadas a través de procesos de capacitación. Las organizaciones gestionan al talento humano para desarrollar el aprendizaje, que impacten directamente a la productividad de manera eficaz y eficiente, el papel que desempeñan los recursos humanos es determinado por su rol en sus actividades productivas y administrativas. Un ejemplo de esto es lo que realiza un gerente; él cual se le asocia con la dirección, la gestión y la toma de decisiones, pero también, debe desarrollar otros talentos como el de detectar, incentivar, proponer, apoyar y evaluar el talento de sus colaboradores y el suyo propio con la finalidad de dar cohesión a los equipos de trabajo y crear un sentimiento de fidelidad e impulsar a la organización por esta razón, se formulan cuatro características gerenciales según Tejeda, (2003).

- El reconocimiento de sí mismo y, a partir de esto el constituirse en auto transformarse en el cambio.
- El reconocimiento del otro y, partir de esto, el constituirse en facilitador del cambio del otro.
- El reconocimiento del entorno o contexto y el constituirse en agente de su transformación.
- El desarrollo de competencia de alta calidad y actualidad.

Asimismo plantea que el pensamiento gerencial en la empresa, se basa en la “búsqueda de la globalidad o la totalidad a partir de la legitimización y el respeto a las diferencias o individualidades” (p. 4-5). De no ser así, esto no tendría sentido ya que el reconocimiento permite que la organización logre transformarse y permanecer en un mercado competitivo. Los procesos de aprendizajes son esenciales para generar los cambios e integrarlos a su vida diaria y continua.

En las organizaciones familiares principalmente las medianas y pequeñas no asimilan como importantes todos estos planteamientos, queda circunscrito al ámbito familiar la gestión del talento humano es desarrollado por ellos, porque son los que saben del negocio son dueños y fundadores los puestos directivos están en sus manos, se limita la capacitación y la profesionalización de su personal, consideran que no es necesario si salieron adelante sin estos elementos los demás lo podrán hacer, estos paradigmas son difíciles de cambiar principalmente por el orden familiar que tienen, pero corren el riesgo que la organización perezca por los entornos externos tan cambiantes que no les permiten permanencia en los mercados.

1.2.5.3 Gestión por Competencias.

En la gestión empresarial, cada vez son más las señales que solicitan actuar sobre los elementos de carácter más intangibles como las actitudes, los valores, las habilidades y las competencias. Mujika, (2005) plantea; que las habilidades principales que se deben desarrollar son las organizativas para dirigir a la empresa en su entorno competitiva, global, impredecible, complejo y en constante cambio. Partimos de la certeza que las personas son

el principal valor de las organizaciones, y que las formas de su estructura serán claves para que éstas desarrollen a plenitud sus actitudes, capacidades y habilidades será un elemento crucial para su competitividad.

El manejo de habilidades o competencias en el campo empresarial se centran en toda la estructura productiva y también administrativa. Existe una variada y amplia definición sobre competencias y han sido utilizados tanto en el campo empresarial como educativo, está dos se centran en el aprendizaje y el desarrollo de las aptitudes cognitivas y la asimilación del conocimiento a lo largo de toda la vida para adquirir valores, conocimientos y competencias que ayuden a hallar nuevas soluciones. Las competencias implican el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones en acción e interacciones, pero también, se desarrollan en unos contextos determinados de acuerdo a los objetivos trazados.

De acuerdo a Malvezzi (2002), existen cuatro formas de ver las competencias en la organización.

- Que las competencias se basa en el desarrollo de habilidades que el individuo tiene o aprende y se encuentra relacionado con su desempeño.
- Las aproximaciones etnometodológicas, formada por recursos personales de valores y costumbres que están en íntima relación con su comportamiento.
- Estructuras sociales, que tienen que ver con las estructuras formas por el individuo y su entorno que determina el desarrollo de la competencia.
- La perspectiva socio- histórica, que está determinada por su condiciones y momentos en que se desarrollan y sirven de base para la aparición de una nueva forma de competencia, es decir, prepara al surgimiento de una nueva (p.40).

Tejeda (2003), afirma que las competencias es un proceso de construcción del conocimiento y aprendizaje, teniendo la posibilidad de determinar, generar y construir criterios correctos a partir de las experiencias y el desempeño eficiente necesarios para toda la organización.

Woolfolk, (1999) señala que existen tres formas de conocimiento para el desarrollo de las competencias:

- El declarativo, que permite saber que hacer; el objeto que estudiamos y reconocemos y nos permite reconocer su acción.
- El procedimental, permite saber cómo usar las estrategias; nos enseñan los métodos y procedimientos de cómo llevar a cabo la acción.
- El condicional, asegura que la tarea se complete y permite indicar cómo, por qué, para qué y con qué.

Esta clasificación permite implementar instrumentos que construyen procesos metacognitivos que desarrollan las competencias en la empresa, es fundamental que los que tienen los papeles directivos las acciones para garantizar la fase de fortalecimiento del aprendizaje de cualquier actividad. La falta de práctica y de incentivos hace que las competencias se vayan reduciendo y los recursos humanos vayan perdiendo competitividad. Finalmente la gestión por competencia, forma habilidades a través del entrenamiento y capacitación con un seguimiento que le permite evaluar los resultados. Dentro de la empresa familiar, este tipo de competencias se pueden definir como etnometodológicas como lo plantea Malvezzi, cuando los valores y costumbres de sus fundadores determinan y se encuentran en íntima relación con el comportamiento de los sucesores y trabajadores. Pero además la estructura social de su entorno y la perspectiva socio-histórica determinan su desarrollo empresarial, desde sus perspectivas de calidad en su servicio y producto fundamental para la organización.

1.2.5.4 Gestión de la Calidad.

La gestión de la calidad se conceptualiza como un sistema global en donde se ve involucrada toda la estructura empresarial, desde los altos ejecutivos hasta el último de los trabajadores pasando por clientes y proveedores; por lo cual requiere que la organización transforme su forma de pensar y de actuar para alcanzar sus objetivos. Las pequeñas y grandes organizaciones enfrentan la necesidad de sostener un aumento de la productividad y calidad para poder ser competitivos. Los clientes son los primeros en demandar calidad en el servicio o producto por los cambios tecnológicos tan acelerados.

González, (2000) afirmar; que en las últimas décadas han surgido cuatro factores básicos que hacen obsoletas a las organizaciones.

- Los rápidos cambios tecnológicos.
- Globalización de la economía.
- Expectativas cada vez más alta de los consumidores.
- Empleados mayormente capacitados y con mayores expectativas de trabajo.

En estos nuevos escenarios socioeconómicos la calidad, el servicio, la rapidez y la flexibilidad hacen la diferencia entre las empresas. Por lo que la gestión de la calidad jugará un rol primordial en las estrategias generales de cualquier organización, usando los mejores materiales, herramientas y técnicas para producir, con los mejores talentos humanos que impacten su desarrollo organizacional. Los empresarios estarán dispuestos a buscar esa calidad introduciendo a su gestión modificaciones que les permitan alcanzar el éxito basándose en los pilares de la gestión empresarial que de acuerdo a González de Santarúa (1995) son; la cultura empresarial, la organización, la estrategia y el estilo gerencial. Cada una de estos pilares van estar compuestos por procesos y procedimientos que le permitan dar orden y sistematización a las acciones emprendidas, buscando cumplir con normas de calidad en sus productos y servicios que tiene como finalidad la satisfacción del cliente o del usuario como punto final del ciclo. Lo mismo sucede en las empresas familiares, que representa todo un reto derivado de los cambios que deben efectuar principalmente desde las formas de trabajo del fundador, de los miembros de la familia y de los grupos que conforman a la organización.

1.2.5.5 Gestión para el desarrollo.

Los paradigmas del desarrollo, han determinado la búsqueda de nuevas perspectivas de la gestión basados en criterios de calidad, productividad, eficiencias, satisfacción coherencia, compromiso, participación y ante todo ética individual y colectiva de todos los actores sociales que participen en ella y en cualquier tipo de organización. Los diversos modelos de gestión deben de dar respuestas a necesidades de la organización y el cumplimiento de

objetivos, los más utilizados y que han dado mayor resultados tienen que ver con los de estrategia, prospectiva y la gestión del talento. Guerrero (1995)

La aceptación de una visión sistémica de la organización tanto pública como privado han permitido que estos modelos se conviertan en fuentes de desarrollo y es de vital importancia que la gestión incorpore no solo el bienestar de la colectividad a partir de una visión economicista sino también, la promoción de la equidad social, el respeto por la sostenibilidad ambiental, la defensa de los derechos humanos, la democracia, la participación social, entre otros. La relación gestión – desarrollo se da en diversas formas, con la finalidad de tomar las mejores decisiones y contar con los instrumentos necesarios que permitan obtener resultados en las organizaciones ya sea de índole público, privado o social.

El *gestor* es otro de los ingredientes importantes en este proceso ya que requiere contar: con un alto sentido humano, ético, moral y ecológico; con una capacidad imaginativa y proyectiva; así como, con una desarrollada competencia teórica, académica y técnica. Pero también maneja tres preceptos importantes:

- Se persigue llegar a conciliar las necesidades económicas de la empresa con las necesidades de los individuos que integran la organización.
- El factor humano es considerado como un elemento determinante en el desarrollo de la empresa.
- La motivación y la eficiencia del recurso humano, está en función de la manera en que es empleado el personal, de su organización y funcionamiento.

La gestión no solo ha quedado como una mera actividad operativa, ha sido uno de los factores más utilizados como métodos y herramienta que sirven para accionar el conocimiento, el talento de los individuos para alcanzar la calidad y desarrollar la responsabilidad social en la colectividad. Desde estas perspectivas las organizaciones han discutido a lo largo del tiempo en ¿dónde se puede encontrar un equilibrio al proceso del desarrollo? y cuales es la ¿mejor forma de realizar la gestión? pero esto aún no se encuentra respuestas al debate. La economía, la sociología, la política, la antropología, la historia, entre

otras; así como la iglesia, los movimientos sociales, los sindicatos, las universidades, en fin, diferentes actores han sido partícipes de esta gran discusión, lo cual demuestra un gran interés por las acciones que deberán resolver ya que son los problemas neurálgicos que aquejan a este planeta, pero qué aún no podemos resolver. Fentova (2006).

CAPITULO II

LAS EMPRESAS FAMILIARES

2.1 Identidad y Cultura en la Organización.

Robert Presthus (citado por Denison, 1992) ha sugerido que vivimos en una “sociedad de las organizaciones”. En donde la casa es la unidad económica básica y productiva más importante donde encontraremos que el trabajo tiene un significado diferente y por lo general ocupa mucho menos del tiempo de una persona. La moderna concepción de “organización” hace referencia a una nueva forma de concebir los colectivos humanos orientados a la consecución de ciertos fines generalmente económicos. En su origen etimológico, el término de “organización” proviene del neo-latín empleado a partir de la Escolástica: “*organisatio*” y no se utiliza hasta el siglo XVIII sobre todo en relación con las ciencias biológicas.

Adam Smith en 1776, escribe sobre la riqueza de la naciones, y determinan que esta vienen esencialmente del trabajo; él es uno de los primeros en teorizar al respecto y define a la empresa como una organización que permite la "internacionalización" de las formas de producción: por un lado permite que los factores de producción (capital, trabajo, recursos) se encuentren y por el otro permite la división del trabajo y la libre competencia (Schwartz P, 1990 p. 44).

Para Montaña (2004), la organización puede ser entendida como un punto de encuentro donde se entrecruzan diversas lógicas de acción-política, cultural, afectiva, racional, etcétera; múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y por lo tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares pero también, ilusiones, fantasías y angustias. Pero es a la vez un lugar donde se negocian

aspiraciones sociales, se construyen identidades, se combaten fantasmas, se produce conocimiento entre otros.

Rodríguez, (2008) afirma; que la empresa es una organización de duración más o menos larga, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad de mercado. La satisfacción de las necesidades que plantea el mercado se concreta en el ofrecimiento de productos (empresa agrícola o sector primario, industrial o sector secundario, servicios o sector terciario), con la contraprestación de un precio. Desde el punto de vista jurídico mercantil, se define como una unidad patrimonial autónoma y compleja, en la que se integra un conjunto organizado de bienes, derechos y obligaciones, bajo la titularidad y dirección del empresario. La finalidad inmediata de la empresa es producir bienes y servicios para el mercado y su finalidad mediata, suponiendo que se trate de empresas mercantiles obtener alguna clase de utilidad o lucro para sus propietarios.

La organización está constituida de elementos estructurales importantes como son; los recursos humanos en donde se encuentra los propietarios, socios, los administradores y directivos, los trabajadores o empleados. Sus características de acuerdo a Rodríguez (2008), es que se considera una entidad autónoma de producción de bienes y servicios que realiza el recurso humano bajo la dirección de una persona. Chiavenato (2001) la plantea como una organización en donde no sólo se llevan a cabo actividades de índole productivo, lo más importante es compartir su sistema de comunicación y los objetivos en común que tengan cada uno de los individuos que participan en ella. Asimismo dichas organizaciones en sus procesos históricos, han pasado desde una dirección centralizada o cuando Richard Demming en Japón, desarrolla el concepto de calidad total y mejora continua. Desde ese punto hasta la actualidad los paradigmas han cambiado de manera rápida, el mundo así lo requiere el conocimiento y la tecnología se encuentra evolucionando en la misma dinámica. Las organizaciones se enfocan ahora en los recursos humanos, como el recurso vivo de la organización, en el servicio y el producto que se genera y desarrollo del empowerment, se inicia con la reingeniería de los procesos outsourcing y downsizing.

La era de la información o del conocimiento tiene más avance el mercado se convierte en algo global, los tratados de libre comercio las alianzas estratégicas de las grandes corporaciones, hacen que las empresas pequeñas-medianas enfrenten éste fenómeno de la

globalización comercial, se generan ambientes turbulentos en la economía, en lo social y en lo político que no dan certidumbre a la inversión añadiendo a este otro elemento importante, el cambio climático, en donde los desastres naturales se dan con mayor frecuencia y, causan miles de millones de pérdidas para las organizaciones. Como respuesta se adoptan medidas para el cuidado del medio ambiente, programas estratégicos para la recuperación de los recursos naturales las cuales aún no han obtenido los resultados esperados, la organización implementa políticas de responsabilidad social algunas con la seriedad en éste tema, pero la gran mayoría no los aceptan porque los intereses del capital son más importantes.

Las empresas familiares como organización lleva intrínseco toda la problemática ya planteada pero además incorpora particularidades importantes; cómo un núcleo familiar que le otorga ésta característica especial, por el valor sentimental que adquiere para todos los que en ella trabajan, es un negocio que se fundó para vivir la deben de proteger y resguardar de todos los retos que enfrenta en su interior, como fuera de ella. La cultura como elemento presente en su estructura administrativa y operativa, en dónde se establece el poder del aprendizaje cognitivo, los procesos mentales utilizando un sistema de símbolos que se comparten y que el individuo incorpora a la organización socializándolo.

2.1.1 La familia: cultura, valores.

La sociedad más antigua de todas y la única natural, es la de una familia; y aún en ésta sociedad los hijos sólo perseveran unidos á su padre todo el tiempo que le necesitan para su conservación.

Rousseau, J. (1990) cita:

Es pues la familia, si así se quiere, el primer modelo de las sociedades políticas: el jefe es la imagen del padre, y el pueblo es la imagen de los hijos; y habiendo nacido todos iguales y libres, solo enajenan su libertad por su utilidad misma. Toda la diferencia consiste en que en una familia el amor del padre hacia sus hijos le paga el cuidado que de ellos ha tenido; y en el estado, el gusto de mandar suple el amor que el jefe no tiene a sus pueblos (p.4).

La familia es un grupo social caracterizado por varios factores, tales como residencia común, cooperación económica y reproducción. Cuando se habla de familia se incluye a aquellos miembros adultos de los dos sexos y a los descendientes de dicha unión, reconocidas socialmente como tales. A esta forma de familia se le ha designado como: elemental, simple o nuclear entre otras maneras. En México la composición de la familia es el 64% son familias nucleares y el 24% son familias extendidas de un total de población de 112, 336,531 millones de habitantes (INEGI 2010). Al interior de la familia, ocurren fenómenos sociales importantes que hay que analizarlos para comprender su estructura como por ejemplo; la división del trabajo que hoy en día recae no solamente en el padre sino, también en la madre de manera significativa.

En el 2002, Esquivel y Aguilar plantean; la familia ha tenido y sigue teniendo *dos* funciones fundamentales: funciones nutricias y funciones socializadoras.

Las *funciones nutricias* se refieren a la reproducción, alimentación, educación, protección. La familia atiende y cuida a sus miembros. Dentro de la función nutricia de la familia está la producción de bienes para la supervivencia de la familia, así como la generación de un *status* social. Este *status* vendrá dado fundamentalmente por la propiedad y el desempeño profesional de los miembros adultos.

Las *funciones socializadoras* se enmarcan en la transmisión de programas de interpretación de la realidad, transmisión de la tradición cultural, es decir, el conjunto de construcción cognitivas, emocionales y pragmáticas que permiten al niño la adquisición de instrumentos suficientes para comprender y participar en el mundo que le rodea, y en consecuencia constituirse como adulto capaz de actuar e intervenir en su entorno, su estructura tiene una serie de elementos que destacan:

- Una relación filial – derechos de pertenencia a la familia.
- Como miembros de una familia – estable y duradero.
- Cambios de funciones – roles establecidos o improvisados.
- Relaciones de familia – de carácter emocional.
- Valor de identidad – con la familia y su cultura.
- Igualdad – para compartir ó desigualdad admitida por los miembros.

- Comunicación – informal, directa, espontáneo.

Hablar de familia es un tema muy extenso, pero por la importancia que tiene por ser el principal elemento que forma a las empresas familiares objeto de esta investigación, abordaremos su estudio desde varios enfoques y de los diversos paradigmas que se han desarrollado alrededor de ella.

Desde las teorías antropológicas aportada por diversos investigadores como; J. Mc. Lennan (1865), Morgan y Tylor (1871) y Bachofen (1861) Claude Levi Strauss (1908) fundador de la antropología estructural, entre otros. Quienes definieron de manera específica a la familia desde el estudio del parentesco, centrándose en dos situaciones importantes el parentesco y las relaciones que se daban al interior de la familia, así como en el resto de la tribu o sociedad en cuanto a sus costumbres y valores en donde se desarrollaban.

Bachofen J. (1861), hace un estudio antropológico sobre las sociedad matrifocales, que es sobre el papel de la mujer en la sociedades antiguas. Explica que por la promiscuidad que tiene del hombre no se puede determinar de manera clara de cuál es el origen de su familia. Este rasgo de parentesco sólo se puede hacer por parte de la línea materna; plantea que esta situación primitiva de las madres, son los únicos genitores ciertos de sus hijos, aseguró a las mujeres en general, una posición social más elevada de la que desde entonces acá nunca han tenido. Afirma que la familia tiene una función sexual, económica, educativa y la concibe como nuclear con una residencia común y de cooperación. Montaña (2008).

Federico Engels (1891), toma como base las investigaciones de Bachofen, para su estudio sobre la Familia, la Propiedad y el Estado. En donde explica y discute el origen del hombre hasta la sociedad industrializada de Europa y América del Norte en el siglo XIX, subraya la importancia de las relaciones sociales de poder y el control de los recursos materiales desde las bases económicas.

Desde el psicoanálisis encontramos a Melanie Klein (1882- 1960), es creadora de una teoría del funcionalismo psíquico, basado en el desarrollo infantil. Reproduce parte de estos estudios con su vida familiar y determina que la familia desarrolla una serie de factores para

interrelacionarse entre sí, el cual es compartido por todos y eso determina la personalidad de los miembros de la familia principalmente la de los niños.

Mendel Gerard (1930-2004) fundador del Sociopsicoanálisis. Considera que la socialización requiere y debe ser abordada desde el espacio reducido de las instituciones, espacios de la vida social en los que transcurre la vida de los sujetos. Para ello es necesario ofrecer un marco organizacional que permita la emergencia de relaciones sociales de trabajo a partir del desarrollo de la personalidad psicosocial la que posibilitará a los sujetos recuperar, colectivamente, el poder sobre sus actos.

“De lo que se trata es de poder alcanzar una sociedad auténticamente democrática, producto de sujetos políticos capaces de pensar y actuar democráticamente” (p.15).

La familia es tan compleja, que todos los estudios se centran desde el papel que tiene la pareja que la funda, hasta su definición como una institución en donde es importante por su relación con el estado y la propiedad por su gran flexibilidad y figura camaleónica que la ayudan a adaptarse a los entornos actuales. El núcleo familiar forma y se encuentra determinada por un elemento que llamamos “cultura”, ésta se encuentra formada por un conjunto de complejidades y elementos multidisciplinarios que constituye la vida común de las personas. Las costumbres sociales, las creencias, los valores y el comportamiento no se dan de forma aisladas estas se encuentran estrechamente interrelacionadas con ella.

Páramo & Martínez (2005) la cultura es entonces; un fenómeno colectivo el resultado de los primeros años de convivencia humana, donde el universo compartido parcial o totalmente con la gente que se vive o ha vivido, moldea y delinea el aprendizaje, el conocimiento y la conducta social, la cultura es el resultado de la interacción humana permanente y ésta

Los valores que encuentra inserto en la familia son los individuales no es heredada biológicamente, si no transmitida (p. 39) y socioculturales; el primero como variable dependiente de la estructura cultural y social que se ejercen sobre los individuos y, el segundo como variable independiente por ejercer una amplia influencia en un sociedad determinada. Estos son transmitidos de padres a hijos a través de normas de comportamientos. (Esquivel y Aguilar, 2002 p.13).

Por otra parte Schwartz (1992), desarrolla la Teoría de los Valores y lo define como: "metas deseables y transituacionales, que varían en importancia y que sirven como principios en la vida de una persona o de otra entidad social" (citado por Delfino & Zubieta 2010, p. 21). Entonces los valores como metas se deduce que: sirven a los intereses de alguna entidad social; pueden motivar la acción, dándole dirección e intensidad emocional; funcionan como criterios para juzgar y justificar la acción; se adquieren tanto a través de la socialización en los valores del grupo dominante como a través de la experiencia personal de aprendizaje.

En el 2008, Schwartz; determina que los valores son los que regulan la expresión de los intereses y las características personales que permiten al individuo formar una mezcla de acuerdo a su interés, lo que estipula que tipo de comportamiento desarrolla en su familia y en la sociedad que lo rodea. Lo que puede apreciarse en la siguiente tabla.

Tabla IX Tipos de valores

Tipos de valor	Motivación a la cual responden
Poder	Dominio de las otras personas y de los recursos.
Logro	Éxito social, mediante la demostración de competencia.
Hedonismo	Placer y gratificación sensorial.
Estimulación	Variedad, novedad y reto a la vida.
Autodirección	Pensamiento independiente y elección.
Universalismo	Aprecio, tolerancia y protección de todas las personas y del medio ambiente.
Benevolencia	Fomento del bienestar de las personas cercanas.
Tradicición	Respeto, aceptación y reproducción de costumbres e ideas y tradiciones.
Conformidad	Restricción de impulsos que puedan dañar a otros y a las expectativas sociales.
Seguridad	Seguridad y estabilidad del orden social de las relaciones y del propio organismo.

Fuente: Schwartz (2008)

El binomio familia- empresa, ha sido escudriñado minuciosamente para identificar los valores que evidentemente tiene implícita las relaciones laborales-familiares de estas institución, que son los que delinear las formas o modos de conducta en la organización,

éstos valores como sistemas que reproducen acciones, ideas, creencias tanto en el seno familiar y en la empresa los cuales abordaremos desde la perspectiva del fundador como líder familiar que permean la vida cotidiana de la organización a través del clima organizacional, la comunicación, el emprendurismo, el conocimiento, la innovación y el aprendizaje, todos ellos temas relacionados con ésta.

Estos valores en un grupo familiar, influye durante dos, tres o más generaciones gestionando y compartiendo intereses empresariales y patrimoniales que los une y compromete comparten a su vez cultura y relaciones propias. Tapies (2009), sostiene que los valores de la empresa se derivan de los principios que identifican a la familia propietaria, los cuales se mantienen sin alteraciones y se transmiten entre generaciones a través de la educación de los hijos la preservación de dichos principios es importante para lograr la continuidad.

Longenecker et al. (2001), determina el concepto de “configuración cultural global” dentro de la empresa familiar, en dónde se destacan los patrones de valores que la familia introduce en la organización son adoptados y aseguran su continuidad en las generaciones que dirijan la empresa (p. 33).

Tabla X **Los Valores de la Cultura dentro de la Empresa.**

Tipos de patrón	Conceptos
Patrones de negocios	Creencias, <i>valores</i> y principios que la familia lleva a la empresa y conductas acerca de la importancia de la calidad del servicio o producto; de modo que el esfuerzo y la dedicación del gerente inducen a los miembros de la empresa a apreciar dichos valores.
Patrones familiares	Valores que los ancestros transmitieron a la familia y que el fundador lleva a la empresa, no relacionados directamente con el producto o servicio, como la responsabilidad hacia la sociedad.
Patrones de dirección de la empresa	Son los que adoptan los miembros del consejo directivo de la empresa familiar, se centrará en dar aprobación formal a las decisiones de la familia.

Fuente: Longenecker et al. (2001), Garza et.al. (2011).

2.1.2 La Problemática de su Definición y Clasificación.

La relación entre la familia como organización social y la empresa como económica, es natural porque ésta nace de la familia, (comunidad de trabajo) y desarrollan vínculos comerciales transformándose la comunidad hereditaria en sociedad y esto es, germen de la empresa. Las organizaciones familiares, ejercen una actividad comercial organizada preferentemente con la actividad propia y con los componentes de la familia, la constancias de su éxito y su permanencia ha sido objeto de múltiples estudios desde los aspectos económicos, jurídicos y familiares encontrando, disímiles características, tipos y formas de organización, tratando de desmitificar creencias generalizadas de su funcionamiento.

En éstas organizaciones, existen una gran divergencia sobre su conceptualización de empresa familiar, en el año de 2008, Croutsche y Ganidis afirman; que las múltiples definiciones sobre las empresas familiares, es tal, que ha llegado afirmarse que existen tantas, como números de autores que han tratado el tema. Así también se han dado explicaciones a la naturaleza de la empresa desde la Dirección Estratégica, la Teoría de la Organización, Estudios Organizacionales, la Economía de las Organizaciones y el campo del Emprendedor. Sin embargo, se puede observar que existe un consenso sobre tres elementos esenciales: la propiedad, el negocio y la familia, de modo que los autores se dividen al tratar de definirla partiendo de las preferencias más o menos subjetivas sobre cuestiones de distribución de la propiedad en la compañía, aspectos del control o sobre la intención de continuidad generacional; en el mundo se han realizado cursos, diplomados, congresos e investigaciones que han derivado en infinidad de libros revistas y otra clases de publicaciones que han permitido conocer los tipos, formas, modelos y clasificaciones de las misma; pareciendo entonces que existe argumentos sólidos para definir sus características, sus límites, sus alcances y sus problemas.

John Davis en el año 2008, clasifica e identifica los elementos de dos formas de verla; *desde la perspectiva de la estructura accionaria y la participación en la dirección y operación de la empresa*. Estas formas implican que la familia tiene un control amplio que le permite planear todas las estrategias tendientes a la consolidación de la organización. Los puestos directivos, ejecutivos u operativos son fundamentales para el cuidado del capital. (citado

por López, et. al 2009) en las tablas XI y XII, se aprecia los elementos de la estructura accionaria y la participación en la dirección y operación.

Autor (año)	Elementos Claves de la Estructura Accionaria
Barry (1975)	El control de los accionistas por los miembros de una familia.
Barnes y Hershon (1976)	El control de los accionistas por los miembros de una familia o individuo.
Becker y Tillman (1978)	Un pequeño negocio sostenido
Rosenblatt, de Milk, Anderson y Johnson (1985)	Los accionistas mayoritarios como una familia que dirigen la compañía y donde, al menos dos miembros participan en la operación.
Stern (1986)	Los accionistas y la operación a cargo de los miembros de una o dos familias.
Landsberg, Perrow y Rogalsky (1988)	El control legal del negocio en manos de miembros de una familia.
Leach Peter (1990)	Una familia efectivamente controla el negocio a través del 50% de las acciones; significando una porción de la administración de las misma familia.
Gallo y Sveen (1991)	las definen como aquéllas donde una sola familia posee la mayoría del capital y un control total sobre la dirección de la empresa.
Corbetta (1995)	Una o más familias que mantienen vínculos familiares, de afinidad o fuertes alianzas, son poseedores de una parte del capital suficiente para asegurar el control de la empresa
Ginebra (1997)	La empresa familiar en todo su sentido es cuando el control accionario es de la familia, pudiendo los grupos minoritarios ajenos tener un paquete accionarial que no controle nada.
Klein (2000)	La empresa familiar es aquélla que está influenciada por una o más familias de forma considerable, entendiendo que se da esta circunstancia cuando la familia posee el total de las acciones, o caso contrario, esta ausencia se suple con una clara influencia en su gobierno corporativo.

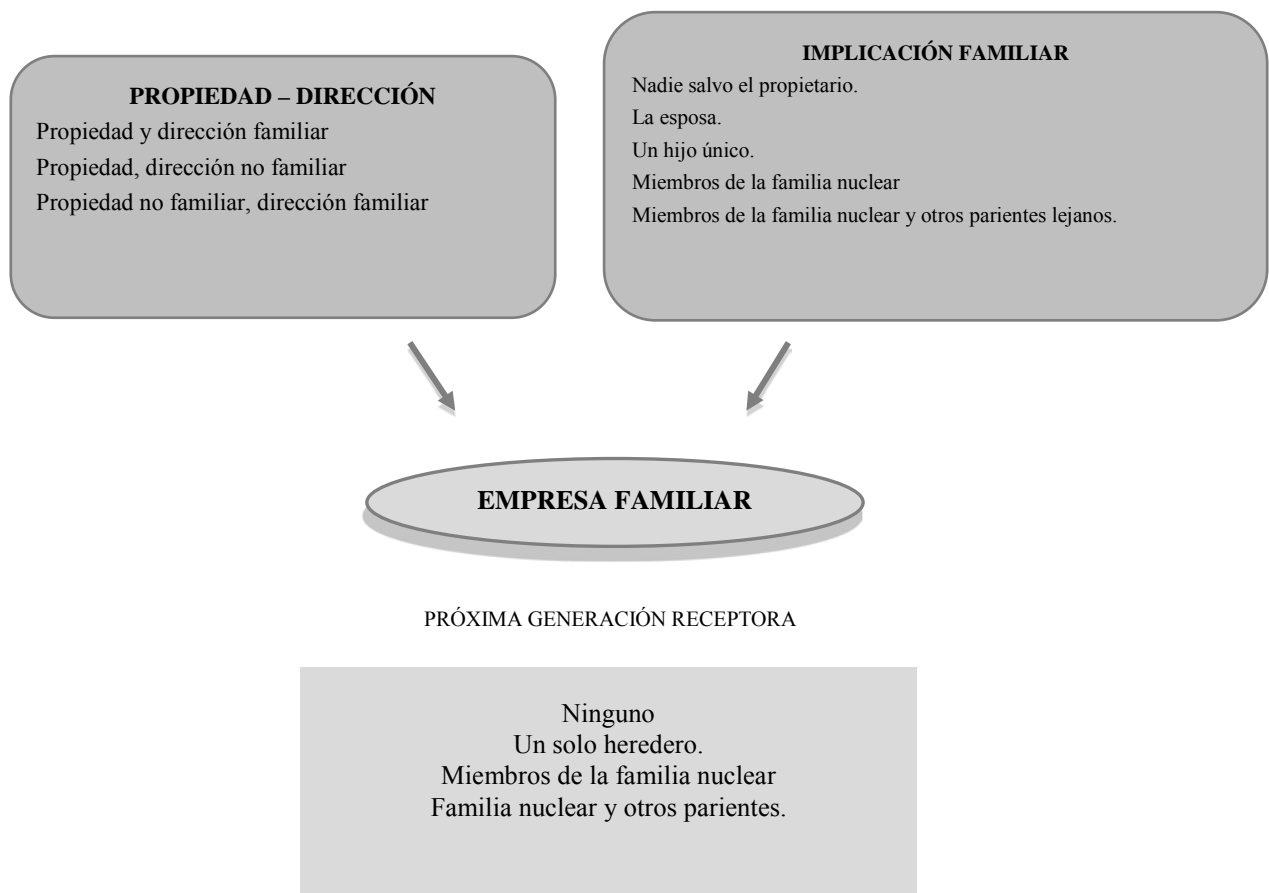
Autor (año)	Elementos Clave de la Participación de la Dirección y Control.
Donnelley (1964)	Identificado por lo menos con dos generaciones de familia: la unión en influencia en las políticas de la compañía, intereses y objetivos de la familia.
Tagiuri y David (1982) Modelo de los tres círculos	Dos o más miembros de una familia influyen en la dirección de la empresa a través del ejercicio de funciones dentro de la administración o por sus derechos de accionistas.
Beckhard (1983)	Subsistemas de negocios, familia y fundadores enfocados entre el eslabón y las edades de ellos.
P. Davis (1983)	Interacción entre la familia y la organización del negocio determina la naturaleza y la particularidad del mismo.
Dyer (1986)	Influencia familiar alrededor de la toma de decisiones del negocio.
Churchill and Hatten (1987)	Cuando un miembro joven de la familia, asume el control del negocio de manos de sus ascendentes.
Ward (1987)	Transferencias de dueños al menos de dos generaciones.
Hollander and Elman (1988)	Continuar la relación entre la familia y el negocio.
Welsch (1993)	Como una empresa en la que la propiedad está concentrada, y en la que los propietarios o parientes de los propietarios se encargan de la dirección del negocio.
Lansberg y Astrachan (1994)	Entienden por empresa familiar aquélla que es propiedad de una familia y en la que, además, dos o más parientes se encargan de la gestión.
Sharma (1997)	Empresa familiar como aquélla gobernada o dirigida sobre la base de una potencial transferencia generacional.
Belausteguigoitia (2009)	La empresa familiar como aquella institución que es controlada por una familia por la propiedad y el trabajo conjunto de dos o más miembros están involucrados en su operación.
Tsang (2001, 2002)	Una empresa es familiar cuando el capital y la dirección de la misma es controlada por una misma familia.

Fuente: adaptado de Davis, J.A., (2001), Vallejo (2005), López et al.(2009)

En 1989 Handler, citado por (Vallejo, 2005) afirma; qué ante la falta de definición y a fin de mejorar la calidad y el rigor científico, para las investigaciones llevadas a cabo en este tipo de empresas; plantea que una de las dimensiones que se utilizan para definir toman multiplicidad de formas tal y como se ve en la siguiente figura en dónde la propiedad – dirección es ejercida por la familia directa del fundador o por aquellos que se han formado alrededor de él, como sobrinos, primos o parientes políticos que ejercen influencia en la toma de decisiones de la empresa. La implicación familiar hace una interrelación de elementos de la primera teniendo como eje central a la empresa. El concepto que busca formar es integrador y operativo, por las diversas formas que adopta de acuerdo a los contexto en donde se desarrolla la organización familiar y, la diversidad cultural de sus fundadores.

Figura 4

Dimensiones de la Empresa Familia



(Handler, 1989)

Cuando Gallo habla en 1987, de particularidades fundamentales de la empresa familiar lo hace señalando que a partir de definir lo que es la propiedad y el poder; otro elemento que incide de manera directa en la empresa es el proceso de continuidad y lo define de la siguiente manera.

1. Propiedad: la familia controla la mayoría de los derechos políticos o acciones de la empresa;
2. Poder: uno o varios miembros de la familia dedica toda o una parte significativa de su vida laboral a trabajar en la empresa;
3. Continuidad: al menos la segunda generación de la dinastía familiar se ha incorporado a la empresa. (p.43)

Smith afirma;

“Qué en este mundo de empresas la relación familiar revela que los conflictos de relación deprimen el desempeño individual y grupal y se reduce la probabilidad que los miembros de un grupo trabajen en el futuro”. Por eso la solidaridad familiar depende en gran medida de la voluntad de adquirir compromiso, comunicación, negociación liderazgo y confianza; ya que estas necesariamente tienen relevancia en la estructura y desarrollo de la empresa, esto representa un reto para la continuidad de este tipo de organización” (citado por Lozano, 2006 p. 24).

Habbershon y Williams (1999), acuñaron el término de *familiness*, definiéndolo como el conjunto único de recursos que una empresa familiar tiene a causa de la interacción de tres subsistemas: la familia, sus miembros individuales y el negocio, y son fuentes de ventajas competitivas en la empresa llamándolas "Familiness distintivos" es el impacto positivo que el compromiso y la participación de la familia, ya que es una fuente de beneficios para el negocio familiar. Además existen “Familiness Construcción” se refiere a la falta de una adecuada gestión y la competencia de la familia de reposición, los recursos de la familia puede llegar a ser negativo para la empresa.

Por otra parte Habbershon hace énfasis importantes en el constructo de *familiness*, derivado de los diversos intentos de separar los diferentes subsistemas de la empresas

familiares; insiste más bien, en la integración del análisis desde la Teoría de los Sistemas, desde su perspectiva, los recursos y capacidades distintivos generadores de ventajas competitivas, se asimilan justamente a las diferentes influencias sistémicas que puedan identificarse entre los subsistemas propios de las empresas familiares; se enfatiza igualmente en la importancia para toda empresa familiar, tiene la definición de una función de utilidad que oriente sus propósitos de generación de riqueza y creación de valor.

En el año 2000, Cuesta, señala qué son dos los requisitos que permiten definir la empresa familiar. El primero es de carácter objetivo y consiste en que la propiedad de la empresa (o una parte significativa de la misma) está concentrada en una sola persona (empresa familiar en la etapa de propietario-controlador) o en un número reducido de personas ligadas por vínculos de sangre, que intervienen de forma importante en la gestión de la sociedad. Y el segundo requisito es subjetivo, consiste en la voluntad de que las cosas perduren en el tiempo y que por tanto la propiedad como el control de la empresa se transmita a los sucesores miembros de la familia.

Grimaldi, (2001) encontró que desde su perspectiva jurídica de la doctrina francesa que existen dos formas de definir la empresa familiar; la restringida y la amplia.

La primera es aquella, donde el empresario trabaja con su cónyuge y/o sus hijos (con uno, muchos o todos ellos); así la empresa familiar se confunde con la explotación familiar. La segunda es aquella cuyo propietario es una persona física que ejerce una influencia directa sobre su explotación, sea porque la dirige el mismo, sea porque le pone su nombre y la controla efectivamente dirigiéndola; se le califica como “empresa patrimonial”, se caracteriza por la ausencia de separación entre el capital y el gerenciamiento, adjudicándosele el carácter familiar, por la persona física que la posee tiene una familia (esposa, hijos, etcétera), ésta se encuentra interesada en la empresa, aunque no trabaje allí (por ejemplo: la esposa tiene interés por el régimen matrimonial, mientras que los hijos tienen interés por su vocación sucesoria).

Echaiz, en el (2002), define a la empresa familiar como:

“La agrupación dinámica de elementos diversos, organizados económicamente dentro de un marco jurídico para la producción o comercialización de bienes o para la prestación de servicios; por lo que cada uno de ellos desarrolla estructuras orgánicas familiares y orgánicas corporativas, derechos y obligaciones entre el crecimiento biológico de la familia a través de las generaciones y el crecimiento institucional de la empresa a través de la expansión en el mercado” (p. 33)

Poza (2004), dice que la empresa familiar es aquella que reúne los siguientes elementos:

- a) Control sobre la propiedad de uno o más miembros o asociación de familia,
- b) Influencia estratégica de los integrantes de la familia en la dirección de la empresa,
- c) Intereses por las buenas relaciones familiares.
- d) Intereses por la continuidad de generación en generación (p. 47)

Peter Leach (2008), la empresa familiar es una “organización de carácter económico cuyo objetivo principal es la comercialización de bienes o servicio, cuya propiedad pertenece en la totalidad o en la mayoría a un grupo de personas con un vínculo familiar, habitualmente descendiente directo del fundador” (p.63). Por otra parte también plantean la necesidad de que la empresa evalúe las conductas tanto del fundador como la de la familia y algunos otros miembros que participen en la empresa, con el fin de desarrollar habilidades especiales, que le permitan enfrentar conflictos y adoptar estrategias que impulsen el crecimiento de la empresa y su solidez en el mercado.

Cisneros (2007), afirma que estas forma de ver y definir a la empresa familiar son; interés de generar sus propios medios de subsistencias, para mejorar la economía familiar hacen que sus integrantes coadyuven a las tareas de administrar y dar continuidad a el negocio, siempre conservando los lazos familiares. Pero muchos de estas conductas se contraponen con los valores empresariales, como señala Leach, (1993) son determinados por la producción, el rendimiento y los resultados exitosos de las tareas señalando que existen interacciones entre la familia y la empresa que tienen como intención transferirlas a las próximas familias empresariales como se puede observar en la figura 5, en donde los procesos convergen en un

punto llamado zona de conflicto, que afectan de manera directa a la familia y a la empresa generando muchas veces que desaparezca, y al establecer mecanismos e instrumentos que normen su función en donde medie un figura jurídica ésta la fortalece y asegura su cambio generacional por ende su continuidad.

Figura 5

Interacción del binomio empresa-familia



Fuente: adaptado de Peter Leach (1993)

La existencia de un concepto que cubra los requerimientos de los investigadores, aún no tienen un consenso claro del significado de una empresa familiar, los resultados obtenidos en diversos estudios han sido difícil de comparar, sin embargo, existen coincidencias muy importantes respecto a las dimensiones encontradas en todas las definiciones que son: propiedad-dirección de los miembros de la familia, la implicación familiar en el negocio, la transferencia generacional y criterios múltiples (Cabrera y García 2009, p.187).

Algunos otros como Astrachan, Klein y Smyrniotis (2002), interpretan cualidades particulares de la empresa familiar que pueden ser explicadas desde la perspectiva del poder, la experiencia y la cultura; éstas definen ó miden a la empresa partiendo del grado de influencia que la familia tiene en la empresa, derivado de la teoría de sistemas para su interpretación en dónde una conjunción del conocimientos experiencia y la práctica forman una estructura continua.

Belausteguigoitia, en el 2009, explica que existen dos dimensiones para hacer el estudio de la empresa familiar:

- Una vista desde el control familiar a través de la propiedad, pero no vista desde su porcentaje sino, que simplemente tenga de alguna manera un control sobre de ésta y la dimensión el trabajo conjunto (padre-hijo, hermanos, primos)
- Existen otras aunque son intangibles, que se refieren a los valores de la empresa y el deseo de la sucesión.

Todos estos planteamientos hasta aquí desarrollados se concluye que la empresa familiar desde el enfoque que se le vea, desde las características que la definan y desde las formas que adopten y de la cultura que desarrollan; son únicas e irrepetibles así como los individuos en una sociedad, de ahí que los resultados y los enfoques sean tan diversos dependiendo de la perspectivas del investigador.

En cuanto a su clasificación:

(Shanker y Astrachan, citado por Vallejo 2005), establecen que las empresas familiares son: amplia, restrictivas intermedia y restrictiva.

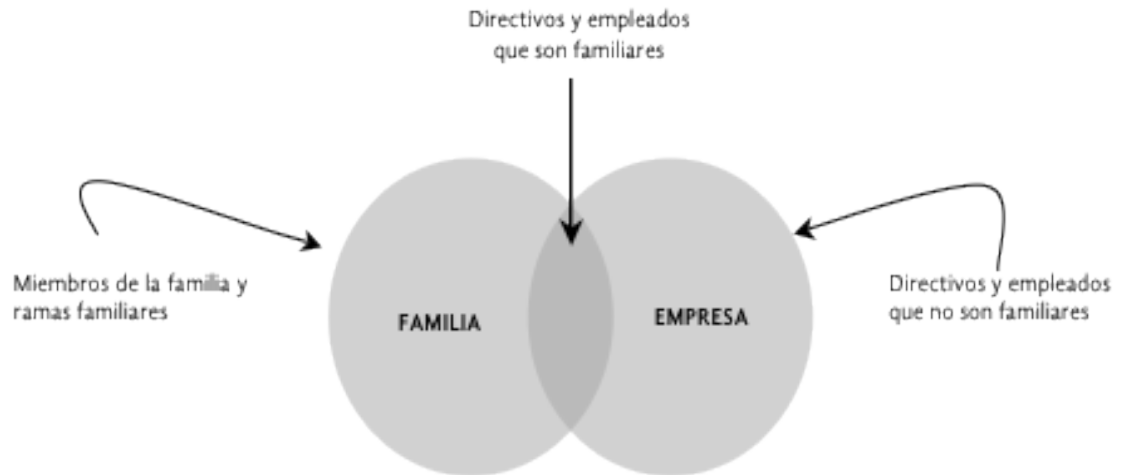
- La amplia: basta que el control estratégico de la decisiones recaiga en los miembros de una familia, y exista el deseo explícito de que, ese control perdure en lo futuro.
- La restrictiva intermedia: mantiene todo los requisitos de la amplia pero además, el fundador o sus descendientes controlan la empresa y las decisiones estratégicas y tienen cierta participación en la ejecución de las estrategias. Junto al poder político de la familia ésta participa directamente en la gestión, aunque no de manera exclusiva.
- La restrictiva: requiere que haya más de un generación participando en el negocio y que exista una participación directa del día a día en la empresa, con más de un familiar con claras definiciones de dirección” (p. 155).

De acuerdo con (Steckerl, 2005) la empresa familiar es la fusión de dos sistemas, el empresarial y el familiar, que se hacen interdependientes, en dónde la familia y la empresa son los dos elementos principales que al interaccionar entre sí, con otros individuos como

son los directivos y empleados no miembros del núcleo familiar comparten lineamientos, reglas y valores que hacen un sistema de comunicación complejo en donde la familia juega un papel importante para dirigirla y formar una identidad hacia los demás.

Figura 6

Directivos y Empleados que son Familiares



Fuente. Steckerl, 2005

López, et.al. (2009), existen empresas en donde la familia participa ocupando puestos directivos o administrativos y las otras solamente se ejerce control a través de consejos familiares o administrativos. La primera, la familia es dueña del negocio y lo administra y cuentan con gran influencia en ésta. La segunda, la familia es dueña del negocio y no lo administra. Por el número de acciones o capital que tienen en la empresa la controlan, asimismo su opinión cuenta y pueden ser de gran influencia para la toma de decisiones pero no participan en la administración ni operación de la misma.

Gersick, citado por López et.al 2009, afirma que las empresas familiares pueden clasificarse como:

- *Primera generación.* Figura representada por el dueño fundador.
- *Segunda generación.* Figura representada por una sociedad de hermanos.
- *Tercera generación.* Figura representada por un consorcio de primos, tíos, sobrinos y nietos.

Esta clasificación es la más frecuente encontrada dentro de los estudios en las empresas familiares, pero existen en algunos casos que los fundadores son otros miembros como hermanos, tío, primos, sin que necesariamente hayan sido los padres.

2.1.3 Las Empresas Familiares en México.

En nuestro país desde el periodo de la vida independiente el fenómeno de la industrialización se destacó con industrias como la textil, alimentos, productos químicos etc. Después de la Revolución Mexicana, al crecer el mercado interno aparecieron más industrias grandes, medianas y pequeñas. A partir de la independencia la economía mexicana comenzó un proceso de difícil y lenta recuperación que algunos autores consideran puede calificarse como una larga depresión, durando al menos cuatro decenios. Las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes representan el 91%, son el motor de la economía, algunas de ellas cotizan en la bolsa de valores como: Bimbo (familia Servitje), Televisa (familia Azcárraga), Comercial Mexicana (familia González), Grupo Carso (familia Slim), Cemex (familia Zambrano), Comex y generan 7 de cada 10 empleos. Son ejemplos del poder y liderazgo que ostentan en los ámbitos políticos, económicos y sociales en nuestro país INEGI (2006).

La Secretaría de Economía en el 2009, dice que en México existen aproximadamente 10 millones de empresas familiares, con una importancia económica y social sumamente relevante porque son responsables del 50% del PIB (Ponce, 2010) y generan empleo para el 14.4 millones de personas (Esparza et.al 2011), su índice de mortandad es alto 3 de cada 10 sobreviven al paso de la segunda generación y, solo el 15% llega a la tercera generación (Ponce 2010). Las principales causas de esto son la falta de planeación estratégica, plan de sucesión e índice muy bajo de profesionalización. (Pineda 2010, citado en Ponce).

La empresa familiar constituye la organización más importante en nuestro país, la sociedad mexicana tiene como particularidad el valor que se da a la familia como una característica cultural relevante, e incluso una de las más importantes: “esa conducta suele transmitirse hacia la empresa, las organizaciones familiares sufren cambios estructurales

importantes al crecer, pero estas modificaciones no le restan importancia a los lazos familiares” (Belausteguigoitia, 1996, p.33).

Kras, (1991) reconoce una gran sensibilidad emocional en los mexicanos: “La manera mexicana de hacer las cosas difiere mucho de la anglosajona en la que, por lo menos en lo que se refiere al trabajo, se le da más importancia a la tarea que al individuo. El mexicano se siente motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento”(p.28). En consecuencia, en una situación laboral, las relaciones personales deberán cultivarse cuidadosamente para obtener de la fuerza laboral el compromiso de que logrará la máxima eficiencia y productividad.

2.1.4 Características de la Empresa Familiar

Considerando las formas desarrolladas en México las características se centran en la familia, por el valor cultural que tiene, aunque crezca la empresa, los lazos familiares continúan de manera permanente. En otros países lo más importante de la empresa familiar son las tareas que desarrollan los individuos para lograr la eficiencia y la productividad de la organización. En ese sentido una empresa familiar es aquellas que cumple con algunas de estas características:

1. Que exista una o más familias que tengan participación en el capital social en la empresa forma total o al cincuenta por ciento.
2. Que exista participación de los miembros de la familia en planeación estratégica y en la ejecución de ésta.
3. Que ejerza el control de la empresa.
4. Que los miembros de la familia participen en la gestión de la empresa.
5. Que los miembros de la familia deberán enfocarse a la cimentación de los valores y la cultura para ser trasmitidos a las próximas generaciones.

Müller et.al (2008) afirman; que la empresa familiar contempla las características necesarias de la “entrega y participación, el compromiso, la cooperación y la búsqueda de resultados como esfuerzo común de toda la familia” (p.42).

A nivel global las empresas familiares poseen dos características:

1. “La participación de la familia en la propiedad de la empresa, es decir, el porcentaje de acciones que tiene en la empresa o en el grupo de empresas”.
2. “La participación de la familia en la administración de la empresa, es decir cuando se encuentran en la dirección, gerencia u operación de la organización” López et.al, 2009 p. 17)

Leach, Peter (2009), aclara que cada empresa tiene características específicas e individuales las cuales son creadas de acuerdo a sus intereses, objetivos y relaciones que tienen los miembros de la familia y sus afectes comerciales, pero tienen elementos que las hacen coincidir, con el fin comprender su estudio y su particularidad. El en el 2000 Hay Group, determinó después de varias investigaciones que otra de las características que distinguen a las empresas familiares son las dificultades que se derivan de la confusión entre los límites de la familia y la empresa, y como estas se convierten en ventajas e inconvenientes para su ciclo de vida como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla XI **Ventajas e Inconvenientes de las Empresas Familiares**

VENTAJAS	INCOVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva a largo plazo respecto a la generación de valor para el accionista. • Unidad y compromiso entre los miembros de la familia. • Énfasis en la calidad a través del trato personalizado y el compromiso a largo plazo con los clientes. • Poca burocracia, flexibilidad y rapidez por la concentración del poder de decisión. • Fuerte sentido de responsabilidad hacia la sociedad local por la vinculación de la familia. • Independencia de acción por la falta de presión por parte de accionistas externos. • Inclínación a reinvertir dividendos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuras organizativas confusas por la vinculación del crecimiento del negocio a los miembros familiares. • Luchas internas y problemas de sucesión. • Confusión entre la propiedad de acciones y la capacidad para dirigir. • Mayor riesgo en los sistemas de decisión debido a la ausencia de controles. • Criterios no empresariales en la gestión de los recursos humanos. • Dificultad para atraer y retener a buenos profesionales por las escasas posibilidades de promoción interna. • Dificultad para financiar el crecimiento sin

- Entrenamiento temprano de los miembros de la familia
- diluir la participación de la familia en el capital

Fuente: Hay Group⁹

Sí se considera que estos elementos son los que mejor describen tanto a la familia, como a la empresa en cuanto a responsabilidad, valores, compromisos y unidad por una parte y por la otra, el conflicto, la falta de planes para el crecimiento a futuro; esto parecería que son intereses contrapuestos entre uno y otros que deberán buscar un equilibrio para mantener un beneficio en ambas partes. El hecho que en una empresa sea participe la familia, la hace más interesante debido a la gran cantidad de matices presentes en la cultura, que sirve de mecanismos de control que guían, modelan las actitudes y comportamientos de todos. Gallo (1997), asevera que la cultura de una empresa familiar es parcial y voluntariamente compartida durante periodos prolongados de tiempo, y representan muchas veces problemas graves en la estrategia, en la estructura y en los sistemas de gestión de la empresa guardan ciertas características:

- La empresa familiar tiene más *stakeholders*¹⁰ y un mayor número de interrelaciones entre ellos
- Los accionistas acostumbran a tener un compromiso distinto con la empresa y entre ellos
- Los ciclos de evolución y desarrollo de la empresa familiar tienen conexiones con las cambiantes necesidades de los miembros de la familia que la dirigen, y aquellos que poseen la propiedad, y por último,
- Durante la primera generación, y parcialmente en la segunda, el poder se ostenta de forma diferente, siendo incluso fuente de confrontación entre ellas.

⁹ Hay Group, es una empresa que se encuentra radicada en Filadelfia P.A. Estados Unidos, y se dedica a realizar investigaciones de índole empresarial y tiene datos de aproximadamente 65 millones de empresas. Mantiene datos actualizados sobre la actividad empresarial en el mundo, sobre tendencias, mercadotecnia y clientes.

¹⁰ Término utilizado por primera vez por R.E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (1984). Y son "quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa y son elementos esenciales para la planeación estratégica de un negocio".

Echaiz (2010), destaca que una de las características positivas más importantes en la empresa familiar en la actualidad es:

“La gran atención que prestan a la calidad de sus productos, el conocimiento profundo (del sector, los proveedores y los clientes), la perspectiva de inversión a largo plazo, las culturas empresariales más humanas y los bajos costes laborales. En una compañía familiar bien integrada, los valores y principios comunes pueden dar una fuerza sinérgica insuperable al trabajo empresarial, difícil de encontrar en otro tipo de empresa.” (p. 11).

Aunque no se señala los negativos, podemos discernir que estos pueden ser también; la proximidad de la relación familiar, los conflictos que se desarrollan, la poca profesionalización muchas veces de sus miembros familiares, el nepotismo y la falta de interés de incorporar personas profesionales al negocio.

Martínez Echezárraga, (2010) establece que existen tres elementos característicos que son comunes en todas las empresas familiares y que siempre van a estar presentes:

- (1) “*La propiedad es controlada por una familia*” y por conservar la privacidad de su empresa no se arriesgan a incursionar en otros mercados, buscando la consolidación ó diversificación de sus productos, y menos abrir las puertas para que otras personas que participen a nivel de accionistas les puedan arrebatarse el control total de la empresa. De ahí que el control es al 100% o por lo menos en un porcentaje no menor al 80%.
- (2) “*La empresa es dirigida por algún miembro de la familia*”, el cual es hecho por el fundador o los hijos del fundador, con la finalidad de controlar, vigilar, a la empresa en los aspectos administrativos y operativos. Pero cuando el crecimiento es más consolidado, se inicia la incorporación de nuevos miembros de la familia con personal profesional ajenos a éstos, en los puestos ejecutivos y gerenciales.
- (3) “*El deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador*”, dando inicio entonces, al proceso de sucesión.

Gallo 2008, explica que para lograr la continuidad de la empresa hay que superar dos problemáticas la “maduración del negocio y la crisis estructural” permitiendo así, la continuidad de la empresa en manos de los miembros de la familia y, asegurando la obra del fundador. La primera las empresas que logran mantenerse van madurando de acuerdo a la edad del fundador, va adquiriendo conocimientos y desarrollando habilidades que le permiten el manejo del negocio, pero al paso de los años van disminuyendo, se han dado cambios importantes tanto en el mercado como en su empresa, pero no permitiendo la incorporación de jóvenes profesionistas todo ha envejecido, de ahí la necesidad de evolucionar y realizar una planeación estratégica para la sucesión y continuidad de la empresa.

La segunda la crisis estructural, que tiene que ver con la dirección, administración y control de la empresa tiene dos formas. Cuando la empresa no es familiar se lleva a cabo de manera más fácil, tomando en cuenta los conocimientos, experiencia de cada persona y cuidando cumplir con los objetivos y metas de la organización, cuando no funciona se cambia a la persona y no pasa nada. Pero en la empresa familiar, las cosas cambian la capacidad y conocimiento pasan a un segundo plano y entonces los puestos directivos, gerenciales son ocupados por miembros de la familia que cumplan o no con el perfil idóneo y la experiencia; esto sucede particularmente a partir de la primera generación lo que implica los conflictos, el cambio significa herir sentimientos de familiares que por lo regular son parientes en primer grado y segundo grado y ocupan los puestos ejecutivos, derivado de convenios establecidos por el grupo familiar.

2.1.5 La Evolución de la Empresa Familiar.

Una empresa familiar evoluciona junto con su fundador de manera física y estructural, en etapas tempranas inicia con sus primeros acercamientos a los mercados produciendo un determinado producto, o desarrollando un servicio; poco después la experiencia lo hace madurar y crece así como la familia en su participación incorporando a personal profesional, pero siempre bajo el control familiar. Se enfrenta entonces a la fase más difícil que es la sucesión ya el fundador fluctúa muchas veces entre 60 a 75 años, está cansado y quiere dejar el negocio en manos de familiares de su confianza, por lo regular los hijos, pero a ¿quién? es el problema, debe ser alguien que se asemeje a su forma de ser y de administrar a la

empresa, para asegurar su poder y su continuidad de ahí que muchas de estas organizaciones no llegan a esta etapa. La evolución de estas empresas es toda una serie de desafíos aunados a ellos los diversos entornos a los que se tiene que adaptar para sobrevivir. Müller et.al. (2008) y Bustos et.al (2010), Martínez et.al (2010), han descrito cómo estas organizaciones han evolucionado y hace su análisis desde dos perspectivas; la edad de fundador y la familia y, la de los diferentes contextos políticos, económicos y sociales en los que la empresa se desarrolla, en la tabla siguiente se realizó un análisis de estos ciclos que nos permitiera concentra la información más importantes de éstos.

Tabla XII Ciclos de Vida de las Empresas Familiares

Etapas	Familia y Funciones	Estructura Administrativa	Efectividad en la empresa
(1) Fundación Padres: 25 a 30 años Hijos : 1 a 6 años.	Nuclear. Padre-fundador se incorporación de la madre empleada o socia.	No existe estructura, y nace en la casa familiar la empresa.	Vínculo entre la pareja de cónyuges y la empresa. No existe participación de los hijos por la edad.
(2) Crecimiento Padres: 30 a 40 años Hijos: 6 a 12 años.	Nuclear. la esposa participa más. Se incorporan colaboradores en el manejo operativo.	Estructura administrativa manejado por la esposa. Esposo, actividad de control y dirección.	Por el crecimiento de los hijos la madre tiene más tiempo para dedicárselo a la empresa. Nivel de vida para la familia mejora. Existe poco atención del padre hacia la familia.
(3) Desarrollo Padres: 40 a 50 años. Hijos: 13 a 21 años.	Familia extendida. Menor participación de la esposa. Mayor participación de personal especializado en la empresa.	Estructura administrativa formal misión y visión, objetivos definidos. Crecimiento de las unidades de la empresa por mayor tecnificación.	Los hijos cursan estudios profesionales. Inquietud por trabajar en la empresa y dejar los estudios. El padre toma las decisiones de manera directa e involucra a más miembros de la familia en los aspecto de planeación y ejecución.
(4) Expansión Padres: 50 a 60 años. Hijos: 22 a 29 años.	Creación de un corporativo. Incorporación de los hijos a la dirección.	Creación de subsidiarias y divisiones administrativas.	Los hijos trabajan en la empresa por solidaridad familiar, sutilmente obligados o por gusto. Imagen y prestigio de la empresa reconocido en el mercado. El fundador inicia hablando de su próximo retiro.
(5) Consolidación Padres: 60 a 70 años. Hijos: 30 a 40 años.	El padre es el director general.	Creación de un consejo familiar	El consejo familiar y la opinión del director general, nombrara a su sucesor.
(6) Institucionalización Padres: 70 a 80 años. Hijos: 40 a 60 años.	Creación de las políticas y criterios del Consejo familiar, para la entrada de la	Normas y políticas familiares claras y vigilancia en su cumplimiento.	Consolidan a la empresa en el mercado. El prestigio e imagen se continua. La empresa familiar puede

3 ^a . generación.	Si tiene el perfil experiencia trabaja en la empresa.	sobrevivir a varias generaciones. La empresa perdura por si misma y no por las personas.
------------------------------	---	--

Fuente: elaboración propia basado en Müller et al. (2008), Bustos et al. (2010), y Martínez et al. (2010)

Un aspecto de mayor relevancia en este tipo de empresas es la propiedad familiar, ya que de ser un solo dueño (fundador) esta se convierte en propiedad de varios miembros de la familia, de acuerdo con Martínez (2010), existen tres etapas de control de la propiedad; dueño controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos. Los primeros son los creadores del negocio y si tiene éxito desean transmitir su legado a los hijos. La sociedad de hermanos es una sucesión natural y, dirigen y administran la empresa o solamente son socios o accionistas. Y con respecto a los primos estos son por lo regular de primer grado al principio y después en segundo y así se van diluyendo las formas de parentesco, y también la propiedad se va repartiendo. Algunos miembros de la familia no trabajan directamente en la organización, solamente lo hacen como accionista; estas formas suelen ser las más complejas en su manejo por la cantidad de personas que participan en ella.

El negocio también tiene sus etapas de evolución; cuando se hace la fundación se decide probar suerte y se inicia con la producción de algún producto o el servicio, el cual muchas veces se improvisa o se cuenta con cierta experiencia que se obtuvo trabajando en otras empresas y, se aprovecha para dar a conocer el negocio lo que permite mejorar los ingresos en la familia. El fundador se esmera en formar su imagen, prestigio y valores ante los clientes y proveedores. Se incrementa los compromisos y los conflictos. Si logra consolidarse la empresa familiar, pasa a la etapa de la institucionalización. El proceso evolutivo en la empresa familiar se mezclan con otros ámbitos del saber, la visión multidisciplinar sobre la que se está construyendo, la creación de una estructura que permita el intercambio de conocimiento demuestran los avances que se han producido en este aspectos.

2.1.6 Retos de la Empresa Familiar.

La relación entre lo familiar y lo empresarial en la gestión, entre la estructura orgánica familiar y la estructura orgánica corporativa, entre los derechos y deberes del familiar y los derechos y deberes del socio, entre el crecimiento biológico de la familia a través de las

generaciones y el crecimiento institucional de la empresa a través de la expansión en el mercado son los retos más importantes a lo que se enfrenta una organización familiar, cuando estos no pueden resolverse la llevan al fracaso y derivado de ello, se puede poner en venta o quiebra de la empresa. En la mayoría de los casos la venta no se produce por que la empresa no es redituable o porque existen problemas fiscales o empresariales sino por los conflictos familiares no resueltos ya que no existen los órganos de gobierno que medien esta perspectiva.

Los retos son diferentes y determinados por la etapa de evolución por la que transita la empresa y los dividiremos en tres etapas su inicio, madurez y consolidación este es el resultado de un análisis que se realizó y se determinó aspectos relevantes que se deberían de considerar como son:

Tabla XIII Retos de la empresa familiar

Etapa	Retos	
	Empresariales	Familiares
Inicio	Introducción al mercado Infraestructura. Aceptación del cliente. Financiamiento propio ó familiar. Jornadas labores sin horarios. Administración informal.	Incertidumbre a la inversión. Riesgo del patrimonio. Fundador sólo ó esposa Sin remuneración. Roles de trabajo no establecido. La comunicación afectiva disminuye y la comercial aumenta.
	Empresariales	Familiares
Madurez	Competitividad en el mercado. Compromiso financiero. Factores económicos, políticos y sociales adversos a nivel mundial. Desastres naturales. Responsabilidad social. Incorporación de personal profesional. Plan de sucesión.	La participación de la familia en primer y segundo grado. Falta de establecimiento de reglas para la administración y control. La Comunicación. El neopotismo. No existe un organo que regule las relaciones familiares. Neopotismo, paternalismo.
	Empresariales	Familiares

Etapa	Retos	
	Empresariales	Familiares
Consolidación	La institucionalización de la empresa. Crecimiento sostenido. Resistencia al cambio del el proceso de sucesión incertidumbre de trabajadores y clientes, proveedores. La continuidad.	Falta de una planeación de sucesión. Incertidumbre por cambio del baston de mando. Resistencia al cambio. Respeto a los valores culturales y la desición del fundador.

Fuente: elaboración propia basado en Gallo(2009), Pereira (2006).

Estos retos existen conjuntamente con las oportunidades que ayudan a la empresa a continuar luchando por sobrevivir en esta economía en donde los contextos que se encuentran alrededor, son de cambios constantes como lo dijera *Ezequiel Ander- Egg en su libro “Aprender a pesar en la Era Planetaria: Todos los procesos económicos, políticos, sociales y culturales y la trama de las relaciones entre los pueblos, adquieren un dimensión mundial estos cambian de manera constante y a corto tiempo, el desarrollo de la ciencia ha sido tan vertiginoso que no alcanzamos muchas veces a conocer ni a entender” (p 65).*

Entonces las oportunidades se hacen más cortas para la organización familiar entre estas encontramos a: las relaciones de afecto, basta decir que en la medida que exista cariño en cualquier relación, existirá también mayor confianza y entrega. El compromiso hacia la organización es una de las ventajas importantes de las empresas familiares, por lo general el involucramiento de los miembros de las empresas familiares con sus organizaciones es mayor que en el caso de las empresas no familiares. La visión de largo plazo. Una de las grandes ilusiones de los fundadores de empresas es que su sueño sea continuado por su descendencia.

2.1.7 Las Perspectivas de Trabajo en la Empresa Familiar.

La empresa familiar, transita por perspectivas de trabajo que inician desde que su fundador establece el negocio, hasta la trasmisión generacional en donde dependiendo de qué rol desarrolla esposo, padre, madre hijo, hermano (a), primo o pariente político es la visión que

va a tener la organización y son el resultado de la dinámica del negocio y de las expectativas como que crea en los demás miembros de la familia a esto Trevinyo- Rodríguez (2010), le llama perspectivas o roles de trabajo porque depende de que papel se desempeña en la escena, se tendrá una visión más clara y amplia de la importancia del trabajo y el futuro que espera en la empresa, estos roles familiares que cada miembro asume y determina su participación y las acciones que desarrolla en ella, en dónde se hacen presentes los afectos, intereses personales de cada miembros pero ante todo una filosofía de cuidar a la organización para su continuidad.

Tabla XIV Perspectivas del Trabajo Familiar

Rol familiar	Perspectivas de trabajo.
Esposos	Ideales, convicciones, sueños, sacrificios, un proyecto de vida. Compartir ideas para el negocio. Relación ganar – ganar. Objetivos en conjunto, comunicación eficiente. Personalidad, colaboración.
Padres que trabajan con hijos	Deseo voluntario de trabajar Libertad de elegir en que trabajar. Designación de que forma trabajar y en qué. Continuar con el legado familiar. Capacidad de trabajo con el padre. Metas personales. Crecimiento profesional de los hijos. Formación de una nueva familia. Constitución de un protocolo familiar.
Hijos que trabajan con hermanos (Segunda generación)	Roles de trabajo definidos. Sinergias de trabajo y colaboración. Intervención de los parientes políticos. A través del protocolo familiar, implementación de políticas de sueldos e incentivos.
Hermanos y primos (Tercera generación)	Propiedad diluida. Reglas no suficientemente claras. Ramas familiares con intereses diferentes (escasa comunicación o nula). Establecimiento de reglas para entrar a la empresa. Conocimiento histórico de la empresa. Órganos de gobierno Representatividad de cada rama familiar en los órganos de gobierno

Rol familiar	Perspectivas de trabajo.
	para la toma de decisiones. Decisiones estratégicas.
Directivo no familiar	Empleado de confianza, dirección y visión de la empresa. Conocimiento de la dinámica familiar, cultura, costumbres, retos y complejidades. Toma de decisiones. Actuar como árbitro mediador en problemas empresariales. Confianza familiar.

Fuente: elaboración propia, basado en Treviño – Rodríguez (2010)

2.1.8 Los modelos Teóricos de la Empresa Familiar.

Estos modelos surgen de los diversos estudios empíricos y teóricas sobre las empresas familiares, los cuales han permitido conocer su estructura y funcionamiento a mayor profundidad desarrollando paradigmas que abonan a los nuevos conocimientos que enriquecen estas teorías. La importancia de contar con esquemas teóricos que permitan el estudio de sobre las diversas etapas, contextos, relaciones y enfoques de las empresas familiares facilita su aprendizaje y enseñanza sobre este tipo de organizaciones. Pero además, han permitido implementar estrategias importantes para asegurar su permanencia y buscar alternativas para apoyos gubernamentales que les den la oportunidad de ser competitivas en el mercado. Existe varios modelos conceptuales desarrollados fruto de las investigaciones hechas, pero los que analizaremos en seguida reúnen las formas, características y elementos que interactúan y se apegan a los modelos que las tres empresas familiares objeto de este estudio han adoptado y desarrollado, esto me permitirá una explicación más profunda desde su estructura administrativa y familiar. El modelo sistémico, evolutivo y el de dirección estratégica, construidos sobre las dimensiones; de la empresa, la familia, la cultura y el contexto. Se realizó un análisis de estos modelos e identificamos los enfoques de acuerdo a los planteamientos de cada autor que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla XV

Modelos Conceptuales de Empresa Familiar

Enfoque	Autores
Enfoque sistémico	<ul style="list-style-type: none"> • Davis y Tagiuri (1991) • Steckerl (2005) • Habbersnon (1999) • Amat (2000). • Davis y Stern (1980) • Donckels y Frölich (1991)
Enfoque evolutivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Neubauer y Lank (1999) • Gersick, Davis, Mc. Collom y Lansberg (1997)
Enfoque de dirección estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Sharman, Chrisman, Chua (1997) • Ussman, Jiménez y García (2001) (organización) • Habbersnon (1999) (recursos y capacidades)

Fuente: elaboración propia basado en Pereira (2006).

2.1.9 Modelo basado en la teoría de sistema.

La escuela de sistemas considera a la organización como un conjunto complejo de elementos entrelazados e interconectados dinámicamente, incluyendo sus *inputs* (entradas), procesos, *outputs* (salida), circuitos *feedback* (retroalimentación) y el entorno en el que opera. Un cambio en cualquier elemento del sistema provoca inevitablemente cambios en los otros (García Falcón, 1995 citado por Cabrera y García, 1999, pág. 20).

Habbersnon (1999) y Steckerl (2005), han trabajado sobre la premisa, de que las empresas familiares están compuestas de dos sistemas la empresa y la familia, en el primero de ellos se encuentra la parte racional y objetivo, y la segunda la parte emocional. El sistema familiar se inclina por brindar protección a los miembros de la propia familia y ser incondicional hacia ellos. Su valor máximo es el amor.

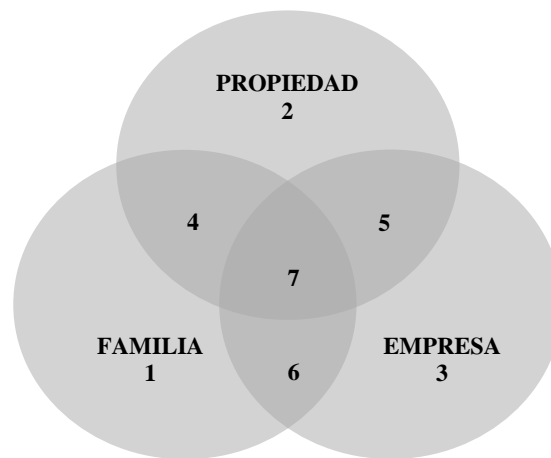
Así también Habbersnon, hace énfasis en la Teoría de los Sistemas, desde su perspectiva, los recursos y capacidades distintivos generadores de ventajas competitivas, se asimilan justamente a las diferentes influencias sistémicas, y en enfatiza igualmente en la importancia que, para toda empresa familiar, tiene la definición de una función de utilidad que oriente sus propósitos de generación de riqueza y creación de valor. Este modelo el traslape de los círculos siempre se considera un área de conflictos, se afirma que mientras más se separen

los problemas familiares de la empresa más posibilidades de sobrevivir tienen, pero es casi imposible.

Otro modelo basado en la misma teoría es el modelo de los tres círculos de Tagiuris y Davis establecido en 1982, es el que mejor representa la estructura de la empresa familiar incorporan las interacciones que ocurren dentro de ellas. El modelo de tres círculos describe el sistema de negocio de la familia como tres subsistemas independientes que se superponen: la empresa, propiedad y familia. Cualquier persona en una empresa familiar puede ser colocado en uno de los siete sectores que son formados por la superposición los círculos de los subsistemas. Las fuerzas de los conflictos interpersonales, los dilemas papel, las prioridades y límites derivados de los diferentes sectores van a interactuar unos con otros al hacer de la familia.

Figura 7

Modelo de los tres círculos de Tagiuris y Davis 1982



Cada círculo representa a un subsistema independientes en el cual hay grupos de personas con características particulares, éstos se encuentran sobrepuestos e indicando los grupos de personas que poseen dos o las tres características identificadas por el modelo. Lo que se pretende destacar es que los tres círculos coincidan en mayor o menor grado como una fuerza al centro de la trayectoria circular, algo que suele ocurrir cuando la empresa es joven y su fundador requiere de todo el apoyo de los involucrados para que la empresa inicie un crecimiento constante; esta etapa se caracteriza porque existe el entusiasmo y amor al

trabajo. Pero a medida que la empresa evoluciona y, llega a la madurez los intereses se van alejando del centro y las diferencias vienen marcadas por el número de protagonistas que en ellas trabajan o que con ellas tienen relación, por los distintos roles que desempeñan y sus diferentes intereses, por el contenido de las relaciones que entre unas y otras personas se dan y por las muy diferentes soluciones que se deben aplicar en unos casos y otros. El aporte más importante de este modelo es que facilita la comprensión de las interacciones que ocurren en un negocio familiar (Parker. T. 1999, pag. 72).

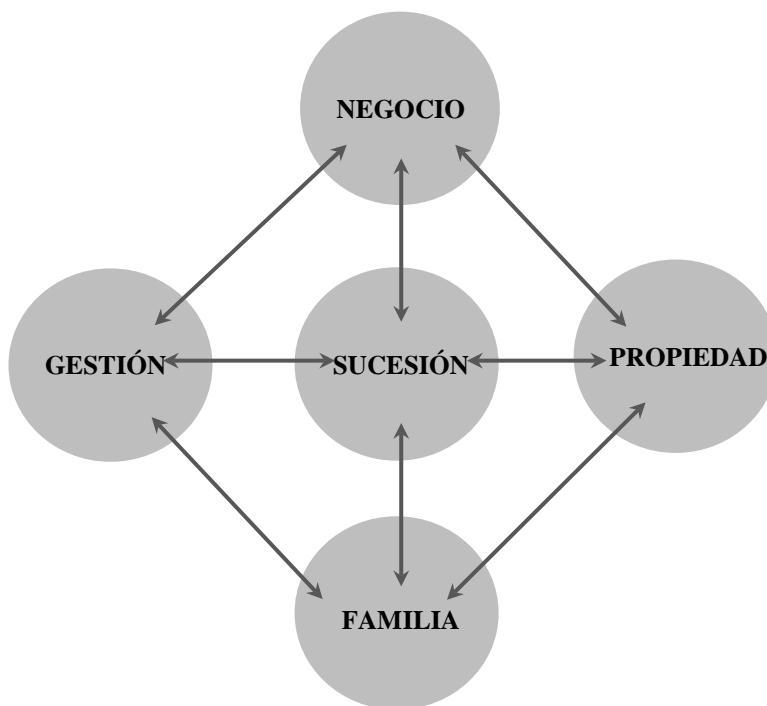
El modelo de los cinco círculos desarrollados por Amat (2000), toma cómo figura central a la sucesión y desde ahí gira todos los demás elementos que interactúan entre ellos los cuales determina las relaciones familiares y su estructura administrativa dividiéndolas en una organizativa- gestión y otra en estratégica – el negocio y el proceso de sucesión. Definiendo al sistema de *familia*, dónde se agrupan los aspectos de valores, honestidad, actitudes, relaciones familiares, la comunicación y el grado de armonía entre los miembros de la familia.

La *propiedad*, cómo la estructura del poder accionaria en la empresa, la cual es administrada por su fundador y miembros de la familia de manera exclusiva, y cuando la familia crece esta se va dividiendo lo que ocasiona muchas veces conflictos lo más importantes es cómo se la gestión del patrimonio. El sistema de *negocios* cómo estrategias que adopta la empresa para mantenerse en el mercado de manera competitiva, la forma de la *gestión* desde la estructura administrativa, y las relaciones familiares que permitan implantar las estrategias adecuadas

Por último el *proceso de sucesión* que incluye al papel que asume el fundador respecto a la continuidad de la empresa, cómo líder de éste proceso, cómo se encuentra preparando a su sucesor, que plan estratégico tiene para implementar para asegurar el futuro de la empresa.

Figura 8

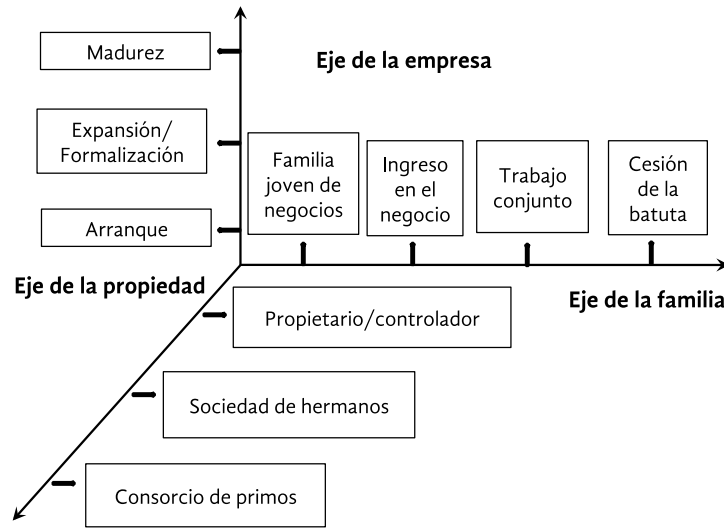
Modelo de los Cinco Círculos Amat



2.1.10 Modelo Basado en el Planteamiento Evolutivo.

Los principales modelos que se desarrollan bajo esta perspectiva evolutiva corresponden a Gersick, Davis, McCollom y Lansberg en 1997, éstos autores afirman: que así como la organización envejece también lo hace la familia y eso ocasiona que vaya perdiendo ventaja competitiva, sino se toman las medidas necesarias; “Debido a las funciones decisivas que cumplen algunos individuos, las empresas se ven afectadas sobre todo por el envejecimiento inevitable de los que trabajan en cada una de las áreas funcionales.” (pág. 16). Este modelo describe un espacio tridimensional que representa los tres ejes; la propiedad, la familia y la empresa estas crecen de manera paralela, lo que representa todo un proceso de retos y desafíos que enfrentan de manera conjunta teniendo como objetivo principal la continuidad de las actividades empresariales y la trasmisión del poder a las siguientes generaciones.

Figura 9 Modelo evolutivo de la empresa familiar



Fuente: Gersick et al. (1997).

De acuerdo a Martínez (2010), este esquema conceptual hace una referencia directa de la evolución familiar; la primera de ellas cuando los propietarios tienen hijos menores, la segunda cuando los hijos se incorporan a la empresa, la tercera cuando los dos trabajan de manera conjunta y la cuarta cuando se da el proceso de sucesión. La característica de cada una de estas etapas enfrenta conflictos tanto de índole administrativo así como el familiar y que cuando son superados consolida la empresa o la extinguen por problemas de intereses familiares. En la siguiente tabla se explica de manera más detallada cada uno de estos procesos.

Tabla XVI

Dimensiones del Modelo Evolutivo

Dimensión de la propiedad	Propietario controlador.	Sociedad de hermanos.	Consorcio de primos.
	Capitalización.	Elaboración de un proceso para compartir el control entre los propietarios.	Administración de la complejidad de la familia y del grupo de accionistas.
	Equilibrio entre el control unitario y la participación de interesados.	Definición de la función de los propietarios no empleados.	Creación de un mercado de capitales para la empresa familiar.
	Elección de la estructura de propiedad para la siguiente generación.	Conservación del capital. Control de la orientación partidaria de las ramas de la familia.	

Dimensión de la familia	Joven de negocios.	Ingreso en el negocio.	Trabajo conjunto.	Cesión de la batuta.
	Creación de una empresa conyugal funcional.	Manejar la transición de la edad madura.	Cooperación y comunicación entre generaciones.	Desvinculación del negocio por parte de la generación de los mayores.
	Decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia.	Dirigir el proceso de separación e individualización de adultos jóvenes abandonar el hogar paterno.	Apoyar el manejo constructivo de conflictos.	Transferencia generacional del liderazgo de la familia.
	Crear relaciones con la familia extendida.			
	Educar a los hijos.	Facilitar el proceso de decisiones relativas a la carrera profesional de los hijos.	Dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta.	
Dimensión de los negocios	Arranque	Expansión/formalización.	Madurez.	
	Supervivencia	Cambio de la función de propietario gerente y profesionalización del negocio.	Reenfoque estratégico.	
	Análisis racional frente al sueño del fundador	Planificación estratégica.	Compromiso de los directivos y de los propietarios con la empresa.	
		Sistemas y políticas organizacionales.	Reinversión.	
		Administración financiera.		

Fuente: Gersick et al. (1997).

2.1.11 Modelo Basado en la Dirección Estratégica.

Las primeras contribuciones a la planificación estratégica de la empresa familiar, se hace desde la inciden en la interdependencia entre ambos sistemas, así como en el rol de los valores y la comunicación Ward, (1988), critica posiciones previas que indicaban que la planificación formal de las empresas familiares no era necesaria, especialmente cuando éstas eran pequeñas, siempre que existiese pensamiento estratégico y planteaba:

“Qué existe una necesidad de un procedimiento formal de planificación en las empresas familiares, debido a que no todas ellas son pequeñas, y que la planificación estratégica suele ser el primer paso para el desarrollo de un pensamiento estratégico activo, que las reuniones orientadas a la planificación y revisión contribuyen a que se adopten decisiones de manera sana, abierta y compartida, se identifica los siguientes pasos para establecer un plan estratégico: tener una radiografía del estado actual de la empresa, establecer un compromiso

familiar que asegure la planificación, realizar un análisis financiero y de mercado, conocer las metas de la familia, seleccionar la estrategia y, finalmente evaluar los intereses de la familia” (p. 160) .

Por otra parte Sharma, Chrisman y Chua (1997), plantean la necesidad de que la empresa familiar identifique los problemas que tienen y cómo, a través de una dirección estratégica los pueden solucionar para cumplir las metas y los objetivo. La influencia de este modelo destacan las siguientes: los intereses y metas de la familia son incorporados a los de la empresa; las relaciones de la familia influyen la sucesión dentro de la familia puede ser uno de los determinantes básicos de la estrategia en relación a la continuidad de la empresa. Los miembros de la familia implicados en la implantación de la estrategia generan su propia dinámica, política y posibilidades; las relaciones familiares y la forma en que perciben los miembros de la familia el rol de los directivos no familiares pueden hacer más o menos constructivo el control de las decisiones y acciones.

Figura 10

El Modelo de Dirección Estratégica

os

Fuente: Sharman (1997)

Ussman, Jiménez y García (1991), con su modelo integrador parte de la consideración de que la empresa familiar plantea dos componentes básicos: un esquema de *análisis situacional* y un esquema de *gestión estratégica*, en el que se mezclan tanto objetivos familiares como empresariales, se plantea que los valores y expectativas de los familiares que deciden vendrán determinados por el análisis que realice de su situación interna como externa. Asimismo, los miembros de la organización generan un proceso de aprendizaje que les permite detectar fortalezas y debilidades, y potenciar recursos y capacidades valiosos, para orientar la formulación y la implantación de la estrategia.

El entorno cultural define los valores y las creencias compartidas en tres aspectos: primero por las personas que trabajan en la organización; segundo por la familia que se encuentra involucrada en la empresa y, tercero por los valores culturales de la sociedad en donde la empresa desarrolla sus actividades todo esto afecta de manera directa a su estructura organizativa, los recursos humanos y los sistemas de control. En lo político, éste se revela a partir de los intereses de los grupos dominantes de la empresa: los propietarios familiares, el líder y su posible sucesor, el consejo de administración, los directivos familiares o no entre otros. Es en él donde se plantea la aceptabilidad del desarrollo de estrategias emergentes para los grupos de poder, mediante un proceso de regateo, negociación e intercambio de intereses (Ussman et al. 2001, p. 364).

Figura 11

Modelo organizativo del proceso estratégico de la empresa familiar

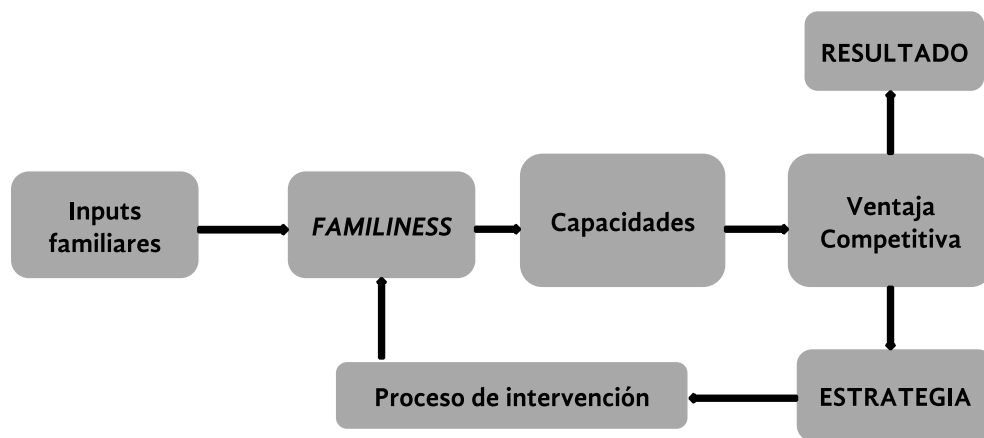


Otro modelo interesante es el que habla sobre los recursos y capacidades Habbershon y Williams (1999), que ya hemos explicado anteriormente pero bajo otro enfoque; aquí nos centramos en evaluar las ventajas competitivas de la empresa familiar que posibilita la explicación de las diferencias de resultado empresarial no atribuibles a la industria o a condiciones económicas sino a las relaciones familiares. Esta teoría es óptima para vincular empresa y resultados, dado que dichas organizaciones son inusualmente complejas, dinámicas y ricas en recursos intangibles como solamente la puedes ser ellas (p. 2 , 7).

Las capacidades las identificadas como propias de la empresa son determinadas por algunos símbolos y claves que desarrolla para su estudio: (i) su comportamiento idiosincrásico, (ii) la lealtad de y hacia los empleados, (iii) la mayor productividad y motivación de los miembros de la familia, (iv) los menores costos de transacción, (v) la reducción de los costos de agencia, (vi) los valores personales y familiares, (vii) la reputación, la relación con clientes, proveedores, y otros *stakeholders* externos; y (viii) menor flujo de información hacia los competidores (pág. 4). Otro aspecto interesante que plantean es que estos recursos y capacidades muchas veces no pueden ser vistos de manera fácil ya que permanecen ocultos por la rutina de trabajo ó porque ya estamos acostumbrados a verlos; como son, las experiencias que tiene cada uno de ellos, la forma de dirigir, la

relación con los *stakeholders*, y la cultura pero todo esto cambia cuando existen transferencia de poder generacional, pero además no todos los recursos sirven en la empresa, de ahí la necesidad de evaluar de una manera constante esto le permitirá alcanzar mayor competitividad a través de una gestión adecuada. La familiness tomado como recurso único que tiene la empresa, toma a las capacidades de los miembros como ventajas competitivas, para el desarrollo de estrategias que darán resultados, el cual se hará a través de un proceso de intervención los miembros de la familia o el fundador desde lo administrativo como el cultural esto se puede ver en la siguiente.

Figura 12 Modelo de Evaluación estratégica de Familiness



Fuente: Habbershon y Williams, 1999.

El surgimiento de estos modelos sobre el estudio de las empresas familiares, realizan contribuciones interesantes para superar los modelos estáticos tradicionales. Estos la explica desde su procesos de inicio y evolución en donde se identifican como la familia y la empresa crecen, maduran y se institucionalizan pero lo mismo pasa con la familia; de ser una familia se ramifica hasta formar un grupo de familias; cómo se desarrolla a través de procesos sistémicos de entradas y salidas que son enriquecidas por una retroalimentación para mejorar la calidad del producto y servicios proporcionados que va cargado de un plus, el afecto; esto va de la mano de establecer por parte del grupo familiar estrategias directivas, que permiten el cumplimiento de los objetivos de la organización y de los familiares que convergen en el punto de su crecimiento y continuidad.

2.2 La Perspectiva de la Cultura sus Orígenes y Antecedentes

Gámez (2007), explica que el concepto de cultura fue abordado ampliamente desde finales del siglo XIX, surgiendo estos estudios de la antropología social; entre ellos los nomotéticos como Tylor y Morgan como evolucionistas en donde le confieren al hombre el atributo de adquirir, interiorizar, aprender e intercambiar normas, creencias y costumbres; los estructural funcionalistas, como Malinowski y Radcliffe-Brown, los estructuralistas, como Levi-Strauss, corrientes ideográfica del particularismo histórico de Boas, Kroeber, Lowie y Benedic; la interpretativa, con Clifford, Geertz. Cada uno de ellos realiza una explicación sobre la cultura de acuerdo al desarrollo del pensamiento y corrientes filosóficas de la época y por las estructuras económicas y sociales de los entornos. El hombre, históricamente ha sido un ente protagonistas en la construcción de pasado, presente y construye su futuro; determina cada uno de los significados, valores, tradiciones y formas de comportamiento que las hace únicas en cada ciclo de su vida. Es el único que crea conocimiento y los trasmite de generación en generación.

Girad, R (2006), dice que la cultura tiene elementos importantes como:

- *Concretos y materiales*: que tienen que ver con la moda, instrumentos de trabajo, arquitectura, comida y fiestas tradicionales de una sociedad.
- *Simbólicos y espirituales*: creencias, valores, actos humanitarios, normas y sanciones, organización social y sistemas políticos, símbolos, arte, lenguaje, tecnología y ciencia.
- *Políticos y sociales*. Según su contexto se reconocen elementos constitutivos de una cultura en términos “vivos” como lo son Memoria, Cosmogonía, Identidad, Utopía, Acción y Expresión.

Pierre, (2002) afirma; “que no existe ninguna cultura de la tradición que no esté estrechamente unida a una sociedad dada, históricamente y geográficamente situada. Ya que una cultura no puede vivir ni transmitirse independientemente de la sociedad que la nutre” (p. 13)

Clifford Geertz (1995); hace el estudio de la cultura desde el enfoque del sistema de símbolos, los cuales muchas veces son difíciles de interpretar depende del grupo social que lo esté utilizando y los entornos en donde la cultura se encuentra desarrollándose, no concuerda con los estudios etnográficos, debido a que no es fácil participar en la vida de una sociedad para poder observarla de lo que la gente dice y hace y luego contrastar para conocerla mejor y la define:

" La trasmisión de patrones de significados expresados en símbolos, siendo éstos un sistema de concepciones conectadas a cada una de las expresiones o manifestaciones culturales por las cuales los hombres perpetúan y desarrollan su conocimiento y actitudes a través de su vida y además constituyen una parte importante de su vida espiritual" (p.34). Pero también la califica como una pulsión global hacia el diálogo permanente, "las influencias interculturales recíprocas, donde la gente interpreta a los otros y se interpreta a sí misma" (p.35).

Para Carlos Marx; la cultura es el dominio ideológico, a través de la relaciones sociales de producción lo que ocasiona la desigualdad entre las clases; habiendo explotadores los que detentas los medios de producción y explotados los que no tienen nada sólo su fuerza de trabajo que vender. Este dominio ideológico siempre será de parte de la burguesía (Girad, 2006).

M. Harris (1981) "Cultura se refiere a los valores que comparten los miembros de un grupo dado, a las normas que pactan y a los bienes materiales que producen. Los valores son ideales abstractos, mientras que las normas son principios definidos o reglas que las personas deben cumplir" (citado por Sastre y Navarro p. 27).

La cultura como lo explica Reyes, (2008). "no es sólo un conjunto de significados e interpretaciones dados por los diferentes grupos y culturas, sino que también, en la producción y manipulación de esos significados y sentidos las instituciones juegan un papel primordial" (p 37).

El conglomerado de conceptos desarrollados sobre cultura, salidos a partir de diversas corrientes como lo plateamos anteriormente, destacan una función que resulta especialmente útil para nuestros fines: la creación de significados compartidos que permiten la

"construcción social de la realidad" de la que hablan Berger y Luckmann, en donde afirman; que el conocimiento construye e interpreta la realidad de los procesos de la vida cotidiana y de ahí se empieza a cimentar a la sociedad como realidad objetivas desde dos momentos; la institucionalización y la legitimación. Cruz (2006), dice que *“El ámbito institucionalizado es objetivo, externo al individuo. Existe desde antes que él y puede continuar existiendo, aún y cuando éste desconozca su propósito o no lo comprenda. Las acciones exteriorizadas de la actividad humana se perciben como externos al individuo; sin embargo, en virtud de que el proceso social es dialéctico, de interacción social del hombre y los otros, es necesario estudiar al hombre como un producto social en constante interacción.”* (144).

La cultura producto de la actividad humana tiene como principal instrumento de reproducción a la familia, es una institución social que forma modelos culturales cuya principal función es transmitir, vigilar y regular los procesos de socialización, es dónde adquiere una herencia cultural. Estos procesos culturales responden a los requerimientos económicos, sociales y políticos de los grupos dominantes, que apoyados en las instituciones que dan legalidad a una estructura clasista que generan consenso para legitimar su dominio.

La sociedad que se encuentra en constante cambio y, muchos de estos son inevitables alteran de manera definitiva la estructura social, (Bell 1982, citado por Salazar, 2003) dice que estos factores han provocado el debilitamiento de la familia, la iglesia, y la educación como principales instituciones de socialización, el proceso de interacción cultural ha jugado un papel relevante en el fenómeno de la migración que son una constante a lo largo de la historia en donde la colonización, las conquistas y las guerras actúan en ese sentido; el crecimiento demográfico, la creciente urbanización, la mezcla de lenguajes de valores, creencias, tradiciones, que han crecido con desarrollos tecnológicos, internet y los medios de comunicación forman a la sociedad de masas (p. 23).

Según Babor, J. (2009) la cultura es un vehículo de identidad en la sociedad y se encuentra determinada por dimensiones que la identifican y la definen dándole un sentido a la vida del hombre, con elementos que la explican, elabora una correlación que se presenta en la siguiente tabla sobre el concepto de cultura, como es definida en la vida de una sociedad, desde las formas de organización como el resultado de nuestra cultura que abrevan en las diferentes cosmovisiones que los distintos grupos han creado de manera simbólica.

Tabla XVII**Concepto de Cultura**

Concepto de Cultura	
El gran invento del hombre para darle sentido a su vida.	
Implica	Herencia, aprendizaje, legado.
Genera	Actos, comportamientos y prácticas.
Se consolida a través de	Costumbres, hábitos, modos de vida.
Se sustenta	Regularidades, leyes, patrones.
Permite	Identidades y membresía.
Se concibe a partir de la	Diversidad y la diferenciación.
Habilita	Saberes, conocimiento, know how.
Se desarrolla en el	Tiempo y el espacio.
Se manifiesta a través de la	Comunicación y el lenguaje.
Instaura	Códigos, compartidos con la gente.
Es de carácter	Simbólico, abstracto e intangible.
Se produce	Colectiva e íntegramente.
Se le atribuye	Una función.
Requiere de una	Interpretación de los significados.
Sirve para	Consolidar transformar los patrones axiológicos.

2.2.1 La Cultura Organizacional.

Dávila y Martínez, (1999), dicen que los primeros estudios sobre cultura en la organización, pueden ser ubicados desde los tiempos en que Roethlisberger y Dickson (1939) y Mayo (1972) fundadores de la escuela de las relaciones humanas, realizaron sus estudios en la planta Hawthorne, subrayando el papel clave de los valores y normas de los grupos de trabajo en el desempeño de sus actividades.

Poco después en los años setenta se retoma y en los 80 se generaliza su uso, a raíz del papel que juega la cultura en el diseño de las nuevas organizaciones para incrementar su

competitividad en un contexto de globalización económica, lo cual hace su estudio más complejo. Se empieza a reconocer que la empresa no solo es ente económico, sino también, es un ente social porque cada una de ellas tenía sus propias características.

En un trabajo ya clásico y que constituye el primer corte acerca de la aplicación de la cultura en el estudio de las organizaciones, Smircich (1983) señala que existen cinco temas en los que convergen la cultura y la organización: administración (*management*) comparada en donde la cultura es considerada un factor de conocimiento ya que existe una relación entre ésta y la estructura de la organización; cultura corporativa (*cross culture*); conocimiento (*cognition*) organizacional; simbolismo organizacional; y procesos inconscientes en la organización. En los primeros dos temas, la cultura es una variable organizacional y en los tres últimos, la cultura no es una variable, sino una metáfora fundamental o perspectiva para analizar, conceptualizar y entender la organización (p. 342). Asimismo afirma “la empresa produce su propia cultura, por los símbolos que desarrolla en términos económicos y materiales; los que despliega a través de sistemas que articula en patrones que impactan a la organización y la ayudan a su efectividad. Caso contrario, cuando estos son débiles son difíciles de identificar lo que ocasiona confusión para su interpretación, causando muchos conflictos en el ambiente organizacional” (p.123).

Barba y Solís (1997), ven desde la perspectiva de los estudios organizacionales cuatro significados del concepto cultura que analizan a las organizaciones:

- Primero, como un problema de la dirección de las empresas que se enfrentan a culturas locales distintas a la de su origen.
- Segundo, como un intento de los administradores para integrar a la gente de distintas etnias a la fuerza de trabajo de las empresas.
- Tercero, como un concepto que puede tener un significado informal de conceptos, actitudes y valores de la fuerza de trabajo.
- Cuarto, la cultura de las empresas se puede referir a los valores y prácticas de la organización formal impuesta por la dirección para integrar a los miembros de la organización para que puedan ser capaces de trabajar juntos y enfrentar retos. (p. 7)

Andrade 1982, dice que la cultura como una variable organizacional; tiene dos formas de verla, una cultura fuerte que la tienen las empresas exitosas y la otra débil que son aquellas que desaparecen. Una cultura fuerte, tiene diversos efectos en la organización como es incrementar la coherencia entre sus elementos y otorgar poder a los símbolos. Una cultura que posee una simbología fuerte puede movilizar emociones y crear lealtad entre los miembros de la organización, más fácilmente que aquellas que no la poseen.

La cultura de una organización, fuerte o débil se encuentra siempre en transición, en transformación lenta dentro de la estabilidad, debido a los cambios del medio ambiente que rodea a la empresa. Asimismo hace una clasificación de acuerdo a su grado de fortaleza y de funcionalidad es fuerte cuando:

- 1) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos;
- 2) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- 3) Los valores están jerarquizados en función de su importancia.
- Una cultura es funcional cuando:
 - 1) Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
 - 2) Motiva y compromete a sus integrantes, y
 - 3) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Por otra parte en la organización la cultura puede ser vista desde cuatro formas; cultura débil disfuncional, cultura fuerte disfuncional, cultura débil funcional y cultura fuerte funcional. En el caso en que las organizaciones hayan adoptado una cultura débil o fuerte disfuncional, estas presentan toda una serie de paradigmas debido a la diversidad de problemática a la que se enfrenta. Pero con las fuertes, los conflictos aún son mayores por el grado de rigidez con que se maneja la organización y la falta de alternativas que se considera para hacer cambios en éstas, y poder enfrentar las crisis por lo cual la cultura lejos de ayudar, emerge como un gran obstáculo para la empresa.

Las otras dos formas funcionales sea fuerte o débil tienen la ventaja de estar abiertas a aceptar cambios que le permitan enfrentar conflictos y seguir permaneciendo en el mercado,

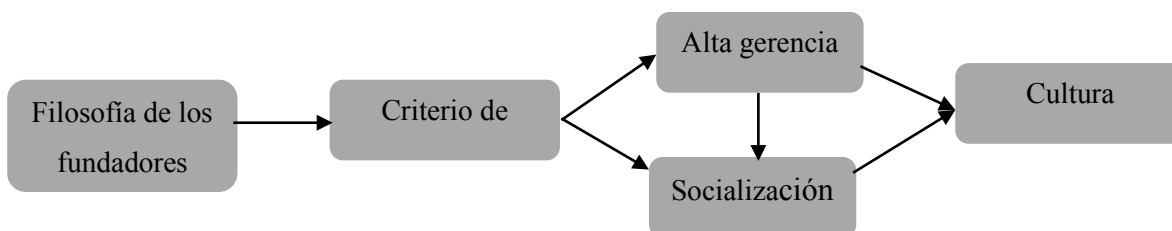
por su afán de competitividad y modernización. Dentro de cada organización el elemento principal es el humano porque es considerado un ser organizacional; porque crece, vive y muere dentro de ellas; estas organizaciones practican sus propios rituales por medio del cual crea y circulan su patrimonio cultural de ética y comportamiento. La cultura organizacional permite a los integrantes ciertas conductas e inhibe otras, las posturas que utiliza representan la huella del fundador o fundadores en el rol de los líderes y de los empleados; en el establecimiento de pautas, normas y procedimientos que hacen que la organización obtenga un mejor funcionamiento con un toque especial que le pueda dar los valores culturales aprendidos por todos ellos.

En 1999 Robbins, enuncia que la cultura de una organización se establece y se mantiene, desde la cultura original que se deriva de la filosofía del fundador, que influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal.

Las acciones de la alta dirección establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es, encontró que la cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización, y esta adopta dos formas; la que tiene que ver con la historia de la empresa que la denomina cultura objetiva y la subjetiva; que es aquella que tiene supuestos, valores, significados, entendidos e imágenes compartidas. Pero también existen elementos que permiten ir construyendo la cultura de una organización desde la filosofía de su fundador la cual podemos observar en la siguiente figura.

Figura 13

Influencia de la Filosofía del Fundador



Fuente: Robbins (1999)

Babor 2010, *“En las empresas, la cultura se presenta como una producción simbólica que sostiene lo real, como un engranaje que hace funcionar la maquinaria corporativa. Debido a que analiza los vínculos que se generan entre los miembros que forman la empresa, interpreta los acontecimientos y los incorpora a la organización”* (p. 40).

La empresa y su cultura expresa los resultados económicos, el comportamiento de los miembros que trabajan en ella y la actitud de los equipos de trabajo, vincula íntimamente las costumbres y creencias que la sostiene con la experiencia y el conocimiento de manera integral y solidaria como lo podemos ver en la tabla Babor (2010), agrupa los conceptos de acuerdo; a su definición y su aplicación en la empresa, en función de sus características y formas de interrelación de sus miembros que determinan la cosmovisión del término y su aplicación en la empresa de acuerdo a sus patrones socialmente aprendidos.

La Cultura en el ámbito de la empresa	
Si la definición es:	El foco está puesto:
Sistema integrado de patrones de conducta socialmente aprendidos.	Tratar de explicar cómo o por qué la gente actúa como actúa.
Modo de vida y /o funcionamiento de un grupo o subgrupo.	La forma de hacer (las cosas) y/o de ser (función caracterizadora).
Comunicación silenciosa entre miembros de un grupo.	Se acentúa el vínculo y las relaciones de intercambio de códigos y mensajes.
Conciencia colectiva de un grupo humano.	Programa mental que permite unir o ensamblar a una determinada comunidad.
Sistema de producción y reproducción de hábitos y costumbres.	Expresión de la forma vital que desarrolla un determinado grupo.
Sistema de producción e intercambio simbólico de un grupo.	Identificación y comprensión de los signos y símbolos.

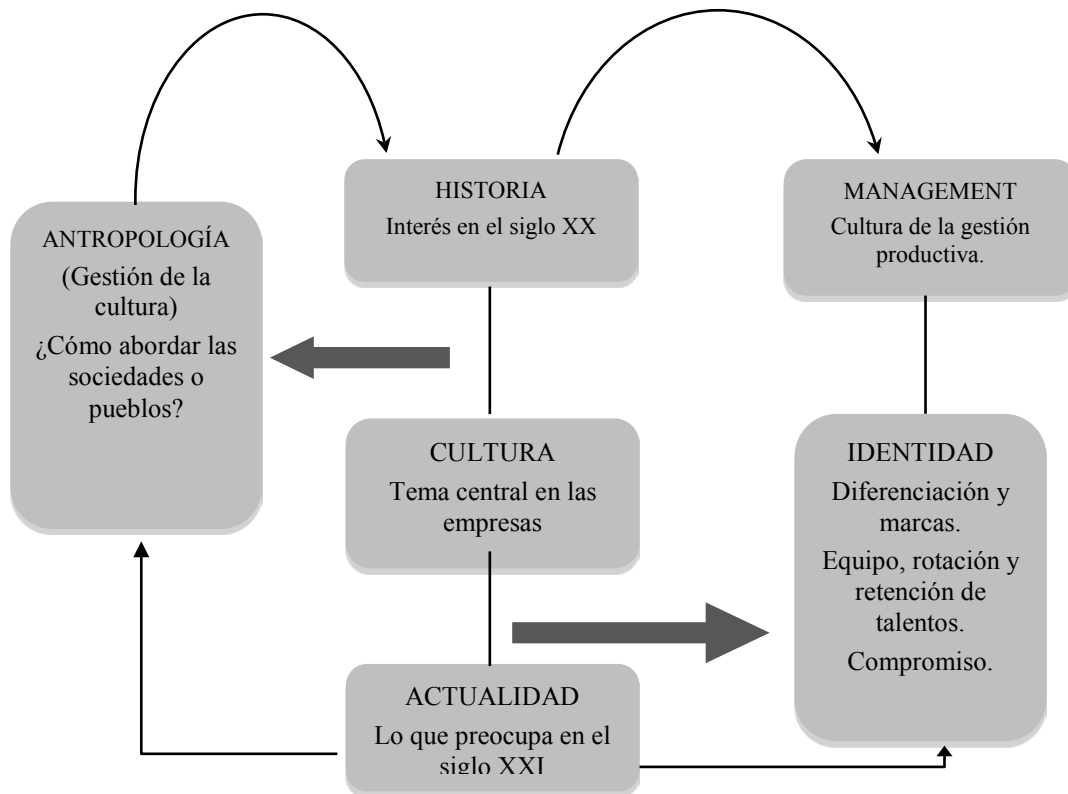
Fuente: Babor Jorge (2010)

A través de la historia la empresa ha tenido momentos importantes que la han determinado en todos sus procesos según este mismo autor en el siglo XX, el interés era gestionar la productividad utilizando mecanismos en donde el individuo fuera el principal actor de este proceso, para su explotación de su intelecto o mano de obra. En el siglo XXI, los marcos interpretativos no varían mucho pero se le suman mayor capacitación, utilización de manera masiva a la tecnología, mayor rotación de personal por la alta demanda empleos, identidad hacia la empresa pero; sueldos menos atractivos, menos seguridad en el trabajo, mayor competitividad y un alto porcentaje de desempleados.

La gestión toma a la cultura un instrumento importante para alcanzar objetivo sus objetivos empresariales y familiares en donde la mezcla todos esos componentes forman su cultura organizacional.

Figura 14

La Gestión de la Cultura



Fuente. Babor (2009)

Es de imaginarse que estas mismas normas y conductas se repiten en el ámbito de las empresas familiares, son reconocidas como el espacio idóneo en donde se observan los comportamientos humanos, desde su complejidad cultural que juega un papel preponderante en el comportamiento y en el desarrollo de su clima organizacional; no importa si se trata de nuestro país, o de otras regiones del mundo, ahí es en donde conviven de manera sincrética organizaciones tradicionales, modernas y posmodernas.

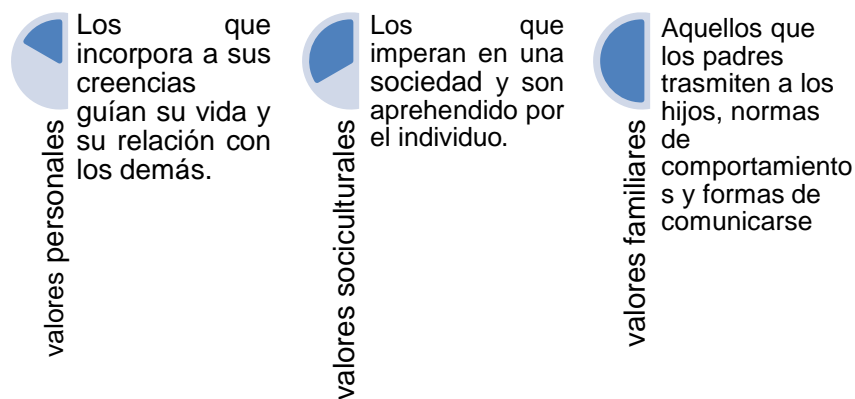
2.2.2 Aspectos Culturales de la empresa familiar.

La existencia en las empresas de familiares de propietarios/directivos, implican toda una serie de relaciones de parentesco y afectivas que inciden directamente en la organización, toda vez que son determinantes en la toma de decisiones. El punto de partida de los valores que son forjados en la empresa inicia con el fundador, las creencias, las prácticas

empresariales, la cultura organizacional que orientan el mercado. Dentro de estas organizaciones existen dos sistemas el familiar y el empresarial, cuándo se interrelacionan empiezan los problemas característicos de la empresa por tener prioridades diferentes y valores que no son coincidentes; Esquivel y Aguilar (2002), hablan de los valores familiares, diferentes de los valores socioculturales y los personales.

Figura 15

Valores de la Empresa



Fuente: elaboración propia, basado en Esquivel y Aguilar (2002),

Los aspectos culturales de la empresa, son los motores que la hacen generar un sinnúmero de energías que la mueven desde el origen del fundador; desde el producto de su religión, de la interacción de su grupo social, de su interacción con su familia y de su experiencia. Todos estos aspectos son analizados por Sterckerl (2005), y le denomina “*Cultura Organizacional*”.

Conjugado lo anterior, con los elementos de la figura xx, se observa que todos estos atributos hace un proceso de sinergias que se cohesionan para moldear a la empresa familiar, la hacen única en su desarrollo y en su orientación para lo que quiere formar.

La riqueza de esta investigación estará abordada desde la parte de la cultura del fundador, de tres empresas familiares, desde el estudio de su legado y las formas de su comportamiento

en el seno familiar, en la división del trabajo, su organización, su autoridad, su liderazgo y lo más importante la trasmisión de sus conocimientos, lo que deriva a formar su propia cultura organizacional en cada una de ellas como lo plantea Saffold (1988), que penetran en aspectos claves de la organización; desde el clima laboral, formulación de estrategias, la eficiencia social, el aprendizaje organizacional entre otros. Sackman (1992), plantea la formación de subculturas de acuerdo a los diferentes individuos que componen a la organización existiendo entonces, un mundo de percepciones y puntos de vista propios sobre la conceptualización del trabajo y la organización, esto es la riqueza que guarda las organizaciones, Denison en 1990, lo definía también “los miembros de una organización trabajan con un marco común de valores y creencias que forman la base mediante la cual se comunican”.

2.2.3 Cultura y Comunicación en la Empresa Familiar.

La función de la comunicación en el patrón cultural, facilita el intercambio de símbolos, códigos, información que se hace a través del lenguaje. La comunicación es uno de los factores importantes para que una organización familiar o no logre sus metas, por la interacción que se hace en el trabajo, cuando existe identidad logra que los trabajadores se comprometan e incrementa las relaciones con sus diversos públicos.

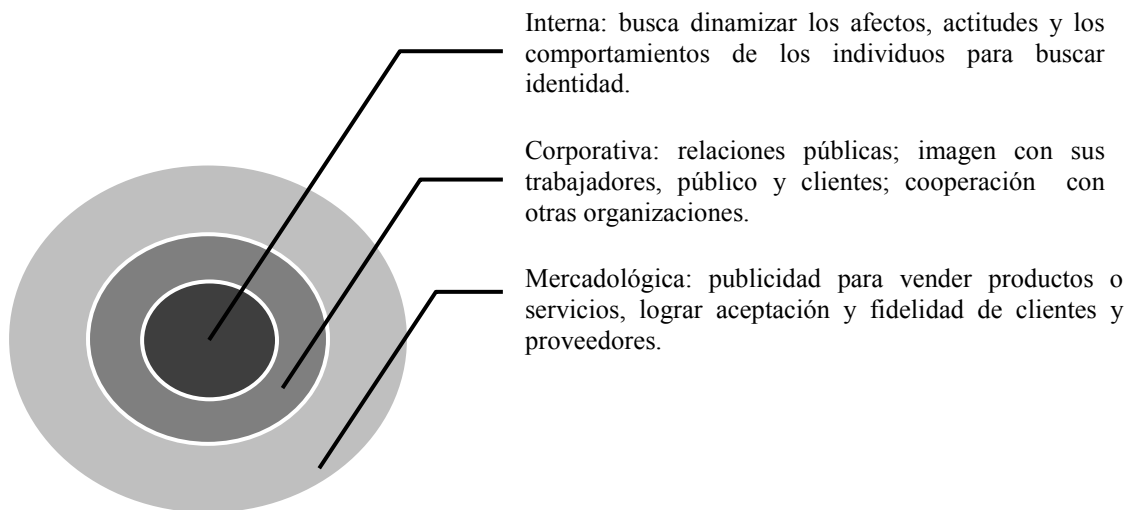
Nosnik y Rebeil (2000), señalan que la comunicación organizacional es muy productiva por es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo” (p. 40).

También señalan que esto contribuirá al avance y equilibrio tanto del sistema como de sus partes de manera que todos saldrán ganando emisores, receptores y sistema, y determinan en la organización la información adopta tres formas: una lineal-unidireccional en donde el emisor tiene acceso a la información o se genera en ella todo los aspectos de orden, reglas y normatividades, así como toma de decisiones. La información dinámica centrada; en el que recibe la información ya sea receptor o emisor pero, existe un proceso de retroalimentación

que permite la opinión, sugerencias de los involucrados en la información para mejorar procesos. Por último, información productiva; o comunicación efectiva dependiendo de por dónde sale la información y como es recepcionada por el emisor al receptor o viceversa. En el 2000 Rebeil, afirman que los componentes de la comunicación se pueden delimitar de tres maneras, (interna, corporativa, mercadológica) dependiendo de las características a quien se va a dirigir la información.

Figura 16

Componentes de la Comunicación Organizacional



Fuente: elaboración propia basado en Rebeil (2000).

Dentro de las empresas familiares la comunicación guarda similares características pero se añade un complemento más los lazos familiares, los afectos, es de manera más informal y otro elemento importante en cualquier nivel jerárquico dónde se encuentre trabajando un miembro de la familia la comunicación siempre va hacer lineal, por el nivel de confianza que tiene con todos los demás miembros que aunque sean directivos lo van escuchar lo que la hacen más susceptibles a la interpretación y significados que otorga el “otro” y que fácilmente puede terminar en conflicto ó en una buena relación familiar.

2.2.4 El aprendizaje de la Cultura en la Empresa Familiar.

El aprendizaje es un proceso a través del cual se adquieren conocimientos, se desarrollan habilidades y se configuran o refuerzan actitudes, siendo el aprendizaje una acción que puede tomar diversas formas y crear nuevo conocimiento. ¿Cómo y que se aprende en la

empresa? esa es tarea de las organizaciones que integran cierto conocimiento, con el objetivo de mejorar su desempeño y la productividad de forma significativa. El aprendizaje organizacional tuvo sus inicios en la era industrial de las primeras empresas y se dio su fortalecimiento a finales del siglo XX, debido a la necesidad de aprender, innovarse y expandir sus mercados a nuevas fronteras. Moguel, (2003) afirma; “el aprendizaje organizacional, de acuerdo con muchos teóricos, resulta ser el punto de inflexión fundamental para el éxito de las actuales organizaciones, por medio de la innovación, la creatividad y la mejora continua” (p.76).

En los paradigmas desarrollados sobre el aprendizaje y las formas que el conocimiento se ha desarrollado dentro de las organizaciones se agruparon de la siguiente manera:

Tabla XIX Modelos de Aprendizaje Organizacional.

Modelo y Autor	Fundamentos
<p>Modelo de niveles de aprendizaje: Agyris y Schön, 1978</p>	<p>Se basa en niveles de conocimientos del aprendizaje que se da a través de bucles.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El nivel I (bucle simple), cambio en la especificidad de la respuesta, corrigiendo errores en la rutina y procedimiento, sin cambiar su acción. el cómo. ▪ El nivel II (bucle doble), cambio correctivo con alternativas para su elección, el porqué, de ciertas acciones y cambio de cultura y comportamiento. ▪ El nivel III, que es un proceso del propio aprendizaje, a través de la retroalimentación (aprender-aprender).
<p>Modelo integrador: Kim 1993, Seng 1998.</p>	<p>Modelos mentales individuales, marcos de referencia de los sujetos y los modelos mentales compartidos.</p> <p>Rutinas organizacionales y formas de ver el mundo</p> <p>Los modelos mentales se configuran con las generaciones e imágenes de cómo se comprende el mundo y la forma de actuar.</p>
<p>Modelo como procesamiento de la información: Huber, 1991</p>	<p>Se estructura bajo cuatro procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El de adquisición de conocimiento. ▪ El de distribución de la información. ▪ De interpretación. ▪ Almacenamiento de la información.

Modelo y Autor	Fundamentos
<p>Modelo de espiral del aprendizaje.</p> <p>Nonaka y Takeuchi 1999.</p>	<p>Dimensión ontológica: basado en la categorización de niveles de conocimiento en dónde; el conocimiento creado por el individuo se transforma en grupal y organizacional.</p> <p>Dimensión epistemológica; el conocimiento se convierte en organizacional o inter-organizacional, creándose otra espiral de conocimiento. El tácito y el explícito.</p> <p>El tácito se adquiere a través de la experiencia porque está íntimamente pegado a la acción, las rutinas y a los contextos específicos.</p> <p>El explícito: el conocimiento estructurado, transferible a través del lenguaje, formal y sistemático.</p>
<p>El modelo multifacético.</p> <p>Lipshitz 2002</p>	<p>El aprendizaje se basa en la experiencia y del resultado de la acción. mismo que es agrupado en rutinas e incorporado a la organización. Para después cambiar comportamientos colectivos.</p> <p>Las facetas del modelos son: la estructura, la cultura, la psicológica , la política y la contextual.</p>

Fuente adaptada de: Lozano, Niebla, Cisneros, Toledo (2010)

Derivado que en las empresas familiares están compuestas por dos sistemas; el familiar y empresarial estos modelos de aprendizaje son reproducidos por su fundador y resto de los miembros familiares en donde el conocimiento se da a través de niveles que se construyen a partir de que el fundador trasmite sus formas de trabajo a la empresa, son adoptados pero también mejoran los procesos y crean nuevos conocimientos (Agyris y Schön, 1978). Cómo el aprendizaje es compartido por generaciones, éste se encuentra cargado de una serie de símbolos e imágenes que influyen en los miembros familiares o no, que interrelacionan en la empresa (Kim 1993, Seng 1998), es así como el conocimiento se transforma en aprendizaje, por las experiencias, formas y maneras de transmitir por parte del núcleo familiar a la colectividad (Nonaka y Takeuchi 1999, Lipshitz 2002).

En la actualidad el aprendizaje organizacional, dentro de estas empresas familiares se encuentra en manos de las nuevas generaciones que encuentran dirigiéndola, por lo general han tenido la oportunidad de formarse profesionalmente e implica nuevas formas de desarrollar el conocimiento, se han integrado elementos como la tecnología, la mercadotecnia, el posicionamiento en el mercado, la masificación de la producción que hace

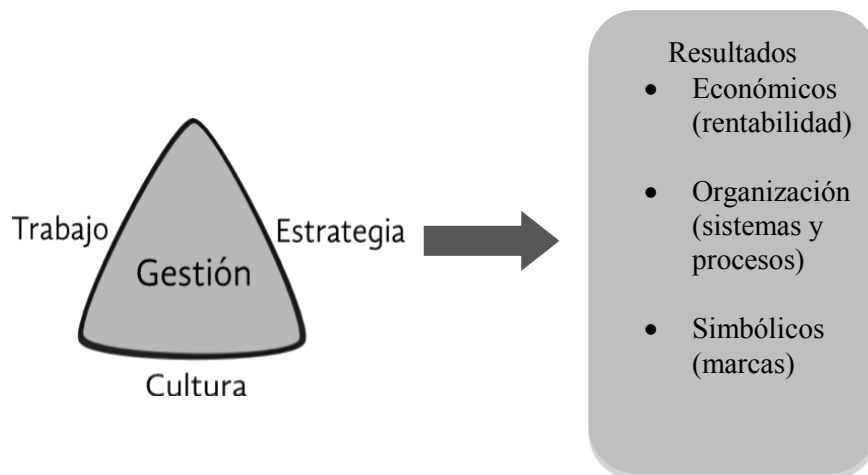
que el aprendizaje sea rápido y dinámico; la capacitación se integra como el principal instrumento para ganar competitividad, innovación y mejora continua pese a ello el grupo familiar, trata de salvaguardar algunos principios y valores que le fueron transmitidos y que son de gran valía para continuar con la tradición que le asegura la aceptación de clientes, proveedores y la comunidad, por los niveles de confianza que dejó como legado su fundador en su entorno asegurándole su continuidad.

2.2.5 Cultura de la Gestión en la Empresa Familiar.

En el 2009, Babor propone que la cultura de la gestión tiene que ver en un contexto de crecimiento económico y de la utilización de las herramientas provenientes de las ciencias administrativas para ayudar a sistematizar los ejes; del trabajo, la estrategia y la cultura. El eje de trabajo tiene que ver con la división del trabajo, característica de las sociedades industriales crea problemas de integración o más exactamente descrita como de la “cultura de la gestión”, la estrategia como las acciones planificadas, todo se encuentra debidamente programadas alrededor de ella. La cultura en la medida en que gestiona prácticas que están mediados por la organización y que permean a todos estos procesos.

Figura 17

Herramientas de la cultura de la Gestión en la Empresa Familiar



Fuente. Babor 2009.

La gestión en estos ámbitos, está determinado por los resultados económicos que se pretenden obtener desde el foco de la competitividad, para concretar la construcción de equipos exitosos incrementando la productividad, todo esto es gestionado por el grupo

familiar dueño de la empresa, gesta también el valor que el empleado le da a su labor, los resultados que obtengan de ello que satisfaga sus necesidades profesionales, el crecimiento en la organización, la satisfacción de clientes y proveedores y el valor monetario que la empresa tiene.

Dado que nuestro real interés de este estudio se centra en la cultura de origen del fundador y la influencia de su gestión en el desarrollo de las empresas familiares, abordare y explicare las principales características de las culturas chinas, alemanas y mexicana, buscando sus similitudes y diferencias que permitan identificar los componentes de cada una de ellas, que ayudaron a éstas empresas a ser exitosas.

2.3 Cultura en la Organización China.

China, es un país milenario por su cultura que es una de las más antiguas del mundo, con una población de 1,388,299.500 millones de habitantes, según el último censo de población del 2010, son la quinta parte de la población mundial.¹¹ Las políticas de desarrollo según el Banco Mundial, respecto a la población fueron endurecidas por parte del gobierno para controlar su tasa de natalidad, gracias a la mejora de las condiciones de vida la esperanza de vida supera los 70 años. Las medidas a favor del hijo único, hace que la fecundidad disminuya, pero además existe una discriminación hacia las niñas, en el 2000 la franja de edad entre 10 y 14 años era sólo de 150 millones de niñas frente a 170 millones de niños (Attané, 2005, citado por Lemoide). La preferencia hacia los niños tiene que ver con los valores tradicionales y por ser considerados más productivos y además, por que culturalmente a ellos se les deja el encargo del cuidado de los padres ancianos.

La organización de los chinos estuvo basada en la agricultura pero posteriormente fueron creadas las industrias. Entre ellas pueden mencionarse la de la metalurgia, especialmente el bronce, ya que el hierro fue utilizado para la armería en épocas muy cercanas a Cristo. Otras industrias importantes de esta cultura, fueron la porcelana y la seda, la originalidad de estos productos hizo que desde épocas muy remotas los chinos tuvieran un gran comercio, que

¹¹ Fuente: Banco Mundial. Indicadores de Desarrollo 2011. Consultado en noviembre del 2012.

llegó a prolongarse hasta el mundo mediterráneo. Las clases sociales en China fueron integradas: la primera por una aristocracia que dominaba las funciones políticas y religiosas, la segunda, por los funcionarios del estado o burocracia que degeneró en una rutina mecánica; y la tercera estaba constituida por artesanos y campesinos (Lemoine, 2007).

La milenaria cultura afirma Ceinos (2006), “han” tiene como rasgo de identidad destacado la lengua china, que tiene sus raíces en las primeras inscripciones de la época de la dinastía Shang, en el II milenio a. de C. En la época de la dinastía Zhou, en el I milenio a. de C. se consolida la forma escrita de la lengua: el chino clásico, que será la base de la lengua culta o literaria hasta comienzos del siglo XX. En esta época se inscribieron grandes textos del pensamiento chino antiguo, como la Analectas de Confucio, el Libro de Mencio. Estos son importantes para la cultura china porque recogen las ideas morales y religiosas que han influido en el desarrollo de la sociedad. Pero el confucianismo ha sido la doctrina ética más hegemónica en el país. Las Analectas de Confucio: se destacan por ser charlas entre Confucio y sus discípulos, y recopilan los principios básicos de; decencia, rectitud, lealtad y piedad. El libro del Mtro. Mencio, filósofo Chino que define: “Qué el hombre es bueno por naturaleza y debe desarrollar su conducta razonable y recta” (Suárez, 1997).

Las principales religiones que se práctica son; el Budismo, Taoísmo, Confucionismo, el sincretismo religioso que es uno de los más se práctica por la mezcla que existe entre varias religiones, según algunos estudios la población ha ido abandonando esta formas de religiosidad, y no se ha definido por ninguna otra.

En los aspectos económicos, Lemoine (2007) plantea que; China ha vivido varios momentos decisivos o "*puntos de inflexión*" en su historia económica lo que ha tenido un impacto significativo en la misma pasando por cuatro momentos: una reforma económica de carácter socialista en donde nacionaliza a las empresas de 1953-1957; en 1958, tras el fracaso socialista se quiere industrializar China, pero no se encuentra preparada; alrededor de los 70's, después de la muerte de Mao se comienza la apertura de su economía al capital extranjero, pero se dio cuenta que le hacían falta mucha educación para ser competitivos. A partir del año 1992, Den Xiaoping, respaldó las políticas económicas de apertura al exterior y la economía obtuvo un crecimiento de su PIB de 14,2%, incremento sin precedentes para

ese país. El 11 de noviembre del 2001, después de 15 años de esperar, China se convirtió en el miembro 143 de la OMC¹²

Su cultura organizacional, es una serie de creencias, valores y mentalidades individuales o colectivas, consientes o inconscientes, que se originan de su pasado histórico de hace más de cinco mil años principalmente bajo la influencia del confucionismo. Su cultura tiene sus raíces en la enseñanza del tao, de Confucio y del budismo; la enseñanza se compone de preceptos filosóficos que han trascendido en su comportamiento. Entre estas enseñanzas destacan la armonía, el colectivismo, el respeto a los mayores y una apreciación del tiempo muy especial.

Reyes, (2008) explica; que la cultura China “descansa en estructuras del pensamiento, de la memoria, de las emociones y de todos los fenómenos de conciencia. Considera la conjunción entre hombre, cosa y universo bajo un principio transformador e interdependiente” (p.130).

En otros momentos Haber & Mandelbaum (1999), se refieren en el sentido de orden y eficacia que caracteriza al pensamiento chino. El orden social jerarquizado para evitar el caos y el desorden; las jerarquías no están formalizadas mediante leyes u obligaciones, sino simplemente se otorga a las personas que se han ganado el respeto y el consenso en la comunidad. Esta es la que distribuye los deberes sin que el individuo se sienta oprimido, pues conserva sus derechos.

Otro de los aspectos importantes que se plantean en esta cultura, son los rasgos y comportamientos de los chino en la empresa; el dueño es visto como patriarca, conserva su poder y su presencia descansa en el buen funcionamiento de los negocios y en la confianza que se instaure entre ellos y sus clientes, proveedores y empleados. Establece una red de contactos y relaciones personales en círculos cerrados de familiares cercanos (hermanos,

¹² Reyes (2008) afirma: que desde 1978, China ésta preparando su ingreso a la Organización Mundial del Comercio, favoreciendo reformas liberales, una de las más beneficiadas era la del comercio exterior. Su crecimiento promedio del PIB, en el 2001, fue del 8% la más grande del mundo. China ofrece una ambiente de expectación para las empresas extranjeras; mano de obra barata, a causa de la sobrepoblación principalmente la rural, tendientes a mejorar la calidad de sus productos aplicando métodos de administración moderna, impulsando cuadros profesionales que son formados por extranjeros, para aprovechar conocimiento y experiencia.

primos, sobrinos, tíos), así como amigos que se agrupan en torno a confianza, respeto a la jerarquía y reciprocidad.

Hofstede, 1989 habla; sobre los valores que motivan al pueblo chino y lo llama la cultura a largo plazo y las agrupa en la siguiente tabla que se presenta. Para los asiáticos el tiempo reviste de vital importancia por la confianza y el respeto a las tradiciones y las estructuras de orden.

Tabla XX Elementos Culturales que Guían al Administrador Chino.

Lenguaje	Valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de escritura ideográfica ▪ Gusto por la precisión. ▪ Calidad. ▪ Estética de los sentidos. ▪ Cohesión social. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Armonía. ▪ Colectivismo. ▪ Respeto a los mayores, apreciación del tiempo. ▪ Virtud. ▪ Solidaridad social y desinterés económico. ▪ Familismo, alta relación y dependencia gubernamental.

Fuente: Hofstede, (1989).

En la cultura China hay cinco grandes e importantes relaciones que se desarrollan en la familia y en la empresa según Gámez, (2007) y estas son:

- Padre-Hijo: es una relación de Amor, pues el hermano mayor debe ser al que el padre quiera más. (La relación entre Madre-Hija es diferente).
- Soberano-Súbdito: se genera una responsabilidad y obediencia por parte del súbdito y el soberano debe cumplir con su responsabilidad. A pesar de ser una relación recíproca, no es una relación de armonía perfecta.
- Esposo-Esposa: es una relación social de respeto y de espacio.
- Hermano Mayor-Hermano Menor: El hermano mayor es quién tiene la mayor responsabilidad, pues debe velar en todo momento por sus hermanos menores. El hermano menor, le debe respeto a su hermano mayor. Hoy esta relación se esta extinguiendo por las condiciones de sobre población de la China, ya que el gobierno solo permite un hijo por familia.

- Amistad-Buena Fe: es una relación de confianza que se basa y fundamenta en la amistad.

La gerencia de las empresas se centra en los valores culturales y sociales propuestos por el confucionismo, las empresas se caracterizan por su flexibilidad, el alto centralismo, el bajo nivel burocrático y la dimensión colectivista; su principal componente es la confianza y en las relaciones interpersonales.

2.4 Cultura en las Organizaciones Alemanas.

La principal característica de la cultura alemana es su profusa literatura y por sus destacados filósofos: Kant, que intenta conciliar el racionalismo del empirismo, en el siglo XIX, Fichte, Schelling, Hegel, que destacan por su capacidad analítica y por las grandes síntesis totalizadoras del sistema. Hegel resume la filosofía burguesa y abre la problemática actual; Marx Weber, la ética protestante y el capitalismo. La izquierda hegeliana (Feuerbach, Marx y Engels), fundan el materialismo dialéctico, así diversas corrientes y escuelas conmueven la filosofía alemana desde principios del siglo XX, hasta nuestros días que siguen influyendo como en el caso del psicoanálisis de (Freud, Adler, Jung).¹³

El Banco Mundial en el (2010) arroja datos interesantes; Alemania cuenta con 82,2 millones de habitantes es el tercer país europeo más densamente poblado, pero el rápido envejecimiento de su población porque una de cada cuatro personas son mayores a 60 años; ha hecho que se adopten políticas para alentar los nacimientos, aunque sin éxito en la población.

A raíz de la segunda guerra mundial quedo dividida en dos, la Alemania Oriental y Occidental, por el famoso muro de Berlín que fue derribado en 1989. Uniéndose como país a la Unión Europea, entablado una relación comercial más intensa con el resto de los países europeos y el mundo.

¹³ Estos filósofos llevan a cabo, la reflexión y crítica sobre la sociedad alemana, preocupados por la libertad y la unidad; también por lo religioso, por el mundo clásico, la estética, la dimensión histórica, el romanticismo y el carácter teórico. Pasan del estudio idealista al materialista, tuvieron una gran influencia en todo Europa, Asia y África, poco después al Continente Americano

Las familias alemanas tienen desarrolladas algunas características muy marcadas como son: el pluralismo de estilo de vida, diversidad de adscripción etnocultural, individualismo, disciplina, estrecha relación padre e hijos, basada en una educación para la autonomía personal e igualdad de género. Respecto a su cultura organizacional Barba y Solís, (2007) plantean; que corresponde a la descripción hecha por Max Weber, sobre los lazos existentes entre la ética protestante y el capitalismo.

El protestantismo luterano le daba un gran valor al trabajo, al éxito y a los resultados del trabajo. El desarrollo de una noción individualista, era acompañado de un progreso industrial y mercantil. En Alemania, el manager o administrador no es tan importante como el que enseña en el trabajo. Tienen un sistema muy efectivo de aprendizaje, en donde se alternan trabajo práctico y cursos en salones de clases; desarrollando un alto sentido de responsabilidad por lo que no es necesario que nadie lo supervise y menos por un administrador.

Por otra señalaban que las organizaciones alemanas guardan dos características específicas:

- La noción de democracia industrial o sistema de cogestión, como resultado directo de la colaboración entre patrones y sindicato, en donde el obrero participaba en la empresa a través de consejos de empresas y de vigilancia paritaria, las cuales son reconocidos como obligatorios en la legislación alemana.
- Las relaciones sociales al interior de la organización basados en la búsqueda de la paz social y la seguridad social. En este caso el civismo, la responsabilidad social y la justicia social son fundamentales en los grupos. (p.116)

Los autores Hodgetts y Luthans, (2003) que reconoció en sus estudios las siguientes cuatro dimensiones en las organizaciones alemanas: a) distancia de poder, b) aversión a la incertidumbre, c) Individualismo vs. Colectivismo, d) Masculinidad vs. Feminidad. (p.101)

Los alemanes se caracterizan en general por tener un alto grado de aversión a la incertidumbre, pues cuentan con una estructura organizacional bien definida y evitan tomar riesgos innecesarios. Sin duda también son una cultura orientada al individualismo, pues en cuestiones laborales la ética juega un papel relevante, además existe un alto índice de iniciativa individual. Son una cultura enfocada a lo masculino, donde los valores

predominantes para la sociedad son el éxito, dinero y cosas materiales. En la actualidad el ambiente laboral en las organizaciones alemanas donde la armonía juega un papel destacado, ya que el espíritu de cooperación que existe entre el área de dirección y el área operativa, se debe entre otras cosas a un sistema bien establecido de democracia industrial, en el cual el rol que desempeña cada trabajador se toma en cuenta desde los directores y esto garantiza que sean tratados justamente.

Hodgetts y Luthans, en las organizaciones alemanas las personas son altamente capacitadas con las habilidades necesarias para desarrollar su trabajo; la organización usa altos estándares de calidad para programar, desplegar y reorganizar al personal.

Una vez establecidas todas estas características es necesario subrayar que la cultura organizacional alemana, se destaca por su esfuerzo y perseverancia que se encuentran fuertemente arraigada en todos los miembros de la organización, la cual veremos y haremos el comparativo con una de las empresas objeto de estudio que es de origen alemán.

2.5 La Cultura en las Organizaciones Mexicanas.

México, por ser un país multicultural derivado de las diferentes raíces culturales desde las indígenas como raíz, hasta las europeas por la conquista y, después por las grandes migraciones que se han dado de otros países al nuestro, según Béjar (1979), sostiene que "lo mexicano será el conjunto de elementos occidentales y autóctonos que se coordinan en parte o íntegramente constituyendo roles que, a su vez, producen comportamientos peculiares que pueden denominarse mexicanos" (citado por Vargas 2007, p. 39).

Béjar (1994), sostiene que no se puede hablar de una cultura general y uniforme en México, porque "es un país caracterizado por una gran heterogeneidad cultural, manifiesta en los grupos indígenas, las discontinuidades educativas, los diferentes niveles de urbanización, la concentración industrial, las interpretaciones del sistema político y otros rasgos por lo que en México no existe una cultura general o nacional, sino que coexisten diferentes culturas específicas y subculturas. Esta acepción podría ayudar a restarle ambigüedad al concepto y, al mismo tiempo, dirigir la atención a los aspectos concretos, resaltando las diferencias en los antecedentes históricos y geográficos" (p.50).

Hernández y Narro (2004), en la cultura mexicana destacan que los valores más importantes para los mexicanos son la familia, la religión, la patria y la libertad. Los mexicanos consideran que es importante mantener la unidad en la familia como base para su felicidad y salud emocional. La cultura en México, y los valores que ésta conlleva profundamente arraigados en el inconsciente del mexicano, son fundamentales para la cohesión social y la preservación moral, ayudan a la convivencia humana cotidiana; éstos no pueden ser dejados a la entrada de la fábrica, de la oficina, del despacho, en la escuela son introducidos en estos espacios junto con las personas, de ahí la importancia de ver su impacto en la organización. Kras (1991) enfatiza que en las organizaciones mexicanas, existen dos tipos de fenómenos culturales que agrupan valores y creencias comunes:

- Los que preservan los valores y creencias en las instituciones de la familia, la religión, las cuales enfatizan las relaciones interpersonales en todos los actos de la vida cotidiana de los mexicanos.
- El conjunto de valores y creencias que obstaculizan los cambios y la modernización de las organizaciones y de la misma sociedad.

Hace énfasis en la religión y en las relaciones interpersonales las cuales analiza y las define de la siguiente manera: La persona contra la tarea, el reconocimiento de la persona como trabajador que realiza una tarea es más importante que la prioridad que se da a la realización de la tarea misma y que sólo considera al trabajador como una simple herramienta fácil de sustituir. La sensibilidad emocional, el trabajador mexicano es muy sensible a la crítica que se haga de su persona y de su trabajo, sintiéndose atacado muchas de las veces por las observaciones que se hagan. El ambiente laboral en donde el trabajador mexicano tiene una propensión a laborar en ambientes de camaradería y amistad, que además le permita balancear sus actividades entre el trabajo y su familia.

Otro aspecto importante es la concepción del tiempo, al mexicano se le considera impuntual e individualista ya que muchas veces no sabe trabajar en equipo. Con respecto a su ambiente laboral siempre busca un clima organizacional que sea armonioso y no conflictivo, ya que si encuentra confrontación ni siquiera un buen sueldo lo retendrá en la empresa.

La cultura organizacional mexicana ha entrado en transición con la modernidad, la posmodernidad, esto le ha permitido girar los ojos por la calidad y la orientación al mercado,

la planeación de los esfuerzos organizacionales, pensamiento estratégico, control y seguimiento. Su cultura es multifacética y más cálida que en otras, pero predomina muchas veces las preferencias de género preferentemente hacia el varón aunque la mujer poco a poco ha reclamado espacios que les han sido concedidos por su profesionalismo por el desarrolla sus actividades, pero existe todavía escepticismos y resistencia para aceptarla en todos los niveles de la estructura empresarial. Respecto a la cultura empresarial, la familia representa para el mexicano el apoyo emocional y financiero, cuando se funda en particular una empresa familiar en donde, "la "gran familia" involucra a padres, abuelos, tíos, y otros familiares establecen estrechas relaciones de por vida y constituye una de las bases más importantes de solidaridad económica, social y cultural, pero se enfrentan a problemas comunes cómo son: ¿Cuál es el familiar más capacitado para el cargo? ¿Quién debe ser el heredero? ¿Cómo se lleva a cabo la sucesión dentro de la empresa? ¿Qué papel deben jugar los parientes políticos? El estudio de la cultura mexicana dentro de las organizaciones se hace interesante por los efectos que tiene no sólo en la productividad, sino en el desempeño de las organizaciones, hoy día se dice que el mexicano aún le falta mayor competitividad que debería explorarse sus causas con mayor profundidad, que no dudo que ahorita estará siendo abordado para explicar este tipo de comportamiento, así como las acciones y recomendaciones a seguir para lograr cambios sustanciosos en las organizaciones. Esto deberá ser de gran valía para las empresas familiares que representan un sector importante en la economía del país.

2.6 LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.

2.6.1 *Gestión del Proceso de sucesión.*

La Empresa Familiar, tiene en su identidad las mismas características que cualquier otra; la diferencia de ésta es su conexión con una familia o grupo familiar que posee una *influencia directa* en la dirección y control de la misma, existe el reconocimiento de que buena parte de dicha confianza y creatividad se alimenta y se apoya en los vínculos de relación que tienen con su familia de origen donde han vivido su infancia y juventud o la familia creada con su pareja y sus hijos. Cuando la creación de proyectos empresariales está vinculados a un grupo familiar, se amplifica todavía más el significado social del impulso de emprender, se añaden valores familiares como; la preponderancia de un apellido, el influjo de una familia y de sus miembros en un contexto social determinado. Cuando hablamos de sucesión Aimetta (2010), señala que en una familia empresarial existen herederos y sucesor; si son 4 hijos todos serán socios y solo uno será sucesor de ahí la importancia de su planeación.

Existe diferentes mitos sobre la sucesión en las empresas familiares algunos de los cuales están publicados en la página web de la Universidad Autónoma de Chiapas, específicamente en el nodo de empresas familiares, y representan las formas de pensar que todavía son puestas en práctica por el fundador y los miembros de la familia como son:

- “No hablar de asuntos de negocios en la mesa del comedor”.
- “Dejemos que nuestros hijos escojan su propia carrera. De todos modos, el negocio familiar siempre está ahí”.
- ¡Qué empiecen desde abajo! Es la única manera que se ganen el respeto de los empleados”.
- “Debemos retribuirles igual, todos son hijos míos”.
- “Si me muero, ya se arreglaran ellos”.
- “Debemos distribuir las acciones en partes iguales; trabajen o no en la empresa, todos tienen derecho”.
- “El día que tenga que retirarme lo haré...De hecho, me encantaría tener tiempo para hacer otros negocios, viajar, disfrutar un poco más”.

- “No me voy todavía les falta. Se quedarán si empleados en menos de una semana.
- “Mi pareja no está enterada de algunas cosas del negocio, pero tampoco es necesario. Es un pilar importante en nuestras familias, pero no influye en nuestras decisiones de negocios que tomo”.
- “Yo siempre he sido justo con ambos. Sé que valen mucho como profesionistas y estoy seguro de que cualquiera podría llevar el negocio. No obstante me gustaría que Pepe tomará mi lugar. María pronto tendrá otras obligaciones.

En estas opiniones están combinadas por un gran peso de las creencias, valores, tradiciones y actitudes del fundador aspectos que cuándo son superados la empresa familiar trasciende y se consolida o pasa todo lo contrario se debilita y muere, la sucesión es un reto y una oportunidad de continuar el liderazgo del fundador que permite la estabilidad de la familia y la empresa.

Para Cisneros y Mejía (2011), la empresa familiar tiene la posibilidad de sumar potencialidades porque la familia proporciona a la empresa una entidad, una pertenencia, una fidelidad, un camino para seguir influyendo en el mantenimiento y transformación de las estructuras sociales y la empresa aporta a la familia una activa visión del mundo exterior, con tensiones, crisis, dificultades, competencia, pero también trabajo, logros, éxitos y beneficios. A lo largo de la vida de la organización familiar presenta distintas fases de crisis financieras y familiares, en cada uno de estos periodos se ha caracterizado por un *estilo de gestión* dominante utilizado para alcanzar el crecimiento de la misma, en donde el fundador ha sido la pieza clave para su desarrollo. Cuando los integrantes de una empresa familiar se extiende no solamente a la primera, segunda o tercera generación después de fundada, el padre, los hijos, tíos, sobrinos, nietos y esposas deben de aprovechar la confianza que el núcleo familiar proporciona para crecer como organización, pero que pasa, cuando el fundador no planifica su sucesión, esto ha sido desde siempre, uno de los problemas principales que han enfrentado como lo planteo Belausteguigoitia (2009) en algunas de sus investigaciones, sólo el 70% de las empresas que nacen familiares lleguen a la segunda generación y de éstas sólo 30% sobreviva a la tercera generación y solo el 5 % a la cuarta generación; Peter Ducker, (2008) opina; “La gente presta muy poca atención al proceso de sucesión, aunque es de hecho la prueba máxima de una buena gestión” (p.18).

Gallo (1998) plantea, que “la sucesión es un proceso muy emocional y muchas veces no tan racional como debería ser, por lo que su fundador se niega a tomar una decisión y es mejor postergarlo” (p.24).

Tradicionalmente, la sucesión en la empresa familiar se ha concebido como el relevo en la dirección o el liderazgo de la empresa del propietario-fundador al sucesor, que suele ser un miembro de la familia en múltiples ocasiones el primogénito, por lo general varón porque también existe problemas de equidad de género por razones de apellido y de proteger el patrimonio familiar; en la actualidad están surgiendo nuevas estrategias en donde la dirección se le concede a alguien que no pertenezca a la familia; un directivo externo para evitar en lo posible los conflictos familiares que llegan a poner en riesgo a la empresa.

Hugron (1991) afirma, que por lo regular la sucesión se presenta como la trasmisión de dos dimensiones importantes en la empresa; la tangible que es la trasmisión de la dirección de la empresa y la propiedad pero también se trasmite otras dimensiones importantes y que son las intangibles, que a veces determinan todo en la organización como son: el capital social, el cultural y el intelectual cada una de estas trasmisiones de dimensiones evolucionan independientemente con plazos distintos, tomando en cuenta el espacio-tiempo en donde se va desarrollando la vida de la empresa y de la familia que la dirige.

Gallo en el (1998), hace referencia de cuatro estilo de sucesión y los denomina los estilos de: dictador, monarca, gobernador y embajador. Estos cuatro estilos desde el punto de vista de la sucesión han sido desarrollados a lo largo de la vida de las organizaciones familiares, las cuales se han abordado en muchas investigaciones hasta la actualidad ya que tienen una correspondencia directa de comportamiento del fundador.

El *dictador* corresponde al de un fundador que no tiene ninguna intención de retirarse aunque se encuentra planeando estrategias para el futuro de la empresa, en donde él todavía se encuentre al frente de la dirección, formando equipos de trabajo con lealtad hacia él hasta que se muera.

En el estilo de sucesión denominado como de *monarca*, el fundador se mantiene al frente de la empresa hasta que ha fallecido. Se caracteriza principalmente por la formación

de un sucesor que tiene la responsabilidad y el deber de continuar con el legado del fundador y con la *monarquía* en las futuras generaciones.

En el estilo calificado como de *gobernador* existe la intención del retiro a futuro; el fundador contempla que por la edad y cansancio llegará el día en que tendrá que irse. El problema es que no existe un compromiso real con el desarrollo de la organización que se gobierna, y por lo tanto no existe ninguna política de preparación del sucesor.

El *embajador*, en donde el sucesor está ahí por méritos propios, se mantiene porque el fundador piensa que saca el mayor provecho y es lo mejor para el bien común, se preocupa por que sus relaciones con todos los miembros de la familia sean exitosas y él se encarga de desarrollar los convenios y las relaciones públicas que beneficien a la empresa puede dejar su cargo y seguir dispuesto a colaborar con la organización.

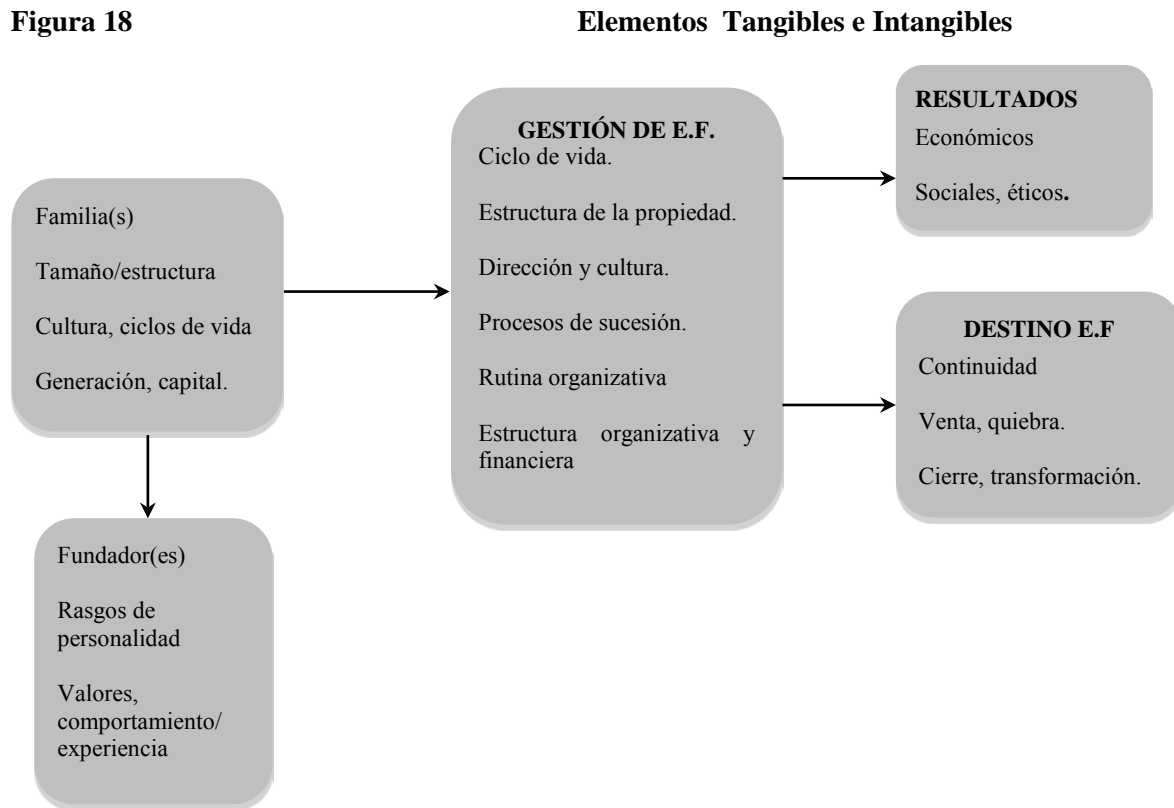
Bustos y López (2010) dicen que la gestión de la sucesión, es un problema que ha cobrado gran trascendencia debido a que es un factor clave de crecimiento y desarrollo de la empresa; este proceso significa fundamentalmente su permanencia a través del tiempo se ve como una situación obligada para preservar el patrimonio familiar y la seguridad de los miembros de la familia, por lo que se cataloga como una prioridad estratégica. La sucesión pone en riesgo la estabilidad de la compañía, los lazos familiares y a todos los demás miembros que de una u otra forman tienen vínculos con la empresa.

Algunos de los estudiosos que se hace mención en éste capítulo afirman; que existen tres factores predominantes en los proceso de sucesión; la dirección, la propiedad y la cultura. Todos éstos se gestionan en la sucesión y es la fase de la planeación, que obliga a tener alineado las expectativas, objetivos, estrategias familiares y empresariales para conseguir resultados. Y no caer en dichos como; “el abuelo crea, el hijo administra y el nieto gasta”.

Por otra parte García (2008), establece que los elementos más importantes que se gestiona en la empresa familiar son los elementos tangibles de la propiedad, el capital y la estructura así como los intangibles, los valores, comportamientos y experiencia del fundador y los miembros de la familia. A la gestión se le considera una actividad transversal para la organización por el compromiso y la participación individual y colectiva en las decisiones que deberán tomarse al interior de la empresa. Sanabria, plantea que la gestión también se

lleva a cabo al exterior, cuándo se hace una adecuada interpretación de las condiciones económicas, políticas, culturales, geográficas, históricas y sociales que hace a la empresa más competitiva en el mercado.

Figura 18



2.6.2 La naturaleza del problema.

Dado que la sucesión y la planeación no son contempladas dentro de la empresa como un objetivo a corto plazo, regularmente esto es considerado hasta que el familiar que desempeña el puesto clave empieza hablar de su retiro, se enferma o por circunstancias inesperadas fallece. Muchos de estos empresarios no perciben como importantes todas estas situaciones por las que pueden pasar; su visión es que las cosas se mantendrán y nada va a cambiar con los años, guardándose para sí mismos estrategias, formas de trabajo exitosas que no transmiten a sus familiares menos a sus empleados arriesgando así la propiedad, el capital, y los recursos obtenido con esfuerzo y empeño por la falta de un adecuado proceso de sucesión.

Leach, (2009) afirma; que la sucesión enfrenta al fundador en una serie de problemas en donde debe tomar decisiones, con la finalidad de elegir a la mejor persona para dirigir el negocio, pero, sin herir susceptibilidades de los familiares. Cada opción incluye una serie de ventajas e inconvenientes, oportunidades y riesgos que variará de una empresa a otra, las que pueden ser:

- La disponibilidad de los sucesores posibles dentro y fuera de la familia que reúnan el perfil que busca el fundador y que quiera, desee y sea capaz de dirigir la empresa.
- Las necesidades de la familia tanto financiera, así como de seguir trabajando en la empresa, y de donde va provenir el dinero para el retiro del fundador.
- Las obligaciones personales y tributarias de la empresa.
- La prosperidad y las dimensiones de la empresa.
- La situación general comercial y empresarial en el momento de la sucesión.

La naturaleza del problema específico de la sucesión, se centra principalmente en el relevo generacional, la trasmisión de la dirección y la propiedad de la empresa, todo ello complica más el proceso, por estar influenciado por todo tipo de condicionamientos afectivos y sentimentales de los miembros de la familia y trabajadores. Leach (2009), indica que para no enfrentar todos estos problemas el fundador simplemente puede eludir la planeación de sucesión y no hacer nada, que a lo largo le hará más daño a la empresa.

2.6.3 El Desafío de la Sucesión.

Generalmente las empresas familiares enfrentan dos desafíos muy importantes: los internos que están en sus relaciones intrafamiliares, estructura organizacional, su propiedad; y los externos los aspectos económicos, políticos y sociales que rodean a la organización que en buena medida influyen su crecimiento.

Belausteguigoitia (2009) plantea que hay una serie de desafíos que tienen que ver con las tradiciones y prácticas administrativas que dieron buenos resultados en el pasado y por eso se piensa que deben conservarse. Un principio administrativo muy práctico establece que no hay que cambiar lo que funciona, y en general esto es cierto. No obstante, dados los cambios que sufre el entorno quizá lo que funcionó en el pasado podría dejar de funcionar, y tal vez

resulte necesario utilizar nuevos métodos y paradigmas. El gran dilema de quienes dirigen empresas familiares es decidir qué debe cambiar y qué debe permanecer. En este tipo de decisiones suele haber enfrentamientos entre generaciones, por lo general la de mayor edad defiende la postura tradicional y la de menor edad defiende el cambio. Todo esto sería menos complicado al seleccionar al sucesor más idóneo para dirigir la empresa, tomando solamente como referencia que la dirección sea similar o igual a la que se está dejando, su forma de trabajo y ante todo que se deje orientar por su fundador, para no perder del todo el poder que tenía. Pero el fundador se pregunta ¿cuándo es el momento ideal para pensar en quién lo va a suceder? ¿Quién es la persona ideal para dirigir el negocio?

El manejo de la sucesión suele ser atribuido a una combinación de deseos instintivo de fundador, porque tiene que tener bajo su control su empresa que tanto esfuerzo le costó crear pero tiene una natural aversión a planear su relevo dentro de ella, por el miedo a que las cosas no se hagan como él las ha formado o por no dejar su poder. Por todo esto la esperanza de vida de las empresas familiares, suelen ser más cortas que la del resto de las organizaciones y una de estas causas son que sus propietarios o directivos toman muy tarde las decisiones para enfrentar su proceso de sucesión, existe dentro de ellos una resistencia que nos les permite tomar este desafío por dos buenas razones dejar el poder en manos de otros (familiares) perder poder frente a la familia y su entorno y enfrentar cambios en la estructura de la organización.

2.6.4 Resistencia a Planear la Sucesión.

Tienen que ver más, con factores intangibles del fundador su actitud, sus costumbres y la confianza que tenga con los miembros de la familia y de los empleados y las condiciones generales en las cuales operan la organización.

Lansberg, (citado por Leach, p. 216), identificó toda una gama de factores para planear la sucesión relacionados con las actitudes del fundador, la familia y los empleados de la empresa.

Tabla XXI

Actitudes ante la Sucesión

Miembro	Actitudes y problemas para planear la sucesión
Fundador	<ul style="list-style-type: none"> • Ellos controlan su propio destino. • Ego de poder, nadie lo hará mejor. • No ceder el control y el poder. • La organización tiene prestigio por él. • No es necesaria la planeación porque esta será a largo plazo • Incertidumbre ante el retiro • Quién será el mejor para sucederlo • Recelo en contra del sucesor
Familia	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia de la esposa para que el fundador deje el poder • Incertidumbre al futuro, sin el fundador • La igualdad entre los hermanos. • Nadie habla de la sucesión por temor a tener problemas con el fundador • Codicia de los familiares
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Relación personal con el fundador • Resistencia a los cambios. • Desconfianza al nuevo sucesor • Amenaza a su estabilidad laboral • Cambios tecnológicos

Fuente: elaboración propia basada en Lansberg (1988), y Leach (2009).

No existe todavía un patrón único que permita que el fundador acepte o rechace el proceso de sucesión, pero estos problemas ilustran la generalidad de los factores que se han descubiertos como impedimentos cuando se toma la decisión de elegir a un sucesor y dar continuidad a la empresa. La planeación entonces se convierte en su dolor de cabeza y por lo regular lo evita y, cuando no lo puede evitar comienza a realizar la gestión de su sucesión.

2.6.5 Planeando la Sucesión.

La planeación requiere de tiempo y que se haga de la manera más adecuada, para que la empresa no tenga el riesgo. En las empresas familiares éste mecanismo no es muy practicado tal vez por considerar que son pequeñas o cuando son medianas creen que no es necesario estructuras administrativas tan complejas para seguir operando, lo que buscan son ciertas normas o lineamientos que las regulen y con el fin de ser frente a las diversas situaciones

que se pueden presentar en el interior de ella, y su funcionamiento. Esta actitud lejos de dar certidumbre les complica más su administración la cual es apoyada por los conflictos familiares que se van desprendiendo de la decisión tomada.

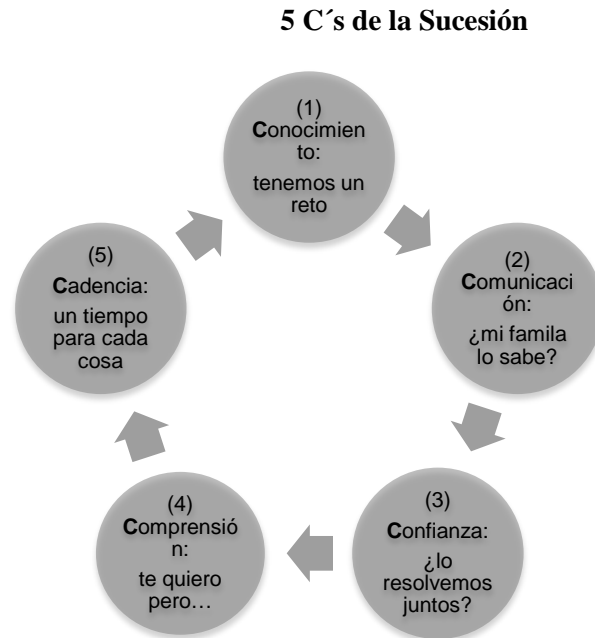
Tomando en cuenta que el mundo empresarial gira de manera muy rápida, las organizaciones familiares en este punto, exige de directivos capaces de realizar cambios de manera rápida y flexible en la estructura organizacional y operativa requeridos en cada momento, el fundador no lo hace porque se encuentra cansado, de edad avanzada o porque especula que éstos los tienen que hacer las nuevas generaciones. Habría que pensar seguir desarrollando mecanismos y una cultura de sucesión anticipada, que permita planificar su propia retiro para dar paso a la siguiente generación, es uno de los actos más difíciles y valientes que puede realizar un empresario; pero cuándo realiza ésta travesía de manera adecuada deja una empresa sólida, fuerte, posesionada en el mercado, con una imagen positiva y ante todo con reconocimiento y aceptación en su entorno tal es el caso de las tres empresas familiares que son objetos de la investigación.

En el 2010, Martínez afirma; que para planear la sucesión hay que asegurarse de cumplir una serie de etapas: primero tiene que institucionalizar a la empresa, para que pueda perdurar en el tiempo, más allá de las personas, por lo cual deberá de delimitar perfectamente los tres elementos esenciales, la propiedad, la familia y la empresa definir perfectamente los roles de los propietarios y familiares; segundo, como líder en conjunto con sus colaboradores ya sean familiares o no, desarrollar un plan estratégico para definir el rumbo de la empresa a 3 o 5 años, como lo más indispensable en donde se contemple las normas, lineamientos, políticas, valores que se desean que perdure que conozcan y acepte la familia para no causar conflictos; tercero determinar de manera conjunta con los miembros familiares quién podría ser el posible sucesor; cuarto establecer un Gobierno Corporativo en la empresa en donde se incluyan a miembros de la familia y personal externos como directores o consultores que ayuden en la toma de decisiones, y por último desarrollar un plan de financiamiento personal para cuando se retire de su gestión, que le ayude a vivir el resto de su vida de manera decorosa.

Para Treviño, (2010), en el proceso de sucesión existen herramientas básicas que pueden ayudar a reducir los costos emocionales al fundador y a la familia, y la denomina las

5 C's de la sucesión, esto favorece el proceso en la empresa la cual podemos analizar para comprender mejor la idea que se tiene de éste.

Figura 19



Fuente. adaptación propia con base a Trevinyo (2010).

El *conocimiento* dónde el fundador tarde o temprano tiene que enfrentar su sucesión. *Comunicación* a la familia, por lo general el fundador lo mantiene en secreto de manera reservada y misteriosa, lo que ocasiona más conflictos e incertidumbre que soluciones para la hora de la toma de decisiones.

Confianza de compartir con la familia, para darle la oportunidad de decidir juntos y enseñarle al sucesor que en conjunto se aprende a tomar mejores soluciones.

Comprensión de que el sucesor, deberá comprender que el negocio es familiar no es propiedad solamente de él y que hay que acatar reglamentos y normas establecidos para continuar con el negocio y además es una organización que surgió de una necesidad familiar pero que tienen lazos sentimentales muy arraigados.

La *Cadencia* es decir, su tiempo para que se den los cambios necesarios por lo tanto debe haber respeto para todos los pasos que habrá de darse y se tenga éxito.

Estas herramientas no aseguran la sucesión exitosa de una empresa familiar pero permite una planificación organizada de este proceso tan importante para la continuidad y crecimiento de la misma. Muller et al. (2008) afirma, que los beneficios que han recibido aquellas empresas que han planeado su sucesión, son muy importantes para su crecimiento y continuidad y los clasifica de la siguiente manera:

- La integración de, mediante generaciones de un “sueño compartido”.
- Anticiparse a situaciones conflictivas, proveyendo mecanismos de solución de conflictos.
- Operación más amigable.
- La certidumbre de la organización.
- La generación de instrumentos de institucionalización.
- Mayor crecimiento.
- Mayores posibilidades de éxito conjunto e individual.
- Claridad en fortaleza y debilidad.
- Claridad en el alcance de la organización.
- La adquisición de valor económico.

2.6.6 La Familia y el Proceso de Sucesión.

Las relaciones en las empresas familiares es básicamente afectivo y después vienen las relaciones empresariales, y son de poder de los padres hacia los hijos y de dominio entre hermanos cultivándose los valores de lealtad, protección, educación, que en conjunto actúan con una estructura conservadora para mantener el equilibrio de la familia. Cuando se inicia la gestión del proceso de sucesión tales cambios pueden ser difíciles de efectuar cuando la dirección recae en miembros de la familia, dados los fuertes vínculos emocionales a los que se encuentran unidos y el compromiso con el *statu quo* reinante en el seno del negocio familiar. Varios estudios (Lambrecht, 2005, Miller *et al.*, 2003), reflejan que las empresas familiares dirigidas por miembros de la familia exhiben una conducta de resistencia cuando

deben acometer cambios organizativos sustanciales ya que cada miembro de la familia juega roles específicos en la empresa, pero principalmente a la hora del proceso de sucesión.

Martínez, (2010) define que la esposa del fundador juega un papel importante, porque la sucesión de su marido también la toma como su propia sucesión o se puede ver, también a la inversa; ya que de algún modo si es su hijo el que asume el poder su nuera ocupara su lugar ó si es hija su yerno; con respecto a los hijos atraviesan por dos fenómenos importantes nadie toca el tema porque sería visto quieren remplazar a su padre o madre aun activos y, el otro es quién de todos se quedará al mando de la empresa crecieron con el concepto que todos son queridos y tienen los mismos derechos, como consecuencias esperan recibir los mismos beneficios. Pero también existen otros familiares en segundas líneas que han colaborado con el empresario fundador y esperan recibir reconocimiento.

En algunos casos, que no son frecuentes en el ámbito de las empresas familiares, empleados que iniciaron con el fundador y han sido fieles y leales esperan también recibir un estímulo o incentivo ya que piensan que se lo merecen por su antigüedad y porque saben manejar el negocio; lo que menos quieren es un nuevo líder que no les garantice seguridad o la pérdida de su poder en la organización o aún más inseguridad a los nuevos cambios. Asimismo podemos encontrar que fuera del círculo familiar están los clientes, proveedores y acreedores que también opinan a la hora de la sucesión por la relación comercial y afectiva que tenían con el fundador.

La sucesión, es por lo tanto un proceso cultural, la clave del éxito está en conjugar patrones culturales familiares y empresariales, en dónde los valores inmersos en dichos patrones son diferentes y el futuro dependerá de que las generaciones siguientes sigan ostentando el control y la propiedad de la empresa, aun cuando exista un cambio de cultura (Pérez y Sánchez, 2002).

2.6.7 La Transferencia y el Control.

En la empresa familiar se presentan características muy particulares en la transferencia y control dependiendo de la formación de su fundador y que son decisivas para la empresa Leach (2010) las clasifica:

- La transición del fundador; es decir, como ha desarrollado los diferentes roles y las responsabilidades que asumido en la vida de la empresa y que le han servido para conocerla desde cualquier parte de su estructura.
- La transición de la firma; con la madurez de la organización alcanzada por su desarrollo y profesionalización, se hace necesario tener un sucesor con alto sentido de responsabilidad y de entrega a las actividades empresariales.
- La transición de la familia; viéndolo como problemas complejos de lazos familiares del proceso de sucesión entre una generación y otra.
- La distribución del poder al ó los miembros de la familia que reúnan la características y condiciones que busca el fundador para transferir el bastón de mando.

Todo esto hace que la transición, ya no sea tan desorganizada para el empresario y para la familia adoptando un justo equilibrio entre el sistema familiar y el empresarial, en la actualidad éstas posturas no han sido operadas en todos los casos por las organizaciones familiares. Sin embargo, es importante mencionar que también se han encontrado formas de gestión de la sucesión, desarrolladas de acuerdo a las necesidades de la familia en el poder que se han adoptado y que no han sido resultado de una consulta documental sobre este punto, ni de una asesoría externa pero que ha funcionado perfectamente para la continuidad de la organización. Lo que si se reconoce es que la planeación, es tomada como el método más adecuado que permitirá ajustar o crear estrategias que le harán un futuro más fácil asegurando la permanencia de su empresa en el mercado.

2.6.8 El Plan de Sucesión.

Las empresas familiares que inician actividades quieren trascender en el tiempo y seguir creando riqueza para la familia y la sociedad durante muchos años, pero no son muchas las que lo consiguen. Los factores que condicionan su longevidad tienen que ver con el hecho de que las familias crecen más rápido que las empresas, y si las expectativas y las necesidades de todos los familiares no estén alineadas, la continuidad se convierte en una difícil tarea.

Al igual que cualquier otro tipo de empresas, desde siempre han podido contar con apoyos en temas de materia legal y fiscal pero la problemática de la gestión de las relaciones

familiares, y sobre todo en la planificación de los procesos de sucesión siempre quedaban en el segundo plano, las sinergias entre el binomio familia- empresa necesitan de la unidad familiar y de un buen modelo de organización y de un gobierno corporativo. Algunos aspectos críticos en la transición generacional entre la primera y la segunda generación son la elección de un líder entre varios candidatos generalmente familiares, así como, afrontar el no siempre fácil relevo del fundador. Por el contrario, en la tercera generación, en una empresa de primos, en una familia empresaria extensa las relaciones ya no son tan estrechas como lo habían sido en las dos primeras etapas y lograr la unidad y el compromiso es mucho más difícil y requiere un esfuerzo consciente para conseguirlo.

Durante el paso de la segunda a la tercera generación y más intensamente en la tercera también se dan diferencias como por ejemplo; la existencia de varias ramas familiares que con frecuencia difieren entre sí respecto a cuáles deben ser los objetivos de la empresa y el rol de la familia. El mayor distanciamiento entre los miembros de la familia que no sólo tienen edades bastante diferentes dentro de una misma generación, y viven unos alejados de otros sino que también, que van desarrollando intereses personales distintos en relación con la empresa familiar, existen dificultades para mantenerlos informados y capacitados en la comprensión de las necesidades y posibilidades de la empresa. Al decir verdad, el plan de sucesión ha sido estudiado de diversas maneras desde el punto de vista de la propiedad el aspecto financiero pero en sí, su centro neurálgico tiene que ver con las relaciones de afectos familiares Amat (2010), en sus diversos estudios llega a la conclusión que uno de los principales problemas para llevar a cabo el plan de sucesión es:

“la dilución de la participación en el capital social de la empresa familiar acostumbra a estar unida de manera natural al crecimiento en número de miembros de la familia y al cambio generacional, con las transmisiones de propiedad por herencia que acostumbran a acompañarlo. Suele ocurrir que la propiedad esté muy concentrada en primera generación, algo diluida en segunda, y bastante diluida en tercera, con sus correspondientes consecuencias en el incremento de las dificultades para mantener la unidad de un mayor número de personas que, ahora, no sólo son miembros de una familia sino que además tienen los derechos políticos y

económicos por su participación en la propiedad de la empresa familiar pero especialmente son las emocionales, por conflictos entre hermanos o tensiones entre generaciones, o por falta de protagonismo y pérdida del espíritu familiar” (p. 4).

El plan de sucesión consensuado entre todos los familiares deberá estar dirigido a principalmente a los sistemas de dirección relacionados con la decisiones de los recursos financieros, técnicos y la profesionalización del talento humano. Este sistema constituye una línea bien delimitada entre familia y la empresa, lo que permitirá no caer en confundir la capacidad de dirigir de un miembro de la familia, con el hecho de ser propietario, ni en la de pagar remuneraciones a los familiares con criterios distintos de los mercados.

Bustos y López (2010), hablan sobre un diagnóstico preliminar para la sucesión que deberá estar centrado en ocho aspectos importantes:

- Identificar el establecimiento de criterios y políticas que regulen la incorporación de familiares a la empresa como el grado académico, años y tipo de experiencia.
- La existencia de un programa de capacitación para empleados familiares, tanto el nivel ejecutivo como operativo.
- La existencia de programas de incentivos para ejecutivos en la empresa, que no son familiares.
- La identificación del posible sucesor que tenga la suficiente habilidad y experiencia para dirigir la empresa.
- La existencia de mecanismos de evaluación para el desempeño de los empleados, de tipo cualitativa y cuantitativa para determinar el tipo de empleados con los que se cuenta.
- El sucesor elegido se identifica con los valores, misión y visión de la familia y la empresa y los aplica.
- La existencia de un plan estratégico de la empresa que le permita conocer su crecimiento a futuro en el mercado, y que sea conocido por el sucesor.

- La implementación de un plan de resolución de conflictos, cuando surgen diferencia entre miembros de la familia, directivos, accionistas que coadyuven a la resolución de diferencias.

Derivado de todo lo anterior según varios especialistas sobre empresas familiares; Gallo (1998), Amat (2000), Korembli (2008) y Leach (2010), concluyen que éstas organizaciones tan importantes en la economía de un país se consolidan a través de la denominada “profesionalización de las empresas familiares” esto implica a los sistemas de dirección, a los miembros de la familia y a los empleados, a través de varios órganos de gobierno como las Asambleas o Juntas de Accionistas, Consejos Administrativos, Consejos Familiares entre otros constituidos casi siempre por el fundador, miembros de la familia, asesores externos y empleados de la empresa.

Figura 20

El protocolo



Fuente. Elaboración propia basada en el modelo de Taguris y Davis (1982).

Estos órganos de gobierno cumplen una función específica en cada parte de la empresa dándole rendimiento y armonía familiar, dependen del tamaño de la misma en una gran empresa se encuentran presente en la propiedad, empresa y familia por su crecimiento, capital, número de accionistas, posicionamiento en el mercado y el número de empleados; en la mediana empresa se determina por la familia y la propiedad, los miembros de la

familia participan en las dos figuras derivado de ello controlan la empresa. Las empresa familiar dependiendo de su tamaño por lo regular las micros y pequeñas, no implementan ninguno de estos órganos de gobierno, las medianas al ver que se encuentran en crecimiento los empiezan a crear como una medida preventiva para asegurar su operatividad, y de las grandes empresas los tienen totalmente adoptados o han desarrollado otro tipo figuras jurídicas que les da certidumbre. Dentro de los órganos de gobierno más utilizados por este tipo de organizaciones podemos encontrar.

2.6.9 Protocolo Familiar

Gallo (1998), los protocolos familiares se han desarrollado originariamente en Estados Unidos desde la década de los sesenta del siglo pasado, trasladándose luego a Europa (especialmente, España) y algunos países latinoamericanos y son:

“El conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad” (p. 88).

Según Grabinsky (1994), recomienda que el protocolo familiar deberá ser establecido antes de la entrada de los sucesores y contendrá reglas claras y precisas que serán comunicadas a todos los miembros de la familia. El protocolo familiar no es más que el documento básico, en el que se cimienta la normativa que regulan las relaciones personales, profesionales y económicas entre la familia, la empresa y entre la gerencia su principal objetivo es; la preservación de la continuidad de la empresa familiar, definiendo las forma cómo se adoptarán las decisiones más importantes en el proceso negociador, con el apoyo de algún moderador o consejero que no pertenezca a la familia.

El protocolo familiar no es un documento puramente legal ni un “acuerdo de accionistas”, la institucionalización se inicia por estableciendo un consejo familiar que funciona independientemente de la empresa y representa la máxima autoridad en asuntos familiares. La primigenia función de dicho consejo será acordar el protocolo familiar y su propio funcionamiento. Éste deberá girar prioritariamente en torno del proceso de gestación,

que permite alcanzar la negociación de la familia, el establecimiento de una política corporativa, la determinación de la misión y la visión de la empresa, la ponderación de los intereses en juego que finalmente se sintetiza en el documento. Siendo así, es menester atender a su naturaleza abierta que le permite aplicar la consigna “adoptar-adaptar”: adoptar nuevos conceptos para adaptarse al cambio. La profesionalización de la empresa familiar, dentro de un contexto de gobierno corporativo es la finalidad intrínseca del protocolo familiar, el cual posibilita que la empresa, aun siendo familiar, trascienda.

La interacción de estos procesos asegura a la organización familiar su continuidad y crecimiento.

Figura 21

Procesos de Protocolo Familiar



Fuente: elaboración propia, basado en Grabinsky (1994).

2.6.9.1 Consejo Familiar.

Típicamente es uno de los primeros órganos de gobierno que se forma dentro de la empresa para afrontar y resolver asuntos familiares y le dan formalidad a sus actividades pero asimismo funge como regulador de éstas.

Sarjanovich, (2008), éstos se asemeja a la figura de una familia en casa en donde las reglas son determinadas por los miembros que tienen más experiencia e injerencia en el negocio, se hacen revisiones de las actividades del día en la empresa sin que exista una formalidad, ahí se habla de resultados de estrategias y de las actividades de la competencia y se asignan actividades para el día siguiente. Esta forma de gobierno en la empresa es muchas veces exitoso, pero deja de ser efectivo cuando las actividades productivas empiezan a crecer y se convierte en un camino más sinuoso y el riesgo crece para terminar en conflictos familiares. Cuando esto sucede se hace necesario la implementación de mecanismos que lo regulen como lo plantean Bustos y López et.al (2010), el propósito de este Consejo Familiar es el planear, tomar decisiones, la resolución de problemas y conflictos, se encuentra formado por familiares que han sido fundamentales para el desarrollo de la empresa permite dirimir diferencias y asimismo establece comunicación con los miembros de las familias que no se encuentran muy interesados en el negocio pero que es necesaria su participación.

Este Consejo familiar es un paso lógico para formar un gobierno corporativo, esto hace que se tenga más estabilidad y genere más valor dentro de sus principales responsabilidades encontramos:

- Desarrolla e implementa los planes y programas, en donde se trasmite los valores y la visión compartida de todos los familiares.
- Fomenta la participación y el compromiso de la familia, para desarrollar a los líderes de las siguientes generaciones.
- Determina las normas y lineamientos de participación de los miembros de la familia que deciden o no puedan participar en la operación del negocio, pero que tienen derechos.

Este Consejo de familia, es el plan estratégico y contienen las políticas que van a regir para el manejo de la empresa y la cual van a respetar todos.

Leach (2010) afirma, que este consejo es más efectivo porque incorpora a los miembros activos e inactivos de la familia lo que desarrolla en ellos un compromiso hacia el negocio tiene voz y voto el cual es respetado, promueve la comunicación constante de la familia y empresa.

Dentro de estos Consejos Familiares se encuentran políticas no escritas y las escritas de acuerdo a Muller et.al. (2010), las primeras son las que se aceptan como parte de una cultura, heredadas de generación en generación pero tienen vigencia y se imponen a quién no las cumplan, su fundamento es ético y los valores de los miembros de la familia. En la segunda existe un análisis y discusión sobre las normas y reglamentos de administración y operatividad de la empresa son escritas y firmadas por todos; cada empresa familiar las elabora de acuerdo a sus características y necesidades para regular el comportamiento de quién la conforman.

Tabla XXII

Política del Consejo Familiar

Políticas		Aplicación
No escritas	Éticas y valores	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento, responsabilidad, formas de trabajo. • Lealtad, fidelidad a la empresa, a los clientes, proveedores, honestidad, respeto a la tradición del fundador, compromiso, respeto a la palabra.
Escritas	Estructura del Consejo Familiar.	<ul style="list-style-type: none"> • Su integración y Autoridad. • La toma de decisiones. • La participación de consejeros externos. • Nombramientos. • Derechos y obligaciones de los participantes. • Sus atribuciones.

Fuente: elaboración propia, basado en Muller et.al (2010).

2.6.9.2 Asamblea Familiar o Junta de Accionistas.

Tiene como misión analizar y resolver todos los temas propios de las actividades realizadas por la empresa a partir de la información económica y financiera que debe brindar la dirección, asigna a los miembros del directorio, así como su revocación y retribución. En este caso el empresario recurre a asesores externos algunas veces amigos de la familia o independientes que no tiene ninguna vinculación con la familia ni el negocio, para garantizar mayor objetividad en el análisis y recomendaciones que se puedan dar para determinadas situaciones.

Dodero, (2002) explica que esta Asamblea o Junta de Accionistas no es un órgano permanente dentro de la empresa familiar, ya que estos se reúnen únicamente en las fecha prevista en los estatuto social o a requerimiento de la dirección. Esta figura llega a ser de gran importancia en la empresa familiar, por pasar de una sucesión a otra y fomentan el ánimo del compromiso personal y financiero, lo más importante es que integra a los miembros de la familia cuando es muy numerosa, todos se sienten tomados en cuenta aunque su participación accionaria es poca pero participan en la toma de decisiones del negocio.

2.6.9.3 Consejo Administrativo

Gallo (1998), expresa que un auténtico Consejo de Administración en esencia es el que permite que un grupo de personas capaces, tengan autoridad para supervisar la dirección estratégica de la empresa, para tutelar el desarrollo del equipo directivo y para garantizar la veracidad de la información. Tienen como propósito considerar y representar los intereses de los dueños; formular y vigilar los objetivos estratégicos a largo plazo y ser el principal asesor del presidente ejecutivo. Los miembros deben ser seleccionados a nivel de junta de accionistas y son de gran utilidad como fuente de retroalimentación objetiva.

Dodero (2002), los miembros del comité directivo pueden ser:

- Miembros de la familia que trabajen en la empresa.
- Miembros de familia que no trabajen en la empresa.
- Personal que ocupa puestos gerenciales, pero que no son de la familia.
- Personas externas a la empresa, pero especialista en negocios.

Esto podrá ayudar a dar una mejor orientación, cuando exista la necesidad de tomar decisiones trascendentales, dentro de sus actividades más importantes es establecer las estrategias corporativa de acción en la empresa, dar solidez al crecimiento, cuestionar y supervisar las decisiones sin personalizar, ayudar a tomar de manera eficiente el proceso de sucesión.

2.6.9.4 La toma de decisiones en el proceso de sucesión.

El proceso de sucesión pasa por una serie de etapas desde aquella cuando el fundador se pregunta ¿quién me va a remplazar en la empresa?, hasta el involucramiento de la familia, socios, empleados, clientes y proveedores. ¿Qué se necesita para preparar a la empresa y a los miembros de la familia? ¿Qué va hacer después del retiro? Una vez que el fundador ya contestó todas estas preguntas entonces deberá de dar el siguiente paso que es la toma de decisión. Este proceso es el más difícil y riesgoso, aquí es donde se deben aplicar todos los métodos e instrumentos necesarios para solventar las reglas escritas y las no escritas, estadísticamente las sociedades familiares se enfrentan a la dificultad de su propia supervivencia como corporación tras la muerte o jubilación de su fundador, hecho que se incrementa exponencialmente en la segunda y tercera generación.

Por otra parte desafíos tales como planificar el retiro de los patriarcas que por décadas, han ocupado las posiciones de liderazgo; seleccionar y preparar a sus sucesores para la dirección; gestionar los conflictos, fomentar la colaboración entre un grupo cada vez más complejo de accionistas familiares, y administrar las dinámicas generacionales tanto en la empresa como al interior de la familia, dominan como nunca antes la agenda de este tipo de organizaciones. La coyuntura económica, jurídica y social actual ha hecho necesario tomar en consideración los conflictos específicos que habitualmente se presenta en la empresa familiar, los cuales se derivan fundamentalmente de las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa. La sucesión está cargada de resistencia por parte de la generación mayor, ante la falta de voluntad para soltar las riendas y, a las siguiente generación que se resiste al no sentirse preparada para asumir las responsabilidades del liderazgo.

El fundador y líder deberá de pasar por un proceso de transición lo más transparente e imparcial que pueda para no causar conflicto entre los miembros de la familia, por lo que deberá ser un “proceso planeado y no un evento improvisado y seguir aportando valor a la familia y a la empresa” (Bustos y López, 2010. p 93). Estos mismos autores afirman por otra parte que cuándo la sucesión es planeada se asegura de tener un acuerdo con los accionistas y consejeros para la elección del sucesor y la toma de decisión se lleve a buen término pero existen mecanismos que ayudan a que esta se llegue a negociar sin causar conflictos.

Tabla XXIII**Mecanismos de apoyo a las negociaciones**

Mecanismo	Descripción
Realizar reuniones eficaces	Cualquier figura de gobierno que existiera en la empresa familiar, deberá de proveer un foro de discusión sobre las estrategias administrativas y operativas, así como el seguimiento al candidato a suceder algún puesto. Dejar bien clara las reglas respecto a compensaciones, roles de todos los integrantes de la empresa.
Formalizar contratos que definan la compra- venta.	Decir las reglas y términos de la posible compra-venta de la empresa, con base a un plan financiero. Deberá responder a la determinación del valor de la acción actual, la variación de porcentaje accionario de cada rama familiar en función de la siguiente generación.
Desarrollar y formalizar un proceso familiar.	Desarrollar un protocolo, que sea idóneo a la empresa de acuerdo a sus necesidades, para dar certeza, seguridad a todos los miembros de la organización y formalizarlo ante las instancias correspondientes para ponerlo en marcha.
Promover el trabajo en equipo	Desarrollar una estructura que permita la integración del equipo del fundador con el equipo del sucesor, para que no exista rompimiento y división que afecte a la empresa.
Poner en marcha a los Consejos Familiares o de Administración creados.	Por que equilibran los intereses y ayudan a llegar a acuerdos para que las acciones tomadas sean las mejores en beneficio de la familia y la empresa. También coadyuvan en la planeación del proceso de sucesión.

Fuente: Bustos, López et al. (2010).

Asimismo cuando la empresa familiar, no cuenta con una estructura organizacional necesaria y menos con un órgano de gobierno corporativo deberá de tomar las siguientes medidas para tomar la decisión de retirarse.

- Contar con un asesor independiente experto en las sucesiones familiares, que le permita poner en marcha la transición atendiendo los requerimientos necesarios para tomar la mejor decisión e involucrando a la familia.
- Crear mecanismos de comunicación formal entre los familiares, esto se realizará con el apoyo del asesor externo.
- Obtener una valuación profesional del negocio de acuerdo al mercado, para iniciar la transición.

- Trabajar con el fundador que se retira, para dar conocer el proceso de transición y contemplar las compensaciones que tendrá derecho el fundador y como se le protegerá para su futuro.
- Seleccionar a candidato idóneo para la empresa con apoyo del asesor externo y todos los miembros de la familia.

Con todas estas medidas la empresa crecerá y se profesionalizará, permitiéndole enfrentar los fuertes retos que tiene en su entorno. Preservando ante todo su cultura y aprendizaje organizacional cargados de una fuerte influencia familiar.

Por ultimo por las características tan especiales que tienen estas organizaciones familiares, cada método, procesos o metodologías implementadas van hacer primeramente que se sistematice su funcionamiento, pero no asegura, que adoptando tales medidas tengan continuidad; derivado principalmente que es un ente, manejado por miembros de una familia en donde convergen una gran cantidad valores, costumbre que la determinan. “es cómo decir, que existen diversas terapias para evitar que las parejas lleguen al divorcio, sin embargo, sigue existiendo y el porcentaje es alto, es lo mismo que sucede en la empresa familiar”.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Aspectos Generales de Metodología.

Para Bourdieu (1992), la culminación del arte de investigar radica en la capacidad de tratar temas “teóricos” relevantes, a propósitos de objetos “empíricos” muy precisos en apariencias menores e intrascendentes. Por lo que consiste en convertir problemas abstractos en operaciones científicas totalmente prácticas, suponiendo una relación muy especial entre teoría y la práctica.

Otro de los objetivos de la investigación es llegar a conocer la realidad desde cualquier enfoque o tipo, bajo este planteamiento epistemológico el estudio de la realidad debe ser pensada lo más objetivamente posible, sin hacer establecimientos previos de encuadres teóricos ni supuestos basados en la experiencia acumulada; si no del surgimiento del proceso de investigación que permita la construcción de nuevas estructuras del conocimiento como resultado del amalgamiento de una perspectiva teórica metodológica y su parte empírica.

La investigación ha servido al hombre para conocer su realidad y su entorno desde los aspectos ordinarios o comunes, derivado de la interrelación del hombre con su contexto social o natural, el cual no cuenta con un método ni un procedimiento reflexivo; una de las formas de llegar a obtener juicios complejos, objetivos y reflexivos, es a través de utilizar métodos o sistemas artificiales que permita hacer conocimiento científico. Utiliza también teoría científica que se derivan de la experiencia adquiridas mediante la observación y la experimentación. La ciencia se basa en todo lo que podemos ver, oír, tocar por eso es objetiva, las especulaciones no tienen cabida. El conocimiento científico, es conocimiento fiable porque es “objetivamente probado” (Chalmers, 1987: II). Suele señalarse a René Descartes (1596- 1650) como uno de los fundadores de la epistemología moderna que impulso el espíritu científico moderno, inaugurado por Kepler y Galileo. Para el pensador moderno no es el ser, sino la razón, la que suscita el pensamiento. (Yepes,1989).

Algunos de los principios en que se sustenta la ciencia son los postulados, los cuales representan proposiciones básicas para orientar las actividades de la investigación científica.

Eco, (1995) afirma que una investigación es científica cuando cumple los siguientes requisitos:

- 1) versa sobre un objeto reconocible y definido de tal modo que también sea reconocible por los demás;
- 2) tiene que decir sobre este objeto cosas que todavía no se han dicho;
- 3) tiene que ser útil a los demás, y
- 4) suministra elementos para la verificación y la refutación de la hipótesis presentada.

Según Bryman (1989), la mayoría de los autores coinciden en afirmar que una forma de construir el proceso de investigación es la siguiente:

- 1) fases principales: teoría, hipótesis, observaciones y recolección de datos, análisis de datos y hallazgos, y
- 2) como procesos intervinientes distingue: deducción, operacionalización, procesamiento de datos, interpretación e inducción.

La investigación ha evolucionado con el hombre y su realidad, partiendo de necesidades que propias de cada entorno, de ahí que estemos hablando de diversos tipos y enfoques que han surgido con determinadas características, primeramente todo era una explicación cuantitativa, todo era visto de manera matemática. Cuando la tradición cuantitativa era incapaz de explicar la mayoría de los fenómenos en este campo, se vuelve necesario explicar desde las perspectivas de las opiniones, experiencias y vivencias del sujeto lo que pasaba en las ciencias sociales; esto propició la aparición de los métodos cualitativos, con énfasis en el contexto, que iniciaron una nueva tradición para el estudio de los hechos sociales, que son todos aquellos que se desarrollan al interior de una sociedad, por lo cual es preciso buscar por separado la causa eficiente que lo produce y la función que cumple.

Uno de los precursores es Durkheim, que realiza grandes aportaciones a la sociología y define al hecho social como “la manera de actuar y sentir de un grupo de individuos, como

son las normas morales, religiosas y la observaciones familiares”. A la investigación entonces se le denomina *investigación social*, por el estudio que se hace a través de los comportamientos del medio ambiente, organizaciones, grupos e individuos.

La investigación social se ha orientado a responder tres cuestiones de fondo para el estudio de la realidad: (i) la cuestión ontológica (¿existe la realidad social?), (ii) la cuestión epistemológica (¿se puede conocer?), y (iii) la metodológica (¿cómo podemos conocerla?). Estas tres cuestiones plantean que la realidad deberá ser conocida desde el significado que tiene para los individuos, ya que cada uno de ellos produce su propia realidad y sus construcciones mentales varían entre las diferentes culturas y contexto de donde se desarrollan. No existe, por lo tanto, una realidad social universal válida para todos los hombres, existen múltiples realidades por la forma de interpretar los hechos sociales, por lo que tiende a desaparecer la separación entre el investigador solo y el objeto de estudio, y existe un mayor acercamiento en conocer el hecho social desde perspectivas más psicológicas.

La parte metodológica es conocer la parte empírica del hecho, porque representa el proceso cognitivo que el investigador realiza para comprender el significado que le da el propio sujeto a la acción. El sujeto que investiga se acerca a la realidad libre de prejuicios y de teorías preconcebidas.

Todas estas determinantes han sido esenciales para saber que por las características de este estudio, por sus objetivos planteados y los resultados alcanzados el enfoque utilizado fue cualitativo, de tipo explicativo e interpretativo se iniciará con la observación directa mediante la realización de un transepto en las organizaciones familiares.

Los instrumentos de recolección de datos que se aplicaron en estas tres empresas familiares, Nitram, Argovia, Hotel Fénix, de la Ciudad de Tapachula, Chiapas, fueron diseñados de acuerdo a las características y necesidades de cada una de ellas como la observación participante, entrevistas semiestructuradas a profundidad, estableciendo una guía de entrevista y de observación para ser aplicada a los actuales dirigentes y miembros de la familia que trabajan en las empresas ya que por circunstancias de tiempo del establecimiento de las empresas, sus fundadores ya no se encuentran vivos.

Para explicar y comprender toda la información que se obtuvo de esta investigación será necesario soportarla en marco referenciales interpretativo, que enmarcará el significado de los fenómenos sociales (Verstehen), desde el interaccionismo simbólico. Este paradigma socio- psicológico que se basa en tres premisas según (Álvarez 2009): se actúa de acuerdo al significado que el ser humano tiene de las cosas, la interpretación es derivada de la interrelación que se tenga con otros seres humanos, y por último el significado es manejado o modificado de acuerdo a la interpretación que se le da a las cosas; esto le permitirá desentrañar el contenido empírico, acercándose al material desde diferentes ángulos, formulándose diversas preguntas y regresando a valorar las respuestas que surjan a partir de ellas. Ésta propuesta eminentemente cualitativa se encuentra dirigida a propiciar un análisis desde la cultura de origen del fundador con los aspectos simbólicos de una costumbre, una palabra, una acción que permitió que la familia la interpretara como una cosa que debería de ser conservada y de ser transmitida a las otras generaciones con el objetivo de dar continuidad a la tradición familiar y a la empresa.

Por otra parte hemos construido un diseño de investigación, apropiado para el abordaje racional, coherente y satisfactorio de nuestra investigación tanto teórica como de campo que nos permitirá obtener conocimientos nuevos, que en algún momento serán útiles para nuevas investigaciones; tal diseño lo veremos a continuación.

3.1.1 Conceptualización del Diseño de Investigación.

El diseño de investigación se puede decir que es la estrategia general de trabajo que el investigador diseña para llevar a cabo la investigación. También es el señalamiento previo a la investigación de las fases que la constituyen; algunos autores lo identifican en algunos aspectos con el plan de trabajo, dentro de éste se encuentra señalada una serie de actividades organizadas en donde se encuentra las técnicas o herramientas que habrán de utilizarse para la recolección de datos y para su análisis. Si estas se encuentran debidamente seleccionadas y diseñadas los resultados serán lo más válidos posibles.

Pacheco y Cruz, (2006) dicen que el diseño de investigación ésta compuesto por tres grandes momentos:

- La problematización: es el objetivo central de la investigación o propósito central de la investigación, es decir el descubrimiento de un posible problema de que algo no esta orden en nuestro presunto saber; esto se puede ver a través de la observación como el primer acercamiento a la realidad.
- Metodologización: el definir cómo será alcanzados los objetivos. Es decir, la realización de una secuencia lógica de acciones que tendrán que llevarse a cabo a lo largo de toda la investigación, y deberá decidir ¿quién? en qué momento realizarla y con qué recursos va a contar.
- La formalización: cuando los dos primeros momentos ya se encuentran definidos, es muy importante formalizarlo a través de la elaboración de un documento llamado “protocolo”, el cual es la guía explícita con el cual se llevará acabo el desarrollo práctico de la investigación.

De ahí que resulte de vital importancia que esta tesis doctoral, se haya orientado por el paradigma de la investigación cualitativa, que de acuerdo a Blumer, (1969) “ésta destinado a asegurar un estrecho ajuste entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace” (citado por Álvarez p. 26). El investigador observará a las personas en su vida cotidiana, escuchándola hablar sobre lo que tiene en mente y viendo los documentos que produce, para obtener conocimiento directo de la vida social (Álvarez, p.27).

Se eligió la técnica del estudio de caso¹⁴, ya que es el más utilizado por los investigadores en los estudios organizacionales y en particular en los estudios sobre el conocimiento y aprendizaje organizacional, para profundizar en el conocimiento de cuestiones complejas en el propio entorno de la empresa, por ser una “indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de existencia” Yin, (1984). El estudio se hará bajo marcos referenciales interpretativos¹⁵ del interaccionismo simbólico¹⁶, el cual

¹⁴ El estudio de caso: algunos investigadores, tratan a la investigación y al estudio de caso como sinónimos. Sin embargo, no todos los estudios de caso pueden adecuadamente describirse como instancias de investigación cualitativa, a veces hacen uso sustancial de métodos de investigación cuantitativa. Del mismo modo, la mayoría de investigaciones de acciones se basa en las investigaciones del caso de estudio (Bryman, 1989 p. 170)

¹⁵ Los marcos de referencia interpretativos; Szasz y Lerner (1996), se trata de acercamientos que se fundamentan en diversas corrientes teóricas de la sociología, la psicología, la antropología, la lingüística, que muestran la realidad subjetiva y la realidad social, íntimamente relacionada, donde se inscriben las conductas y acciones humanas. Esta búsqueda de interpretaciones, resultados y significados.

¹⁶ Interaccionismo simbólico; es un paradigma interpretativo socio-psicológico desarrollado por Horton, Cooley, Mead, en (1937), sus tres principales premisas: 1) los seres humanos actúan respecto de las cosas basándose en los significados que

permitirá describir el significado que tiene las cosas para los seres humanos y su interacción con los demás; con esto se tratará de cumplir con el objetivo principal de esta investigación y dar respuestas a sus preguntas de investigación.

Hablaremos en seguida de la importancia de la investigación cualitativa.

3.1.2 La Investigación Cualitativa.

El debate entre la investigación cuantitativa y cualitativa, cuál es mejor que otra, ha estado vigente por varios años; pero ambas han generado ideas de gran valor y han contribuido al avance de estudio de las diversas disciplinas. La primera está inspirada en el paradigma del neopositivismo, en donde la investigación se encuentra estructurada en fases que siguen una secuencia lógica y en la que la teoría precede a la observación, orientada a la comprobación empírica de la teoría formulada previamente, la hipótesis deberá ser comprobada por métodos estadísticos. Y la segunda se basa en el paradigma interpretativo, este apareció entre los años treinta y setenta, sobre todo en la sociología estadounidense, en los que surgieron diversas corrientes del interaccionismo simbólico como la sociología fenomenológica y la etnometodológica, estas tienen como objetivo el estudio de la interacción individual, donde la realidad no puede ser sólo observada, sino que debe ser interpretada (Corbetta 2007, p.18).

Aunque se dieron diversas críticas a estos nuevos enfoques por considerar que se habían ceñido a solamente conocer una microsociología, una parte del estudio del individuo y la sociedad por sus propios intereses a las relaciones interpersonales, sin importarles aplicar sus conocimientos a problemas de las grandes transformaciones históricas y los procesos relativos a la sociedad. En los años sesenta la discusión se replanteó a partir de una serie de contribuciones teóricas importantes (Goffman 1959, 1967; Schultz, 1967; Glaser y Strauss, 1967; Blumer 1969), pero a partir de los ochenta y noventa es cuando la investigación cualitativa se desarrolla, ello trae la elaboración de nuevas técnicas de recopilación y análisis de la materia empírica. Herbert Gans, en 1962 realiza una investigación en un barrio

ésta tienen para ellos. 2) los significados derivan de la interacción que la persona tiene con otros seres humanos. 3) los significados son manejados o modificados, por medio de un proceso interpretativo que la persona pone en juego cuando establece contacto con las cosas (citado por Álvarez p. 42, 66).

italoamericano y publica sus resultados y define su trabajo como no científico y afirma que “la validez de sus resultados se apoyan exclusivamente en su juicio personal” (Corbetta, 2007).

Álvarez, (2006) afirma que Arthur Vidich y Stanford Lyman, proponen el desarrollo histórico de la investigación cualitativa y lo dividen en ocho períodos:

- Etnografía temprana (hasta el siglo XVII). También denominan este periodo como el descubrimiento del otro. Surge del interés de los occidentales por conocer los orígenes de la cultura y la civilización.
- Etnografía colonial (exploradores de los siglos XVII, XVIII y XIX). También denominado de las mentalidades coloniales y la persistencia del otro.
- La evolución de la cultura y la sociedad: Augusto Comte y el método comparativo.
- La etnografía del siglo XX. El *comtismo* y la Guerra Fría.
- Etnografía del indio americano como el otro (antropología de finales del siglo XIX y principios del siglo XX).
- Etnografía del otro ciudadano o estudios comunitarios (de inicios del siglo XX a los años sesentas).
- Estudios de etnicidad y asimilación (de mediados del siglo XX a la década de los ochenta).

Taylor y Bogdan, (1987), consideran que la investigación cualitativa tiene características importantes para conocer su objeto de estudio y esto será adaptado por el investigador de acuerdo a las necesidades de su estudio. Plantean que la investigación es inductiva, porque conoce las conexiones internas de una parte del fenómeno objeto de estudio, y le permite explicar al escenario y a las personas desde una perspectiva holística. El investigador se adapta al entorno de la investigación tratando de ser sensible y comprender a las personas dentro de sus propios marcos de referencia, considerando que el escuchar con respeto a los individuos le permitirán dar validez a los resultados; para él todo lo que se diga es importante y valioso para su investigación (citado por Álvarez, 2006, p. 25).

A partir de todos estos planteamientos muchos investigadores consideran a la investigación cualitativa como un arte, porque son artífices de crear sus propias formas e instrumentos para recolectar su información, lo único que siguen son directrices orientadoras, pero no reglas lo cual le permite ser flexibles y estar abiertos a encontrar nuevos conocimientos.

3.1.3 La Metodología y Métodos Cualitativos.

El hecho de hacer el estudio utilizando la metodología cualitativa permite conocer a la realidad tal como lo experimentan los sujetos. Blumer, (1969) explica que se investiga en el entorno del mundo real, para tratar de aprehender el proceso interpretativo permaneciendo como un observador objetivo y rechazando el rol de actuante para no arriesgarse al peor tipo de subjetivismo.

La metodología cualitativa busca observar a las personas en su vida cotidiana, escuchándolas hablar sobre sus experiencias y lo que tienen en mente, y viendo los documentos que producen, pero de acuerdo a Álvarez Gayou (2006, p. 27) constituye “una investigación sistemática conducida con procedimientos rigurosos, aunque no necesariamente homogéneos”. Busca también descubrir la “estructura específica de lo que ocurre en la realidad, en vez de descubrir leyes generales o distribuciones masivas”, Ruiz (1999). Las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables sino considerados como un todo; utilizando métodos flexibles para la obtención de datos, que permitan conocerlo en lo individual y a experimentar sus vivencias, sentimientos y, se aprende sobre sus valores sus éxitos y fracasos con los que ha vivido, en un mundo frecuentemente llenos de esquemas que le han impuesto.

Los métodos cualitativos nos permiten permanecer próximos al mundo empírico, están destinados a asegurar un estrecho ajuste entre los datos y lo que realmente la gente dice o hace por eso no se han refinado ni homogeneizado (Blumer, 1969). Su objetivo es alcanzar la confiabilidad y en la reproducibilidad de su investigación que le dará validez a sus datos. Estos métodos sirven al investigador, nunca el investigador es el esclavo de un procedimiento o técnica (Mills 1959).

Según Ruiz Olabuénaga (1999) los métodos cualitativos presentan al menos una de las siguientes características:

- Captación y reconstrucción del significado de las cosas (procesos, comportamientos, actos), más que describir los hechos sociales.
- Uso del lenguaje básicamente conceptual y metafórico.
- Recoge información de manera flexible y desestructurada, a través de observación, entrevista en profundidad, biografías, historias de vida.
- Su procedimiento es más inductivo que deductivo; parte de los hechos, no de teorías e hipótesis preconcebidas y perfectamente elaboradas, desarrolla conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos.
- Su orientación es holística y concretizadora; pretende captar todo el contenido de experiencias y significados que se dan en un solo caso (citado por Cruz, 2006, p. 187).

Álvarez, (2006) asegura que el fundamento fenomenológico se caracteriza por “centrarse en la experiencia personal, en vez de abordar el estudio desde perspectivas grupales o interaccionales, basándose en la temporalidad, el espacio y la relacionalidad, haciendo su estudio desde su contexto de las relaciones con objetos, personas, sucesos y situaciones, en donde lo importante es basarse en la memoria, la imagen y el significado. Por otro lado, la etnometodología centra su estudio en los individuos y en cómo enfrentan las situaciones de su vida diaria. Es decir, cómo se realizan las construcciones de su interacción desde su forma de relación con los demás: lo importante es el discurso natural y su narrativa en el habla cotidiana

Los métodos cualitativos utilizados para el estudio en las organizaciones y las ciencias sociales, alientan el análisis en las relaciones continuas entre algunas variables en busca de una simple causalidad. En dónde todos los individuos que la componen entran en proceso de interrelación, dando forma a la vida organizacional mediante la importancia que le dan a la experiencia diaria. Miller y Mintzberg, afirman que la investigación en la organización es vista como un fenómeno empírico concreto, cambiando con el tiempo como resultado de la interdependencia entre los diferentes elementos dentro de la organización, y entre la organización y el medio ambiente. Las diferentes lógicas de la investigación que están

disponibles para el investigador dentro de las cuales tomará la más adecuada que se adapte a su realidad objeto de estudio y encontrar el conocimiento buscado. Estas estrategias de investigación centrarán su atención en formar premisas ontológicas y epistemológicas que se llevaran a cabo en la práctica y en donde veremos las conceptualizaciones.

Tabla XXIV Premisas Ontológicas y Epistemológicas

Estrategia	Fundamento.
El estudio de estructuras y procesos	Derek Pugh, el comportamiento en las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas de regularidades observables, caracterizada por la causalidad múltiple en donde el objetivo del investigador es producir conocimientos generalizables.
La identificación y el estudio de configuraciones	Miller y Mintzberg. La organización vista como un fenómeno empírico.
El aprendizaje Organizacional	Donald Shön. La organización como sistema de aprendizaje individual y colectivo. Se caracteriza por procesos que cambian continuamente, en responsabilidad en sí, a la libre observación del desempeño.
Interaccionismo interpretativo	Denzin Norman. La estrategia de investigación basado en la idea que los seres humanos, construyen y organizan su vida cotidiana a través de corrientes entrelazadas de conciencia fenomenológica y de su interacción.
Metodología de la historia de vida	Garet Jones. Explorar los enfoques fenomenológicos a la interacción simbólica con el concepto de historias de vida como marco para el análisis, como parte de una experiencia de vida en evolución.
El estudio de las organizaciones como cultura.	Smircich Linda. El estudio de las organizaciones sociales, centrándose en cómo crear y utilizar individuales modos de interpretación compartida como base para la acción unificada.
Lectura de la organización	Steve Turner. La vida social se veía como una forma de lenguaje o texto, que él interpretó o entendió en término de alguna estructura. La premisa básica subyace en que los seres humanos se esfuerzan por superar las percepciones subjetivas y el mundo externo, y lo hacen a través de hacer diversos tipos de construcciones sociales, o leyes, que son de carácter mitológico.

Fuente: elaboración propia basado en Morga, Gareth (1980).

Aunque podemos encontrar otras, para fines de nuestra investigación se enmarcara a nuestro objeto de estudio en la metodología cualitativa bajo un marco explicativo interpretativo del interaccionismo simbólico, tomando como referencia su cultura en donde los actores humanos no conocen o perciben “el” mundo, si no que conocen y perciben “su”

mundo mediante su marco de referencia cultural (Hallowell 1955). Además, fue necesario establecer los instrumentos de investigación adecuados para recabar la información los cuales se detallan a continuación.

3.1.4 Las Técnicas y Herramientas de la Investigación Cualitativa.

Las técnicas de investigación cualitativa son utilizadas ampliamente en el mundo de los negocios y el mercado, sobre todo por el uso de grupos focales en las organizaciones que permiten que el investigador recabe información la mayor posible. Según Bryman y Burgess (1994), en la investigación cualitativa hay que hablar más de técnicas o de fases de un proceso de investigación, ya que es difícil reducirse a técnicas específicas, sino que consiste más bien en un proceso dinámico que une problemas, teorías y métodos en donde la inducción y la deducción son simultáneas.

De acuerdo con Álvarez (2006), las técnicas de investigación cualitativa son las que se refieren a diferentes formas mediante las cuales los investigadores obtienen información que buscan para llevar a cabo su estudio. Lo primero que realizamos es la observación, la cual la hacemos bajo las siguientes categorías: (i) contexto físico, (ii) contexto social, (iii) interacciones formales e informales, e (iv) interpretaciones de los actores sociales. Para llevar a cabo la adquisición y elaboración del conocimiento en forma particular en esta investigación se utilizó la técnica de la observación la cual nos permitirá usar todos los sentidos para recoger datos valiosos para el estudio, en donde centraremos nuestra observación en los escenarios de la vida cotidiana de las personas, comportamientos familiares, escuchando sobre la vida de la empresa, actitudes en el proceso de gestión de la sucesión, contextos. Así mismo, se aplicó una entrevista semiestructurada a profundidad, que está acompañada de una guía de preguntas, que darán respuestas a las dimensiones del estudio, para llegar a explorar opiniones, experiencias, sentimientos con mayor amplitud para contrastar y validar datos que den certeza a la información.

Recordemos entonces que en la investigación cualitativa una de las técnicas más utilizadas es la observación participante: “ingrediente principal de la metodología cualitativa” (Taylor y Bogdan, 1987: 31). Esta técnica nace en el contexto de la investigación antropológica, etnográfica y etnológica a principio del siglo XX, con el fin de estudiar las sociedades

primitivas, aunque es nuestra época se utiliza para el estudio de las sociedades modernas centrando su atención en lo social o cultural, pero también fue adoptada por otras disciplinas como la sociología.

Según Corbetta (2006), esta técnica se adentra al contexto social, vive como y con las personas objeto del estudio, comparte cotidianidad, les pregunta; descubre preocupaciones, sus esperanza, sus concepciones del mundo; y cuenta con dos principios 1) que el conocimiento social sólo se puede alcanzar mediante la comprensión del punto de vista de los actores sociales y 2) esta comprensión se alcanza con la interacción continua y directa de los sujetos estudiados, y define a la observación participante como:

“Una técnica en la que el investigador se adentra en un grupo social determinado: a) de forma directa; b) durante un periodo de tiempo relativamente largo, c) en su medio natural; d) estableciendo una interacción personal con los miembros; e) para describir sus acciones y comprender, mediante un proceso de identificación, sus motivaciones” (p.305).

La utilización de esta técnica requiere de un gran conocimiento, habilidad y experiencia para hacerla ya que deberá de hacer una observación objetiva de la realidad objeto de estudio, dejando a un lado sus propias apreciaciones, juicios que contaminen la información y pierda su objetividad.

Otro instrumento comúnmente utilizado en la investigación cualitativa es la entrevista ya que, de acuerdo con Sabino (1996), la ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores quienes proporcionan la información relativa a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas.

Según Steinar Kvale (1996), el objetivo de la entrevista cualitativa, es “obtener descripciones del mundo de vida del entrevistado respecto a la interpretación de los significados de los fenómenos descritos” (citado por Álvarez, 2006, p. 109).

La entrevista cualitativa es vista como una conversación: a) provocada por el entrevistador, b) realizada a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación, c) con una finalidad

de tipo cognitivo, d) guiada por el entrevistador y f) con un esquema de preguntas flexibles y no estandarizadas. (Corbetta 2007, p. 344)

La entrevista cualitativa conlleva un proceso de interrelación entre dos individuos en donde lo más importante es recoger, captar lo que él sujeto investigado dice y cómo lo dice. Se considera que este tipo de entrevista puede ser de tres tipos:

- Entrevista estructurada: a todos los entrevistados se les pregunta con la misma formulación (las preguntas se encuentran claramente definidas, como un cuestionario de preguntas abiertas).
- La entrevista semiestructuradas: el entrevistador utiliza un guión que contiene los temas que deberán tratarse en el curso de la entrevista (por lo tanto las preguntas están predeterminadas en cuanto al contenido, pero no en cuanto a la forma),
- Entrevista no estructurada: el entrevistador sólo tiene que abordar determinados temas en el curso de la conversación de la forma que lo considera más adecuada, es decir, no están prefijadas ni la forma ni el contenido de la preguntas. (Corbetta, 2007).

Por lo anterior para nuestra investigación de estas tres empresas familiares, se aplicaron los instrumentos antes descritos pero también herramientas documentales, de campo, análisis de textos y documentos, grabaciones y transcripciones, las cuales fueron diseñadas y aplicadas de acuerdo a la necesidad del estudio. Esto nos permitirá recolectar datos con un fin específico:

- a) Las herramientas documentales para encontrar las referencias teóricas específicas del estudio de caso, encontrar contenidos que expliquen el objeto de estudio desde su definición, características, evolución, desarrollo y modelos así como de las tres principales dimensiones de análisis. Esta investigación es el punto de partida para ubicar, analizar y reflexionar en torno a las teorías que permiten sustentar el estudio con sus objetivos, proposiciones y conforman la construcción de su marco teórico indispensable para orientar y guiar la investigación el cual soporta todo el trabajo de investigación.

b) Las observaciones directas, las entrevistas a profundidad, y el uso de documentos para la investigación cualitativa de campo (Corbetta, 2006, p. 302). Estas tres herramientas hacen que el investigador analice la realidad social que lo rodea, que observe, que pregunte y lea.

En la tabla que elaboro se puede observar qué técnica se utilizó en cada momento del estudio para la recolección de datos, la información recabada, y a quién le fue aplicada tomando en cuenta las dimensiones e indicadores de la investigación enfocados en sus objetivos, preguntas de investigación y proposición.

Cada una de ellas se desarrolló con un objetivo específico que permitiera primero recabar información lo más amplia posible, pero ante todo observar las aquellas actitudes que cada actor iba mostrando observar sus gestos, sus ojos, su postura con respecto a las preguntas que se realizaron poder contrastar con cada una de los actores para determinar cuál fue el efecto que causó en cada uno de ellos las diversas etapas que paso con la empresa y como núcleo familiar; lo más valioso fue despertar en sus recuerdos eventos importantes que algunas veces los lleno de satisfacción y alegría y otros de incertidumbre. Anécdotas contadas y frases que para ellos fueron importantes y que hoy en día las recuerdan como una enseñanza que sus padres les dejaron.

Tabla XXV

Técnicas e Instrumentos Utilizados.

Técnica	Instrumento	Información Recolectada	Aplicación	Formato
Observación del participante	Guía de observación:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Datos generales de la empresa. ▪ Estructura y jerarquía organizacional ▪ Actividad empresarial. ▪ Infraestructura, equipos tecnológicos, producción, servicios ▪ Generación que dirige. ▪ Formas de trabajo y descripción de tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficinas de la empresa. ▪ Documentos de las empresas. ▪ Área de administrativas, producción, servicios, ▪ Sucesores y familiares que laboran en la empresa. ▪ Familiares que no laboran en la empresa. ▪ Personal de la empresa no familia. 	Instrumento 1 Guía de observación.
	Organigrama de la empresa familiar	Generaciones (estructura familiar y relación entre los miembros)	Familiares que laboran en la empresa.	Instrumento Organigrama
Entrevista Semiestructurada	Grupal e individual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contexto económico, político y social. ▪ Toma de decisiones. ▪ Formas de administración. ▪ Plan estratégico de crecimiento de la organización ▪ Tipo de empresa que se quiere ser a futuro. ▪ Generación que lo dirige, identificación con valores misión y visión de la familia ▪ Criterios y políticas de incorporación de familiares ▪ Formas de trabajo y descripción de tareas. ▪ Formas de promoción y acceso a puestos directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Miembros de la familia al frente de la dirección y administración. ▪ Familiares que laboran dentro de la empresa. ▪ Oficinas de la empresa. 	Formato de entrevista.
	Guión de entrevista. Diagnostico de la formas de gestión.			
Entrevista Semiestructurada.	Grupal: Guía, diagnóstico de la	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Historia de la familia. ▪ Edades de los miembros. ▪ Comunicación familiar. 	Integrantes de la familia de manera grupal.	Instrumento Guía de

Técnica	Instrumento	Información Recolectada	Aplicación	Formato
	familia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creencias, valores, tradiciones y actitudes. ▪ Formas de trasmisión de conocimiento y experiencias. ▪ Profesionalización. ▪ Resolución de conflictos. ▪ Creencias de la esposa del fundador. 		entrevista
	Grupal: Guía, diagnóstico organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evidencia de historia de la organización. ▪ Objetivos, misión, visión, valores. ▪ Relaciones familia- empleados ▪ Valuación de la empresa en el mercado. ▪ Distribución histórica de la propiedad. ▪ Dilución de la participación del capital social. ▪ Implementación de instrumentos y órganos de gobierno. Asesores independientes. ▪ Relación con clientes, proveedores y sociedad. ▪ Competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrantes de la familia de manera grupal. ▪ Empleados ▪ Ejecutivos no familiares. ▪ Documentos de la empresa. 	Instrumento Guía de entrevista.
Entrevista	Grupal: Guía, diagnóstico del desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia y cumplimiento de planes estratégicos. ▪ Diversificación de la actividad empresarial. ▪ Crecimiento accionario. ▪ Dirección familiar. ▪ Grupos para actividades culturales y deportivas familiares, familiares-empleados. ▪ Sustentabilidad y responsabilidad social. ▪ Progreso local, regional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrantes de la familia de manera grupal. ▪ Documentos de la empresa 	
Entrevista	Individual: Entrevista en profundidad	Validación de datos de observación y entrevistas grupales	Integrantes de la familia de manera individual	Libre

Fuente: adaptado de Cruz, Molina, García, Velasco, Zebadúa (2011)

3.1.5 El Método del Estudio de Caso.

En la búsqueda de encontrar un método que permitiera un estudio científico de las situaciones sociales determinadas en el cual la medición no fuera la única forma de conocer los hechos sociales, sino que permitiera también interpretar los sentimientos y opiniones del sujeto investigado, surge el estudio del *método de estudio de casos*. Este fue aceptado como un paradigma para interpretar el estudio de una realidad subjetiva que permite una reflexión sobre nuestras propias ideas abstractas y la situación concreta de la realidad. Pero como este método no contaba con los instrumentos propios se comienza a adaptar los métodos y técnicas de la investigación cuantitativa para recabar la información necesaria. El uso del método de caso aparece de manera oficial en 1908, en la Harvard Business School, introduciéndose en los cursos de la escuela de negocios. Fue tal el éxito que todas las Universidades, empresarios y estudiantes de administración lo utilizaron (Muller et.al, 2008 p. 199).

Los estudios de caso se hacen de manera particular en las organizaciones¹⁷ a partir de la década de los setenta. La perspectiva de los individuos y sus interpretaciones del ambiente empiezan a ser consideradas importantes, realizándose cada vez una cantidad mayor de investigación cualitativa en las organizaciones (Bryman, 1989). Estos se realizan específicamente en un departamento, área, sección, etc., en donde lo importante era el estudio y comprensión de algunos procesos de funcionamiento organizacional en la toma de decisiones, comportamientos, aprendizajes, clima organizacional o cultura organizacional de los individuos. Como han señalado Mitchell (1983) y Yin (1984), los estudios de caso deben evaluarse en términos de la adecuación de las deducciones teóricas que se generan. Su objetivo no es trasladar los resultados de una muestra a una población, si no generar patrones y vínculos de importancia teórica, que permita explicar la realidad creando modelos de referencia para otros estudios y crear conocimientos nuevos.

¹⁷ Vale la pena destacar que algunos estudios de caso más importantes llevados a cabo en las organizaciones son, por ejemplo, los de Nonaka y Takeuchi (1999), durante los estudios realizados para la creación del automóvil City de la empresa Honda a finales de los años setenta, en donde se hace el estudio del conocimiento implícito y explícito así como la creación de la panificadora automática casera de Matsushita Electric Industrial Company, a finales de la década de los ochenta. Pero sin duda alguna, el estudio de caso más importante que registra la evolución de la ciencia administrativa, la teoría de la organización y el campo de las investigaciones del comportamiento humano en las organizaciones, son los trabajos desarrollados por Elton Mayo y colaboradores en la Western Electric Company de AT&T, durante las décadas de los años treinta y cuarenta.

Yin (1984) sostiene que la teoría se someterá a comparar que tan capaz son los contextos para ver si se ajustan a otros casos; si no es así, es probable que las condiciones bajo las cuales la teoría opera a voluntad deban especificarse de manera más precisa. Yin llama a este enfoque un “replica lógica” y argumenta que juzgar la generalización de las pruebas del caso de estudio es un marco más adecuado que en hacerlo en términos de nociones de muestreo (citado por Bryman, 1988 p.144).

Babbie (1988), afirma que el estudio de caso representa una descripción y explicación completa de los muchos componentes de una situación social determinada, es decir, ésta dirigida a la comprensión de un solo caso idiosincrásico. Se pueden recolectar datos a partir de notas de campo derivado de la observación participante de las transcripciones de la entrevista semiestructurada a profundidad y de la revisión documental.

Bryman (1989) identifica las siguientes características del estudio de caso:

- Es el estudio que se lleva a cabo en una organización o en cada uno de los departamentos dentro de una organización;
- Parece implicar el estudio de un caso, pero muchos ejemplos de investigación enfocan sobre dos o más sitios;
- Puede exhibir toda la gama de métodos de una colección y;
- Comprende un número de énfasis que lo distinguen de la investigación cuantitativa en particular. (Citado por Moguel p. 162).

Derivado de lo anterior podemos afirmar que en nuestra investigación, hemos estructurado una estrategia metodológica adecuada a nuestros tres casos de estudio, nos permitió descubrir, conocer, estudiar el fenómeno, y el razonamiento fue hecho centrado en el análisis del discurso que recabamos a través de la vivencia que han experimentado éstas organizaciones familiares.

3.1.6 Estrategia Metodológica.

Ninguna investigación puede realizarse sin que se tenga una estrategia claramente definida, la cual permitirá obtener resultado que den nuevos conocimientos. En este sentido esta investigación se ha dividido en cuatro partes esenciales:

1. Selección del tema de investigación: fue un proceso bastante difícil debido a que cuando se quiere realizar un estudio, este abarca múltiples factores que se quieren investigar del fenómeno, nos circunscribimos a delimitar perfectamente al objeto sus dimensiones y características.
2. Estructuración y la elaboración del marco teórico. Se realizó una recopilación profunda y exhaustiva de la bibliografía que mostró las teorías que existen sobre el tema sobre el cual se realizó el análisis. La reflexión de esta información nos permitió adentrarnos en el fenómeno entendiendo sus interrelaciones internas y externas dando como resultado la elaboración de esquemas, tablas explicativas para una mejor comprensión. Además brindó de un mayor sustento a los objetivos, preguntas de investigación y proposiciones planteadas.
3. Investigación de campo. La aplicación de instrumentos cualitativos como la observación participante, la entrevista semiestructurada a profundidad aplicada primeramente al actual dirigente, asimismo a familiares involucrados en el trabajo de la empresa, etc., permitió conocer opiniones, percepciones, y actitudes sobre cómo se realiza el proceso de gestión desde la estructura administrativa y familiar.
4. El Análisis del discurso, se empleó este método para llevar a cabo la revisión de la información obtenida. Esto nos permitió recrear las opiniones, pensamientos, percepciones y actitudes de todos los actores entrevistados para analizar el nivel de complejidad y sus conexiones lógicas (Elliott, 1980). De esta manera se tomaron en consideración nuestras variables y dimensiones de estudio para dar respuestas a nuestros objetivos, preguntas y proposiciones planteadas.

3.1.7 Universo de Estudio.

El universo o muestra en la investigación cualitativa busca hacer un estudio en su curso natural, se pretende elegir a los actores más adecuados de acuerdo al objeto de estudio ya que no le interesa los mecanismos de generalización de los resultados; al investigador le interesa la representatividad sustantiva, en donde se encuentra presente su juicio como investigador. Según Strauss y Corbin (1990), el muestreo cualitativo se realiza en función de la evolución de la relevancia teórica de los conceptos (citado por Corbetta 2007. p. 48). Lo que se persigue es encontrar información distinta según sea el caso, con distinto nivel de

profundidad según la conveniencia. Esto se atribuye a la diferencia del objetivo cognoscitivo, para comprender las manifestaciones en su individualidad.

Para efectos de este estudio que se realizó en tres organizaciones familiares ubicadas en la Ciudad de Tapachula, Chiapas, se estableció la necesidad de seleccionar un universo o población de estudio heterogénea, según la relevancia de cada situación. Se acudió a la CANACO, (Cámara Nacional de Comercio en Tapachula) y a la CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria y de la transformación en Tapachula), para que nos permitieran acceder al directorio de las empresas que se encuentran afiliadas a estos organismos para así abrir nuestro universo de observación y determinar qué empresas familiares cumplieran con los requisitos de elegibilidad necesaria. Se tomaron en cuenta a aquellas empresas que fueran: (i) empresas familiares de origen alemán, chino, o mexicano, (ii) medianas, exitosas, y que hubieran pasado por un proceso de gestión y desarrollo que les permitió seguir con éxito en la localidad.

Al llevar a cabo la revisión y análisis de los directorios y documentos histórico que tienen estas organizaciones, se determinó que entre los años 60 y 80 la gran mayoría de empresas en Tapachula eran familiares y de origen chino, alemán, libanés y, en menor proporción, mexicanas. No podemos dejar de mencionar que las fincas alemanas estaban enfocadas a la producción de café para consumo nacional y algunas exportaciones que hacían principalmente a los Estados Unidos. Muchas de estas empresas familiares fueron desapareciendo en la localidad debido a los cambios económicos, políticos y sociales de país y del mundo; no soportaron las nuevas formas de desarrollo por eso lo interesante de esta investigación llevada a cabo, porque las tres empresas familiares no solamente se mantuvieron en el mercado si no que han crecido, se han diversificado y se han mantenido en el gusto de la comunidad en dónde se han establecido, manteniendo clientes cautivos y atrayendo a otros.

Se inició una búsqueda que permitiera encontrar a algunas empresas familiares que pese a los obstáculos que han sorteado a nivel nacional por todos los aspectos antes mencionados han crecido y por lo tanto, cumplieran con los requisitos de elegibilidad y por lo tanto fueron objeto de selección para este estudio, pero no todas estuvieron dispuestas a que fueron investigadas, solamente tres de ellas que cumplieran aceptaron que fuera llevada a cabo el

estudio, que al ir desarrollándose a los actores principales les pareció muy importante primero, que se documentara todo el trabajo hecho por el fundador, porque vieron hechos históricos importantes de los cuales forman parte y además su empresa como ha crecido y los obstáculos a los que se han enfrentado, pero lo más importante es que ha dado a la familia bienestar y mantener un estatus reconocido en la comunidad y a nivel estatal. Por lo que se realizó un concentrado, para determinar todos los criterios y las empresas que fueron objeto de revisión, para echar andar la investigación de esta tesis doctoral.

Tabla XXXVI

Criterios de Selección del Universo de Estudios

Organización familiar	Criterios de selección ^a						Número de criterios cumplidos	Aceptó participar	
	1	2	3	4	5	6		Sí	No
Mexicanas									
Divertivajes (27 años, agencia de viajes).	x	x		x		x	4		x
Helados Finos Irma (60 años).	x	x	x	x		x	5		x
Básculas Guerrero (20 años).	x	x		x	x	x	5		x
Ferretería Tapachula (30 años, venta de materiales para la construcción)	x	x		x	x	x	5	x	
Hotel San Francisco (47 años, servicios hoteleros)	x	x	x	x	x	x	6		x
Hotel Fénix (59 años, servicio hotelero)	x	x	x	x	x	x	6	x	
Maderería Guadalupana (49 años, venta de madera)	x	x	x	x	x	x	6		x
Funerales Bravo (59 años, servicios de inhumación)	x	x	x	x		x	5		x
Alemanas									
Finca Irlanda (84 años; producción de café, cardamomo, miel).	x	x	x	x	x	x	6		x
Fincas Hamburgo y Chiripa (83 años, productoras de	x	x	x	x		x	5		x

Organización familiar	Criterios de selección ^a						Número de criterios cumplidos	Aceptó participar	
	1	2	3	4	5	6		Sí	No
café)									
Fincas Argovia y Santa Rita (95 años; producción de café, floricultura, servicios turísticos sustentables)	x	x	x	x	x	x	6	x	
Chinas									
Distribuidora La Brocha (50 años, pinturas)	x	x	x	x		x	5	x	
Industrias y Comercial Nitram S.A. de C.V. (52 años, comercio de parafinas, abarrotos)	x	x	x	x	x	x	6	x	
Restaurante Long–Yin (36 años, alimentos)	x	x	x	x		x	5		x
Restaurante Yan–Yan (20 años, alimentos).	x	x		x		x	4		x
Restaurantes Confucio y Confucio Inn (45 y 10 años respectivamente, alimentos)	x	x	x	x	x	x	6	x	

^a Criterios: 1) empresa familiar, 2) fundador de origen alemán, chino, mexicano, 3) transición generacional, 4) exitosa, 5) mediana empresa, 6) de la localidad.

Fuente: Elaboración propia

Derivado de la aceptación para llevar a cabo la investigación, se hizo la primera visita de acercamiento a las empresas. Las empresas y los sujetos objeto de estudio se presentan en las siguientes tablas.

Tabla XXVII**Empresas Objetos de Estudio**

Ciudad	Nombre de la empresa.	Antigüedad	Generación que la dirige.	Actividad / giro
Tapachula	Finca Argovia	95 años	4ª. Generación	Productora de café orgánico, flores exóticas y servicios turísticos
Tapachula	Hotel Fénix	59 años	2ª. Generación	Servicio hotelero de tres estrellas.
Tapachula	Industrias y Comercial Nitram S.A. de C.V.	52 años	2ª. Generación	Producción de velas y venta de abarrotos en mayoreo y menudeo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla XXVIII**Sujetos de Investigación**

Empresa	Sujetos de investigación	Total
Industrias y Comercial Nitram S.A. de C.V.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cinco hermanos que dirigen y administran la empresa. ▪ Una sobrina hija de Ruth. 	06
Hotel Fénix, Servicio hotelero.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El hijo que actualmente dirige la empresa ▪ Una hermana de la fundadora que aún vive y que participó en la empresa. 	02
Finca Argovia con producción, transformación de productos agrícolas y servicios de turismo sustentable.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El dueño que actualmente se encuentra dirigiendo la empresa. ▪ Esposa del propietario de Argovia. ▪ Madre del actual dueño 	03
Total Global:		11

Fuente: elaboración propia.

Hay que recordar que a la investigación cualitativa no le interesa la representatividad ya que una investigación puede ser valiosa si se realiza en un sólo caso, en una familia o en un grupo cualquiera de pocas personas. Si se busca conocer la subjetividad, resulta imposible pensar que ésta pudiera generalizarse. De ahí que en este estudio éstas 11 personas serán las principales fuentes de información empírica que tendremos, pero como en toda investigación cualitativa, se realizaron los ajustes pertinentes de acuerdo a los requerimientos del estudio que se encuentran planteadas en las dimensiones, variables e indicadores que son un puente entre la teoría y los conocimientos empíricos.

3.1.8 Variables, Dimensiones e Indicadores.

En una investigación cualitativa el objetivo de las variables no es identificar las relaciones causa–efecto entre ellas, si no comprender las motivaciones que subyacen a la conducta de los sujetos de estudios que permitan construir clasificaciones y tipologías derivado de su vida social y cultural de los individuos (Corbetta, 2006).

Podemos decir que las variables se definen como los atributos, características, cualidades o propiedades que se presentan en las unidades de observación. Son características, atributos, rasgos, cualidades o propiedad que se dan en individuos, grupos u objetos. Los indicadores son los instrumentos que hacen posible observar, ponderar o darse una idea cuantitativa y cualitativa del comportamiento del fenómeno en estudio. Posteriormente, la mayoría de estos factores indicadores se constituyen en las preguntas del instrumento de recolección de datos, que en nuestro caso, adopta las guías de entrevista semiestructurada o de profundidad, para aplicarse a las personas comprendidas en el estudio de campo que llevaremos a cabo.

Derivado de lo anterior, las variables, dimensiones e indicadores que son resultado de la deconstrucción de nuestro objeto de estudio se explican en las presentes tablas cómo fruto del análisis llevado a cabo.

Tabla XXIX

Variable, dimensiones e indicadores: Gestión.

Variable	Dimensiones	Indicadores
Gestión	1. Ciclo de vida de la empresa.	Durante nuestra investigación empírica haremos la valoración de los siguientes indicadores: antigüedad, historia, motivos para establecerse, estructura de la organización, actividad empresarial desarrollada.
	2. Dirección.	Información económica y financiera, criterios y políticas que regulan la incorporación de familiares, capacitación empleados y familiares, plan estratégico de crecimiento a futuro, formas y circunstancias del trabajo de los hijos en la empresa, tipo de empresa que se quiere tener, evaluación del desempeño familiar, formas de promoción y acceso a la dirigencia de la empresa, establecimientos de criterios de remuneración, descripción de tareas, responsabilidades y obligaciones, formas de trabajo,
	3. Cambio Generacional	Años de administración del fundador, toma de decisión de la sucesión e impacto en la familia, convencimiento que es lo mejor para la empresa, transparencia e imparcialidad para el proceso de sucesión, necesidad de preparar a la empresa y a la familia para la sucesión, resistencia para dejar el poder y para adquirirlo, elección del nuevo sucesor, generación que la dirige, identificación del sucesor por habilidad y experiencia, reuniones para determinar estrategias a seguir, protocolo familiar, identificación con valores, misión y visión de la familia, especificidad de la propiedad y del capital, respeto a las tradiciones del fundador, compromiso y respeto a la palabra, preservación de la cultura y valores en la empresa, colaboración entre grupo de accionistas y familiares, gestión de los conflictos familiares, de propiedad y de la empresa, fortalecimiento de lazos.

Fuente: Elaboración propia basado en el marco teórico.

Tabla XXXIII Variable, dimensiones e indicadores: Cultura Familiar y Organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores
Cultura familiar y organizacional	1. Del Fundador: creencias, valores, tradiciones y actitudes.	<p>Antecedentes educativos, económicos y sociales.</p> <p>Comportamiento: gestión de las relaciones familiares, creencias; interpretación, tradiciones, rituales, formas de transmitir conocimientos y experiencia, autoridad, obligaciones y atribuciones.</p> <p>Valores; poder, logros, conducta respeto, honestidad, individualismo, pluralismo, disciplina, amistad, participación de grupo, nacionalismo, solidaridad, diversidad. Plan de vida y que va hacer después del retiro.</p>
	2. Familia Nuclear: (Padre, Madre, Hijos) Creencias, valores, tradiciones y actitudes.	<p>Desarrollo de trabajo en conjunto, contexto económico, político y social, compartir intereses, plan de vida de la familia y de la empresa, formas de comunicación resolución de problemática familiar y empresarial. Creencias; interpretación, tradiciones, rituales, formas de transmitir conocimientos y experiencia, Creencias de la esposa sobre la sucesión.</p> <p>Valores; poder, logros, respeto, honestidad, individualismo, pluralismo, disciplina, amistad, participación de grupo, nacionalismo, solidaridad.</p>
	3. Familia Extendida: (Abuelos, Tíos, Primos, Nietos, Sobrinos, Parientes Políticos) Creencias, valores, tradiciones y actitudes.	<p>Desarrollo de trabajo en conjunto, contexto económico, político y social ramas familiares, dilución de la participación del capital social crecimiento en el número de miembros familiares, compartir intereses. Creencias; interpretación, tradiciones, rituales, formas de transmitir conocimientos y experiencia. Diferencia de edad de los miembros de la familia, respeto a las tradiciones familiares y empresariales.</p> <p>Valores; poder, logros, respeto, honestidad, individualismo, pluralismo, disciplina, etc.</p>

Fuente: elaboración propia basado en el marco teórico.

Tabla XXXI**Variable, dimensiones e indicadores: Desarrollo**

Variable	Dimensiones	Indicadores
Desarrollo	Económico	Existencia y cumplimiento de planes estratégicos, plan de crecimiento, entorno externo, crecimiento accionario, dirección familiar, distribución histórica de la propiedad, permanencia, valuación de la empresa en el mercado, y diversificación de mercados, competitividad.
	Social	Nivel de cohesión familiar, creación de empleos, acciones de sustentabilidad y responsabilidad social.

Fuente: elaboración propia basado en el marco teórico.

CAPITULO IV

TRES EMPRESAS FAMILIARES EN TAPACHULA, CHIAPAS.

4.1 Análisis e Interpretación de los Estudios de Caso: NITRAM, ARGOVIA Y HOTEL FÉNIX.

En este capítulo presentaremos los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas a profundidad y las observaciones participantes realizadas durante este estudio a tres empresas familiares de la ciudad de Tapachula, Chiapas, cabe mencionar que por la importancia de los testimonios de los entrevistados, fueron incorporadas los comentarios, opiniones y expresiones de todos los entrevistados, con la finalidad de construir un marco explicativo interpretativo de su dinámica organizacional de estos tres casos, con apego a las discusiones teóricas de los diversos autores que se consultaron desde los enfoques de las estructuras de la familia, de la organización y su cultura.

4.1.1 Breve Semblanza de Tapachula.

El estudio se realizó en la Ciudad de Tapachula, Chiapas, lugar en dónde están establecidas las empresas familiares, en el caso de Nitram la venta de abarrotes está en la 7ª. Calle Oriente no. 34 y la fábrica de veladoras y velas se encuentran fuera de la ciudad, lo mismo sucede con Argovia por ser un finca cafetalera se encuentra en la parte montañosa del municipio, el Hotel Fénix está establecida en la 4ª. Avenida norte no. 19, el centro de la ciudad.

Tapachula Chiapas se encuentra ubicada en el extremo Sur del Estado de Chiapas, en la región socioeconómica del Soconusco. Tiene una extensión territorial de 857 kilómetros cuadrados lo que representa el 1.16% de la superficie estatal. Se localiza a 14º y 5” de latitud Norte y 92º 16” de latitud Oeste, con una altitud de 160 metros sobre el nivel del mar; cuenta con 320,451 habitantes según el último censo de población del (2010) del INEGI. Su condición de frontera mexicana con Guatemala le otorga un papel destacado en la macroregión conformada por los

estados del sur-sureste de México y los países de Centroamérica. “Es una región heterogénea, rica en recursos naturales y energéticos, con gran diversidad cultural pero, paradójicamente, concentra enormes rezagos sociales que colocan a segmentos amplios de la población en condiciones de marginación y pobreza. En su carácter de cabecera municipal, Tapachula es centro de casi 400 localidades pequeñas y dispersas de diversos tamaños, con denominaciones que van desde caserío, poblado, rancho y las fincas cafetaleras”. Cruz, (2009).

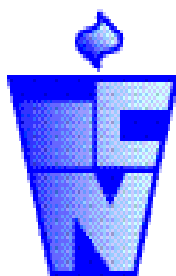
Durante más de un siglo, Tapachula ha vivido los efectos de diversos procesos migratorios que dieron por resultado una importante diversidad étnica y cultural. Anclado en la historia local y con la facilidad que representa la vecindad geográfica y cultural, se estableció un patrón de intercambio poblacional entre Guatemala y México, que explica el origen guatemalteco de muchas familias de las clases medias y altas de la ciudad se le considera el centro comercial y político de la región del Soconusco según INEGI (2009), está integrada por 16 municipios asentados en el altiplano y las faldas de la Sierra Madre y la Planicie Costera de Chiapas. Cuenta con una importante red de establecimientos financieros, comerciales, de comunicación y transporte, hospedaje y alimentación, que dan soporte a la actividad agropecuaria municipal y regional y a la economía de la migración. Recientemente, ante el declive de las actividades agrícolas y pecuarias, se ha desarrollado también el turismo alternativo. La ciudad de Tapachula, Chiapas; por su importancia estratégica y económica, se considera como la principal ciudad del Soconusco, cuenta con micro empresas o empresas familiares en su mayoría, las cuales están constituidas hasta por 15 o 20 personas, sin embargo las que predominan son la Pymes, que son empresas en que él dueño se constituye en administrador, controlando cada una de las funciones y por lo regular no existen niveles de autoridad, solucionan sus problemas de manera informal.

En cuanto al comercio y los recursos generados en Tapachula, la zona es altamente productiva en café, plátano, mango, atún, leche, flores, soya. Se realizan grandes transacciones comerciales de importación y exportación; esto ha provocado que las grandes cadenas comerciales se posicionen en el mercado, como Sams, Soriana, Walmart, Chedraui, Bodega Aurrerá, Fábricas de Francia, Home Depot, Office Depot, y centros de distribución mayoristas de alimentos como Nestlé, Coma, Procter & Gamble, que son ahora competencia muy fuerte de los mercados tradicionales, aunque han propiciado una gran comodidad para el abastecimiento del mercado. De

acuerdo a la Secretaría de Planeación y Desarrollo sustentable del Estado de Chiapas, en el 2009 en el Municipio de Tapachula la Población Económicamente Activa por sector era el siguiente:

Concepto	Total	Porcentaje (%)	Hombres	Porcentaje (%)	Mujeres	Porcentaje (%)
Primario	16,625	18.03	15,822	95.17	803	4.83
Secundario	15,199	16.48	13,187	86.76	2,012	13.24
Terciario	57,793	62.67	33,116	57.30	24,677	42.70
No especificado	2,594	2.81	1,420	54.74	1,174	45.26

El Estado de Chiapas por sus características de ser productor de materias primas debido a la gran diversidad de su suelos y climas, se enfrenta también al crecimiento de su población y las necesidades se han ido modificando; de ahí que el sector terciario a crecido de manera constante a través de las micros y pequeñas empresas, que son las que más predominan. Entre éstas encontramos diversas empresas familiares de diferentes giros, que dan empleo a la población de localidad de manera importante, fundadas por principalmente por migrantes que se establecieron en la región; dentro de ellas encontramos a tres empresas exitosas que fueron el objeto de este estudio por sus características de elegibilidad que se identificaron en cada una de ellas; Nitram (China), Argovia (alemana), Hotel Fénix (mexicana). A continuación se explicara e interpretara a cada una de ellas.



INDUSTRIAL Y COMERCIAL NITRAM S.A. DE C.V.- TAPACHULA

4.2 UNA EMPRESA FAMILIAR DE ORIGEN CHINO.

Su Fundador Sr. Martín, establece su negocio después de haber laborado aproximadamente 12 años como cocinero en una empresa de origen chino. En ese entonces, en Tapachula, solo existía una pequeña planta que generaba electricidad en el centro de la ciudad y a sus alrededores se utilizaban velas para alumbrarse, viendo la necesidad establece una velería contaba entonces con 38 años edad, la referencia de la fecha de inicio de la empresa está de acuerdo a los registro de hacienda, aunque se considera que fue un poco antes.

El producto era elaborada de manera artesanal, se hacían con una rueda de madera de la cual colgaban doce aros también de madera, en donde colgaban los pabilos y se iban llenando con cera derretida hasta formar la vela que era la que más se vendía en esa época, se empleaba una a dos personas y es ahí en donde el Sr. Chang, conoce a la Sra. María Consuelo con la cual se llegaría a casar a la edad de 50 años.

Cuando se establece el negocio se le denomina “Velería de Martín Chang”. La demanda de las velas era mucha, lo cual permite el crecimiento de la tienda, ellos se atribuyen el hecho de ser los primeros que elaboran e introducen la veladora en la región, la cual por su duración y aprovechando que es envasada en vidrio, existe doble beneficio para los clientes que en poco tiempo se convierte en la más consumida. Aprovechando que siempre que los clientes buscaban velas o veladoras y, preguntaban por algunos productos de abarrotes entonces comienzan introduciendo un poco de abarrotes como manteca de cerdo, azúcar, arroz y frijol los cual eran

envasado en bolsas de papel estraza. Por el prestigio alcanzado dentro de sus clientes y proveedores por la calidad de sus productos y además por ser una familia que la conocían por su honradez y buen trato, la tienda empieza a crecer y por ende requiere más atención por parte de todos los miembros de la familia, cambian de domicilio, debido a que ya no era posible estar en la 8ª. Norte el espacio era pequeño pero además ya no quieren dedicarse a la venta de menudeo; se trasladan y ubican las oficinas administrativas, bodegas de abarrotes y venta de medio mayoreo y mayoreo en la 7ª. Calle oriente no. 34 entre la 3ª. Y 5ª. Norte en la ciudad de Tapachula Chiapas y la fábrica de velas y veladoras se ubica en la carretera costera Tapachula-Viva México kilómetro 3.5.

Datos interesantes surgidos de esta investigación, es que a su llegada iniciaron con negocios como proveedores de insumos a las actividades agropecuarias de la región, que en esa época eran muy importantes; otro fue que formaron centro de reuniones de las cuales el Sr. Martín Chang recuerda porque su padre los llevaba a él y sus hermanos a participar en diversas actividades hace el siguiente comentario:

“Existía el Coumitán era un centro de reunión en donde el terreno fue comprado por aportación de varios chinos se hacían reuniones sociales, bailes y cuestiones culturales, pasaban mucha películas chinas o se hacían velorios cuando no se tenían en donde, asistían todas las familias chinas”.

Estos agrupaciones arropaban a los paisanos al llegar a territorio mexicano, ya que se informaban en donde existían estos centros de donde obtenían empleo y casa, muchos iniciaban trabajando como obrero y con el apoyo de todos se inician como comerciantes principalmente en la rama de abarrotes.

Como resultado de los datos recabado en la siguiente tabla, se presenta a manera de resumen la vida de la empresa familiar de Nitram.

Tabla XXXIII

Desarrollo Histórico de la Empresa Familiar Nitram S.A. de C.V.

Etapas	Estructura de la empresa.	Estructura familiar	Funciones familiares	Panorama mundial
<p>Migración del fundador de China a América. 1935 fundación de la empresa. 1944-1946 nacimiento de 2 hijos.</p>	<p>Una pequeña fábrica de venta de velas.</p>	<p>Familia nuclear, los padres y 2 hijos.</p>	<p>Elaboración de velas de manera artesanal padre y un empleado. Incorporación de la esposa a la actividad.</p>	<p>Depresión económica sufrida en el mundo por 1ª. Guerra Mundial Pobreza y migración. Desarrollo a través del crecimiento cualitativo, dependencia y dominación.</p>
<p>1947-1960 nacimiento de 6 hijos. En 1956, la tienda se sitúa en el centro de Tapachula, donde permanece 40 años.</p>	<p>Sigue la fabricación y venta de velas y empieza con la de veladoras, por la compra de maquinaria, Su registro es como pequeño contribuyente.</p>	<p>Familia nuclear compuesta por los padres y 8 hijos.</p>	<p>Incorporación del hijo mayor varón a las actividades de la tienda</p>	<p>Dependencia de los países pobres a los ricos una relación desigual Plan Marshall Modelo de crecimiento acelerado. Aplicación del modelo neoliberal en</p>
<p>1958, se introduce la venta de abarrotes en la tienda.</p>	<p>Mayor demanda velas y veladoras, se aprovecha para la introducción de abarrotes, La administración la llevan el matrimonio Chang.</p>	<p>Familia Nuclear 10 miembros.</p>	<p>Incorporación de todos los hijos a las actividades de la empresa, estudian y trabajan.</p>	<p>América Latina Para la solución de pobreza y desarrollo desigual.</p>
<p>1978, a la edad de 86 años muere el fundador.</p>	<p>El hijo mayor de los varones se hace cargo de la empresa, con el apoyo de su mamá.</p>	<p>El hijo mayor se vuelve la cabeza de la familia y toma la responsabilidad.</p>	<p>Asignación de tareas para el trabajo en la empresa a los hermanos.</p>	

Tabla XXXVII

Desarrollo Histórico de la Empresa Familiar Nitram S.A. de C.V.. (continuación)

Etapas	Estructura de la empresa	Estructura familiar	Funciones familiares	Panorama mundial
1960- 1982 algunos de los hijos se van hacer estudios superiores	El control total de la administración por el hijo mayor. Introduce nuevos productos de abarrotes.	Algunos hermanos se comienzan a casar.	Sigue trabajando todos los miembros de la familia, los que están fuera trabajan en vacaciones. Se da la contratación de más empleados.	Crecimiento de empresas multinacionales, recomposición por nuevas relaciones entre los países. Modelos de desarrollo más humanos. Problemas ambientales del mundo. Desarrollo regional.
1983- 1984 inicia la incorporación de los hermanos a la empresa y otros emprenden nuevos negocios	Administración de parte de los miembros de la familia. con la formación de una Sociedad Anónimas.	Familia extendida porque todos se han casado.	Estructura formal para la asignación de tareas de acuerdo a habilidades y preferencias. Asamblea de Socios	Deudas externa de los países pobres. La Globalización de los mercados. Nuevas formas de gestión, CEPAL. Medio ambiente y desarrollo.
2004-2012 cambio de domicilio de la empresa, por incremento de actividades de medio mayoreo y mayoreo.	Se tiene la Asamblea de socios integrada por 5 hermanos. Se introduce nuevas tecnologías para mayor control administrativo. Inicia el retiro su hermano mayor de la empresa.	Familia extendida, pero participación en la empresa solo de familiares directos, hijos y sobrinos, primos.	Todos los hermanos asignados en el manejo de la administración, incorporación de sobrinos a la empresa.	Nuevas acciones de Neo institucionalistas, desarrollo sostenible, crisis recurrente en Europa y el mundo. Crisis económicas por desastres naturales y pérdidas humanas.

Fuente: elaboración propia.

Elementos importantes de la cultura China que más destaca en Tapachula, es la comida China que fue adoptada por la población como una costumbre típica que la identifica, ya que es una mezcla de elementos chinos y mexicanos. Actualmente se considerada una mediana empresa por su actividad, en el 2002 se construyó la fábrica de velas y veladoras en la empresa Nitram se tiene laborando a 73 empleados en total, entre operativos y administrativos incluyendo a los miembros de la familia Chang. Actualmente la empresa sigue bajo la dirección del Sr. Martín Chang el cual cambia el nombre de la empresa a Nitram (que es el nombre de Martín escribiéndose al revés).

4.2.1 Actividad Empresarial y Mercado.

El mercado nacional de la veladora según fuentes de la Secretaria de Economía en el 2008 afirma; que la producción se encuentra concentrada en el Estado de México con el 20%, Guanajuato con el 15%, Nuevo León y el Distrito Federal con el 10% respectivamente, el 45% restante entre los estados de la república.

En la empresa de Nitram, la venta de velas y veladoras ha sido su principal actividad y de manera circunstancial la de abarrotes, en un inició la distribución se hacía a través de tiendas de abarrotes en donde sus propietarios eran origen chino en su mayoría, las rutas de distribución abarcaba desde Ciudad Hidalgo hasta Arriaga, el producto se transportaba por tren Express, ya que no existía otro medio más rápido la red de carretera era sumamente precaria el fundador y su hijo acudían cada dos meses a recoger pedidos.

Gracias a la solidez alcanzada por la empresa familiar a través de los años, por el empeño y constancia de la familia Chang, ésta empresa continuó incrementando sus ventas y mercado actualmente su cartera de clientes es aproximadamente de 1,300 o 1,400, en todas las áreas que operan de créditos y al contado. Se vende en toda la Costa hasta Cintalapa y las localidades cercanas como Cacahoatán, Tuxtla Chico, Ciudad Hidalgo. En el centro del estado en San Cristóbal las Casas, Chiapas, y en Tuxtla Gutiérrez, se vende un poco de salsa China; actualmente se encuentran abriendo nuevos mercados en la ciudad de Cancún debido a que existe un sobrino de ellos, viviendo allá y lo van aprovechar la familia Chang manifiesta:

“El producto se ha mantenido en el mercado debido principalmente a las costumbre y tradiciones religiosas del pueblo chiapaneco, su mayor mercado consumidor se encuentra en la ciudad de San Cristóbal de la Casas, específicamente en San Juan Chamula...Otro nicho de oportunidades es el mundo del esoterismo, practicado en toda las regiones del área rural y urbana.”

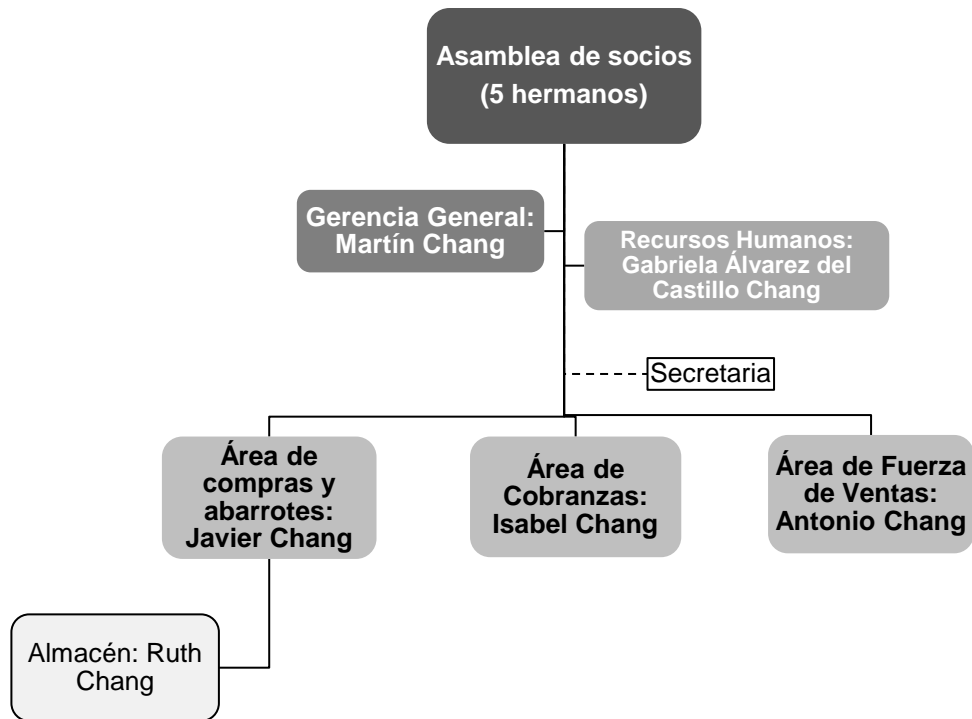
Este comentario es sustentado por datos del INEGI (2010), en el Estado de Chiapas el 58% de su población, profesa la religión católica y también se practican otros rituales mezcla de las diversidad étnicas que existen. La fabricación de velas y veladoras en el estado esta muy restringida, algunas que se dedican a ese ramo lo hacen de forma decorativa, de manera artesanal para el consumo de otro segmento de mercado; existe una empresa “Fabrica de velas Nuestra Señora de la Caridad” en la Ciudad de San Cristóbal de las Casas que fabrica y vende velas y veladoras e insumos para producirlas pero su producción es para el mercado local y sus alrededores, de ahí que Nitram se convierte en la mayor empresa establecida en Chiapas que produce veladoras.

Su producción es de dos a tres toneladas de parafina diaria, que representan en promedio 200 cajas diarias de veladoras de repuesto y 250 en vaso y unas 25 a 30 cajas de velas, el 5 % de la producción son velas y de 95% veladoras, para surtir la demanda del mercado local y regional de medio mayoreo y mayoreo, la parafina es importada de China o de Estados Unidos ingresando por Puerto Quetzal Guatemala, Centroamérica, cercano a Tapachula; en el ramo abarrotero se manejan más de 100 productos de diferentes compañías.

4.2.2 Estructura de la Organización Familiar.

La dirección y operación de la empresa, en el organigrama se encuentra de la siguiente manera en Figura:

Figura 22 Estructura de la organización familiar de Nitram



Fuente: Elaboración propia con la información obtenida del trabajo de campo

La autoridad máxima la integran los cinco hermanos, que componen la Asamblea General de Socios (Martín, Javier, Ruth, Isabel y Antonio), se toman las decisiones estructurales de la empresa como el manejo accionario, capital, estrategias de crecimiento y cuestiones operativas.

El Gerente General de planeación, finanzas y de los suministros de parafina a cargo de Martín. En el área de compras de abarrotes y rutas de distribución Javier, en el área de la fuerzas de ventas Antonio, en cobranzas Isabel con su auxiliar, Ruth en el almacén y sus auxiliares. La fábrica de veladoras es supervisada de manera constante por Martín, Javier y Antonio a cargo de

la producción se encuentra un ingeniero, el cual tiene bajo su mando aproximadamente 16 trabajadores. En el área de Recursos Humanos Gabriela, hija de una de sus hermanas.

Esta forma de gestión de dirección y operación centralizada son muy frecuentes en las empresas familiares ya que de acuerdo a; Taguris y Davis (1982), Dyer (1986), Churchill and Hatten (1987), Gallo (1991), Sharma (1997), Tsang (2002), Belausteguigoitia (2009), afirman; que los miembros de la familia influyen en la dirección a través del ejercicio de funciones dentro de la administración y el trabajo conjunto en donde se encuentran involucrados, para asegurar su transferencia generacional. La estructura de la empresa Nitram, básicamente se encuentra dirigida por la familia. Martín afirma:

“En los puestos claves, solamente le incumbe a los familiares de la empresa para tener un buen control de las actividades.”

4.2.3 Plan Estratégico de la Empresa.

Debido a la introducción de nuevas tecnologías en para el control administrativo, porque antes se daba de manera manual, esto dio una mayor certeza en su manejo se delegaron responsabilidades y hubo mayor certidumbre y crecimiento comenzaron a incorporar a más vendedores y personal profesionistas solicitaron asesoramiento externo, porque vieron que ellos no podían con todo. La empresa es muy conocida en el mercado por sus productos de calidad, pero también por su honorabilidad, honradez y la imagen que la gente tiene por los muchos años de trabajo en la región.

Los planes de Nitram, están dirigidos a dos aspectos importantes; el capital, mercados y la modernización en cuanto a tecnología en los procesos administrativos y maquinaria. Respecto al capital es mover otros recursos no tener mucho inventario, ni bienes de larga realización, estas acciones lo están llevando a cabo a partir de este año 2012, les ha dado buenos resultados debido a que casi ya no usan línea de crédito que les otorga el banco. Es decir, han manejado de manera más óptima los recursos que genera la propia empresa.

Se siguen buscando nuevos mercados para la vela y la veladora y este año se envió a Cancún, el primer camión con mercancía, próximamente se hará el segundo. Aunque se han incorporado a

los procesos administrativos equipos y programas que permiten eficientar su manejo, es necesario su actualización, lo mismo sucede con las maquinarias para la producción de veladoras piensan comprar una nueva maquinaria que emulsifica a la parafina y hace que su rendimiento sea mayor, pero su duración es menor; aunque los costos son menos. Dice Antonio:

“No sabemos qué va a pasar con el cliente ya que algunos por su costo lo comprarán, pero otros no les gustará por la calidad del producto, así que se piensa producir de las dos formas.”

4.2.4 Tareas y Responsabilidades.

Desde pequeños todos los hijos participaron en el negocio, los 10 miembros de la familia, los más grandes haciendo velas y veladoras y otros a cuidar la tienda. Los que iban a la escuela en la mañana cuidaban la tarde y los de la tarde en la mañana, la tienda se abría desde las 7 de la mañana y se cerraba a las 9 de la noche horario corrido de lunes a domingo. Esta manera de trabajo influye de manera decisiva en el crecimiento y permanencia de la empresa, lo que evito desorden y conflictos en la familia, debido a que se definieron con claridad las funciones de cada uno de ellos.

Ahora que los hermanos ya son responsables de la empresa se encuentran organizados casi de la misma manera, para ellos la clave de su éxito es su forma de trabajo y de relacionarse con los miembros de su familia. Este mismo sistema intenta implementar con sus hijos, cuando ellos vienen de vacaciones que trabajen en la empresa, pero no a todos les gustan. Algunos de los sobrinos y primos, han colaborado diseñando un catálogo para la venta de velas y veladoras existen algunos otros que en el futuro piensan se puedan incorporar a las actividades de la empresa para que aprendan cuando ellos se tengan que retirar. Javier manifiesta:

“Esto es un preocupación, debido a que lo quieren hacer de manera oportuna antes que el tiempo les gané, esto permitirá que haya continuidad y la siguiente generación los involucremos en tiempo y forma, tal vez no, como lo hicieron sus padres con ellos desde muy chicos, pero si a partir de que vayan terminado una carrera profesional.”

4.3 CULTURA FAMILIAR Y ORGANIZACIONAL.

4.3.1 El Fundador y su Legado.

Los antecedentes que se tienen del fundador de la empresa Sr. Martín Chang Yee, nace en 1892, en Cantón China, en pueblo llamado Kaukon, su religión budista aunque después al vivir en México se vuelve católico, según documentos migratorios que conservan Martín Chang el mayor de los varones. Migra para el Continente Americano en 1918 a la edad de 26 años, casi al término de la 1ª. Guerra Mundial, como su viaje lo hace en barco éste fue atacado y una bomba estalla cerca de él y a consecuencia pierde un oído, eso hace que se le dificultara hablar el español esto lo afectara toda su vida, él muere a la edad de 86 años en 1978, en Tapachula.

Al llegar al Continente Americano, se fue a vivir un tiempo a San Francisco California, Estados Unidos, poco después se traslada a México y se dirige a la ciudad de Tapachula, Chiapas, por ser una ciudad que albergaba un buen número de migrantes chinos, que controlaban el comercio en la región principalmente el abarrotero, inicia trabajando en la Casa Corlay, de origen chino como cocinero, en esa época se le proporcionaba alimentación a todos los empleados y a la familia dueña de la tienda, el Sr Martín había estudiado un poco de cocina en China además le gustaba mucho ese arte, en la casa de era él quién se encargaba de hacer la comida y su mamá solamente lo ayudaba recuerda su hijo Martín, que les decía:

“Si te gusta comer bien, pues, aprende a cocinar”

La zona del Soconusco era el centro principal del comercio del Estado de Chiapas, en los años 1930 por la comercialización de diversos productos agrícolas entre los principales el café provenientes de las fincas cafetaleras propiedad de alemanes y otros productos agrícolas, en esta época se daba una relación comercial muy importante con los chinos y alemanes dice el Sr. Martín.

“Los chinos proveían a las fincas de alemanes de los insumos necesarios como manteca, aceite, azúcar, frijol, zapatos, pantalones y camisas entre otras cosas para los jornaleros guatemaltecos que trabajan en la poda y cosecha del café.”

4.3.2 Las Relaciones Familiares.

La familia como institución conforma también sus propios modelos culturales, los cuales responden a los entornos económicos, políticos y sociales en donde se esté desarrollando, la manera de cómo gestiona cada estructura va depender de las relaciones, las reglas, valores y tradiciones que se quieren cambiar dentro y fuera de ella que permita integrar las necesidades actuales.

Dentro de las relaciones familiares de los Chang, estos vínculos fueron inculcados por sus padres, las creencia y tradición de respeto, orden, honestidad para trabajar donde la familia es primero que el negocio, fue gestionada por su fundador en todo el proceso de creación y establecimiento de la empresa resultado de la influencia de su cultura milenaria que permio a la familia y la organización. Haber & Mandelbaum (1999) se refieren; que una de las características de la cultura China, es el orden y la eficacia, las obligaciones son determinadas por el papel que tienen las personas en la comunidad en este caso la familia, los deberes se distribuyen sin que los individuos se sienta oprimido, sino comprometidos con lo que hacen. Para ellos esta estructura destaca la armonía, el colectivismos, el respeto a los mayores y una apreciación del tiempo.

Esto se puede ver en la siguiente expresión:

“Mi padre nos enseñó a llevar un sistema en donde se dividían el trabajo, además de ser responsables y constante. Mi padre decía que la honorabilidad, el orden y el trabajo era importante para que todos nos vieran con respeto y admiración.”

“Entre las enseñanzas que no se les olvidan, eran las destrezas para llevar las matemáticas, esto debido a las constantes cuentas que hacían para cobrarles a los clientes... de alguna manera fue de gran utilidad para la escuela.”

4.3.3 La Cultura de la Familia y la Organización.

Para Cisneros y Mejía (2011), La empresa familiar tiene la posibilidad de sumar potencialidades, porque la familia proporciona a la empresa una entidad, una pertenencia, una fidelidad, un camino para seguir influyendo en el mantenimiento y transformación de las estructuras sociales.

Smircich (1983) afirma; que también la empresa produce su propia cultura, por los símbolos que desarrolla en términos económicos y materiales.

Robbins (1999) establece; que la cultura original de una organización se deriva de la filosofía de su fundador que influye fuertemente desde cómo se van organizar las tareas hasta la manera de dirigir y el comportamiento de empleados y familiares, es decir, como se va socializar este conocimiento que formará a la organización.

Dentro de la estructura de la Familia Chang, se puede observar que desde que el Sr. Martín y Sra. Consuelo se casan aproximadamente en 1942 o 1943, a la edad de 52 años, tienen ocho hijos; su primera hija Ruth, Martín, Ilse, Eloisa, Antonio, Isabel, Javier y Carlos que falleció. Su fundador desde el inicio de la tienda se encarga de vincular sus creencias, costumbres y experiencias a una cosmovisión que le permitiera interpretar su propia naturaleza. Robbins (1999) llama a esto cultura objetiva y subjetiva, la primera tiene que ver con la historia de la empresa y sus fundadores y la segunda por los supuestos compartidos, valores, significados, entendidos e imagen.

La familia Chang, ha mantenido en esta segunda generación, estas mismas formas de relación lo que le ha permitido tomar decisiones que han sido fundamentales para la empresa, desde pequeños sus padres fueron dándoles responsabilidades los hizo madurar y querer el negocio que tenían, aún estas formas son conservadas no obstante el tiempo transcurrido. Para Belausteguigoitia (2009) esta serie de desafíos que tienen que ver con las tradiciones y prácticas administrativas que dieron buenos resultados en el pasado deben conservarse las que puedan servir, sino es necesario utilizar nuevos métodos y cambiar paradigmas.

En la empresa Nitram, el actual descendiente y dirigente cimentó la cultura y valores del fundador como ejes para continuar con el negocio familiar, fue el encargado de instituir en sus demás miembros directos la visión de crecer como empresa y de mantener la unidad como familia que trajo consigo el aumento del patrimonio familiar del cual han recibido de manera directa muchos beneficios. La actual consolidación de la empresa no ha sido fácil, han afrontado años de esfuerzos y sacrificios desde que eran pequeños, tenían responsabilidad administrativa y operativa, aunado a ello los cambios en su entorno externo y de los internos que de manera

directa los afectaba el retiro del fundador de la administración del negocio hizo que el trabajo conjunto de toda la familia fuera esencial para seguir manteniéndose. La marcada influencia de su hermano mayor que está en proceso de retiro de la dirección, ha hecho que estos cambios se vayan dando de manera paulatina, aunque él ha comprendido que hay que estar abierto a estos.

Según Gamez (2007), en la cultura China se desarrollan cinco grandes relaciones en la familia y en la empresa; siendo las siguientes: Padre –Hijo: es una relación de amor, el hijo mayor varón, debe ser al que él padre quiera más. Soberano – Súbdito: en donde se genera responsabilidad y obediencia, en donde el soberano cumple su responsabilidad y el súbdito obedece. Esposo – Esposa: relación de respeto y espacio. Hermano Mayor –Hermano Menor: el hermano mayor es quién después del padre asume la responsabilidad, el menor respeto a su hermano mayor. Amistad – Buena Fe: es una relación de confianza.

Esto se puede ver en la siguiente reflexión de Martín:

“Cuando tenía aproximadamente 11 años, como hijo mayor varón le tocaba dar mayor apoyo a su padre él tenía un sistema bueno para formarlos, no les daba dinero ni domingo tenían que ir a vender al mercado Sebastian Escobar para ganárselo.... comienza a hacerse de clientes su padre le daba un peso por cada caja que vendía de veladoras, él se hace de una carreta para ahorrarse el peso que pagaba al carretonero y así ahorra dos pesos, su dinero era para ir al cine y para otras cosas.”

“Mi padre infundó en su familia su espíritu empresarial y desarrollaron una cultura comercial, les hacía hincapié en tener honorabilidad y ser honrado y ser congruente con lo que dices y haces, lo que ofreces es lo que le das al cliente y darle la mejor opción de compra al cliente y no engañar. Mi madre nos enseñó el trato con proveedores y clientes ya que por su problema de audición de mi papá se le hacía difícil comunicarse, ella servía de interprete ya que su padre hablaba poco español.”

El fundador les dejó una empresa acreditada, el cuidado mucho ese aspecto se preocupaba mucho por pagar, ellos hacen lo mismo. No tuvieron problema porque les dieran créditos y eso lo apoyaban para que la empresa creciera.

Martín afirma:

“Mi padre nos enseñó a tenerle cariño y vocación para trabajar en los negocios”

Todo esto permitió que la familia se mantuviera unida, pese a que muchos salieron del estado a estudiar una carrera universitaria otros se quedaron para dar apoyo a su hermano mayor conjuntamente con su madre que siempre estuvo involucrada, algunos tuvieron la experiencia de trabajar en otras empresas y regresaron a Nitram.

En la siguiente figura xx sobre el marco analítico que se realizó, derivado de la investigación efectuada, se determinó cómo los valores del fundador permeó a la organización y es coincidente con mucho de los valores, creencias, ideales y normas de la generación que actualmente dirige a la empresa, en el caso concreto de Nitram, la cultura de su fundador permitió que la empresa no solamente permaneciera sino también creció y se consolidó.

Sanabria, (2007), afirma que para realizar gestión se hace partir de saber que se va a gestionar para saber interpretar adecuadamente las condiciones económicas, políticas, culturales, geográficas, históricas y sociales del país aunado con la unidad familiar, la sucesión y su administración que significaba adecuar continuamente su estructura de acuerdo a las variaciones internas o externas, permitiendo encontrar un equilibrio entre poder y continuidad, lo que Nitram gestionó.

Otro aspecto que se gestionó en la empresa fue su aprendizaje organizacional. Sengel (1990), denominado gestión del conocimiento que dio valor tanto a la familia como a la empresa, por la capacidad para organizarse, de plantear estrategias que llevarán a la eficiencia y eficacia representando un recurso valioso para su patrimonio.

Figura 23

Marco Analítico de la Empresa Familiar Nitram

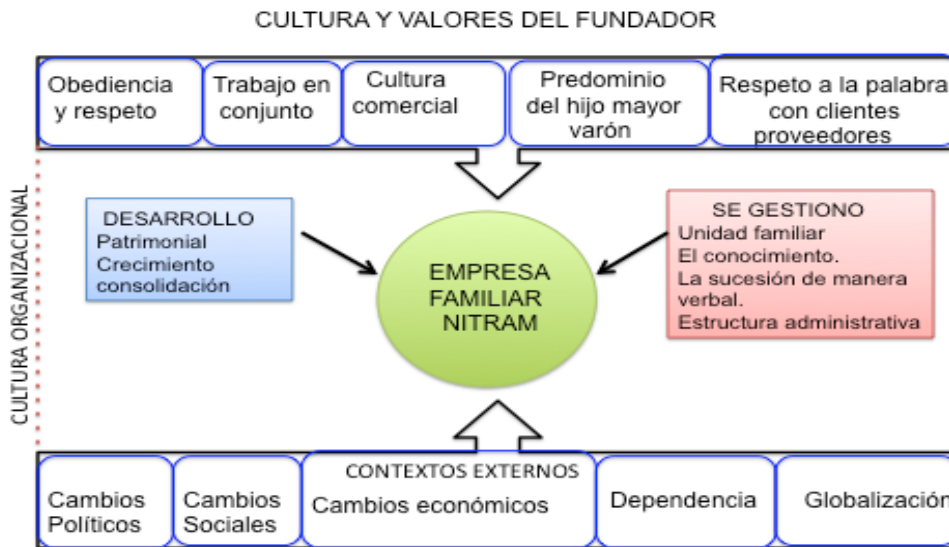


Figura 24

Contextos Externos

Contextos externos

Familiar:	Comercial:
Cambios políticos y sociales del entorno. Adaptación a los cambios culturales. Trabajo conjunto de hermanos Preparación profesional de la familia Familia extendida. Mayor crecimiento de la empresa. Formación de un órgano de gobierno.	Demanda de las velas y veladoras. Incorporación de productos de abarrotes. De producción artesanal a utilización de maquinaria. Resistencia al cambio para la utilización de tecnología. Mayor competencia en los mercados
Mayor complejidad en su manejo. Incorporación de sobrinos y primos en la empresa. Planes futuros para transición de tercera generación.	Apertura a nuevas rutas de comercialización. Apertura de nuevas áreas de trabajo para mayor control en la empresa. Mayor profesionalización.
factores de No existe un plan de sucesión definido. Los sucesores no les interesa el trabajo en la empresa. Tercera generación.	riesgo Saturación del mercado por parte de empresas trasnacionales. Poco apoyo en créditos y de órganos gubernamentales.

Fuente: elaboración propia con elementos del marco teórico y elementos empíricos

4.3.4 Formas de Trasmisión de Conocimientos y Experiencias.

Estos conceptos los podemos encontrar frecuentemente asociados, el conocimiento se refiere a los teóricos y empíricos que se acumularon a lo largo de la vida de un individuo y, la experiencias a los hechos y/o situaciones que tienen los miembros de una familia y les hace sentirse unidos.

Las formas de trasmisión de conocimiento y experiencia en una familia, siempre o casi siempre provienen de los padres, la dinámica de este proceso se verá determinada por las formas en que estas lleguen a los hijos los cuales pueden ser de manera favorable o desfavorable. En el caso de los miembros de esta familia Chang el conocimiento llegó a través de sus padres, donde les enseñaron desde que eran pequeños que el trabajo era parte de su vida y que les generaría dinero para solventar sus gastos, que deberían estar siempre unidos para que la familia saliera adelante con la casa y el negocio. De todo esto, la familia recuerda algunas enseñanzas:

“Desde de una edad temprana apoyaban en las actividades de su hogar y de la empresa, trabajaban y estudiaban... cuando estudiaban fuera venían en vacaciones y trabajaban pero les pagaban”

“La responsabilidad que tenían hacía la empresa, era que si asistían alguna fiesta o convivió y se desvelaban eso no importaba, el trabajo los esperaba.”

Todos esto les ayudo en su forma de ser y de actuar piensan ellos, porque algunos cuando terminaron su formación profesional fue fácil encontrar un empleo por sus habilidades y experiencias que habían adquirido a lo largo de su vida. Pero lo más importante fue que conservaron e hicieron más productiva la empresa lo que se refleja en el bienestar de toda la familia, que es una constante interacción en la actualidad.

4.4 DESARROLLO Y CONTINUIDAD; EN LA PROPIEDAD Y LA GESTIÓN DE LA SUCESIÓN.

4.4.1 El fundador y el Relevo Generacional.

La cultura y los valores del fundador influyen de manera decisiva en la empresa, porque son seguidos como ejes que guían el relevo generacional. La preparación de la sucesión implica la imprescindible colaboración de las partes que van a intervenir y requiere una planificación serena y reflexiva de la misma. Peter Ducker, (2008) afirma que una buena gestión en la empresa le garantiza el éxito, pero esta tiene que ver con el proceso de sucesión.

Para Gallo (1998) la sucesión es un proceso muy emocional y, muchas veces, no tan racional como debería ser, por lo que su fundador se niega a tomar una decisión y es mejor postergarlo.

En el proceso de relevo generacional en la empresa familiar de Nitram, se desarrollan tres factores importantes que fueron determinados por su fundador que son:

- Incorporación del hijo varón a las actividades de la empresa desde que era pequeño, aunque la primogénita era mujer
- Existe trabajo en conjunto con todos los miembros de la familia, pero el poder y la propiedad se centra en el hijo sucesor y la esposa del fundador
- En el sucesor recae la responsabilidad de su hermana mayor y de los otros más pequeños, que educa con el apoyo de su madre y continuar con el negocio porque representaba la principal la fuente de ingreso de la familia. Este remplazo fue de manera directa de acuerdo al modelo cultural del fundador no se cumplió con ningún protocolo familiar que le diera legalidad, el objetivo era que no se perdiera el negocio y asegurar el bienestar de todos. La familia Chang opinan que:

“Martín se sacrificó por el negocio y sus hermanos, él era un estudiante inteligente y muy sobresaliente... pero no puedo estudiar la universidad, por estar trabajando y velar por sus hermanos la mayoría de sus amigos llegó a ser profesionista y lo admiran por lo que llegó hacer de la empresa.”

4.4.2 Identificación del Sucesor con la Empresa: Cultura y Tradición

La familia constituye un órgano de dominación tradicional, en donde la legitimidad del padre impera en la organización, porque garantiza el trabajo que todos los demás miembros habrán de realizar para garantizar que se tenga un buen desempeño y el beneficio sea para todos. La preparación del sucesor implica que todas las partes involucradas deberán de colaborar para que sea fácil de identificar al que será el posible sucesor. Este proceso puede originar tensiones tanto para el fundador como para el resto de la familia.

Leach, (2009) plantea; que la sucesión enfrenta al fundador en una serie de problemas en donde debe tomar decisiones, con la finalidad de elegir a la mejor persona para dirigir el negocio, pero, sin herir susceptibilidades de los familiares. Cada opción incluye una serie de ventajas e inconvenientes, oportunidades y riesgos que variará de una empresa a otra.

En la empresa familiar de los Chang, el hijo que sucedió a su padre fue un proceso directo debido que el fundador considero que Martín, tenía las características necesarias para hacerse cargo del negocio por su trabajo y formación que le había dado, además por su misma tradición China él era la persona más idónea, porque su hija mayor no fue involucrada en toda las actividades de la tienda por ser mujer. En estas formas Leach (2010) afirma; que la trasferencia del poder dependerá de la formación del fundador y ver que el sucesor conozca la empresa tenga madurez, responsabilidad, para poder transferir el bastón de mando.

4.4.3 Desarrollo Modernización y Competitividad.

Para Nitram, el desarrollo del mercado en el mundo, su globalización y sus alianzas estratégicas de las grandes corporaciones, la han beneficiado porque han accedido a mejores uso de tecnologías, así también, la facilidad que se les da para la importación de sus materias primas en su caso la parafina; pero también la han afectado por la alta competencia y la competitividad de sus productos en el mercado Javier comenta:

“Las cadenas de tiendas establecida en la región que algunas son familiares pero en mayor proporción, son una fuerte competencia porque tienen ventas de medio mayoreo y mayoreo como; Bodega Aurrera, Chedraui, Sams, Walmart, Soriana Mercado tienen precios muy baratos que

nosotros no podríamos sostener ni teniendo trato directo con los proveedores... aunado a ello en la localidad también existen otros dedicados al mismo ramo que son paisanos nuestros como “Abarrotes Loo”, hemos perdido un poco de competitividad, pero también nosotros buscamos otras opciones de negocios cómo introducir productos que ellos no manejan... Respecto a la veladora no se tiene problema porque la empresa es la más fuertes proveedora de la región y el estado.”

En este marco la empresa Nitram, ha desarrollo nuevas formas de gestionar el negocio que le han permitido continuar, pese a los retos a los que se han enfrentado como la resistencia al cambio por parte del actual director, pero que ha valorado y comprendido que es mejor para que la empresa pueda seguir en el mercado.

Con la familia ha sucedido algo similar por las diversas oportunidades que tienen sus hijos y la libertad que les han dado de elegir lo que quieren estudiar o ser, ha hecho que la empresa sea vista de manera diferente, no con el mismo cariño, ni entusiasmo, ni responsabilidad lo que les preocupa aunque tienen la esperanza que algunos de sus hijos colaboren con nuevas ideas como ellos lo hicieron y esta empresa tenga un futuro prometedor, ya que de ello depende la familia y una serie de empleados que trabajan en la organización.

4.4.4 Los Conflictos Familiares.

Los conflictos familiares con los Chang, no han sido causa para que la empresa Nitram, tuviera peligro de quiebra, venta o de cerrar sus actividades, como dice Martín:

“Han existido conflictos, pero los hemos resuelto favorablemente en beneficio de la empresa, todo debe ser equitativo, cuando existe conflictos de familia estos se resuelven en la casa.”

Algunas diferencias que han tenido han sido básicamente por las prácticas administrativas, que se han llevado a cabo y que han servido y que se quieren conservar. Belausteguigoitia (2009), afirma que esto suele tener enfrentamientos generacionales, la generación de mayor edad defiende su postura tradicional y la de menor edad defiende el cambio. Estos aspectos después de hablarlos con su hermano mayor ha sido aceptado y se han implementado en la empresa. Javier uno de los hermanos afirma:

“Mi hermano mayor es muy inteligente le planteamos los cambios, los analiza y los acepta, aunque algunos tal vez no son aprobados de inmediato porque no quiere correr riesgos”.

Martín afirma:

Hemos normado algunas reglas con los familiares que trabajan en la empresa a través de la creación de la Asamblea de Socios y eso da mayor garantía de no caer en conflictos que afecten nuestra relación familiar, ya que hemos sido muy unidos como nos los enseñaron nuestros padres. Aquí todo se habla primero con los hermanos, el problema tal vez será con la otra generación, esperemos que estemos enseñando esta unión familiar que nos inculcaron para no tener ningún conflicto que vaya afectar a la empresa.

El punto de reunión para la familia es la mamá doña Conchita.

4.4.5 Incorporación a la Empresa de Familiares.

En la familia de la empresa Nitram, aún no se encuentran establecidas ninguna regla para la incorporación de familiares a las actividades de la empresa, las políticas son informales y solo incumben a familiares directos hermanos, hijos, primos y sobrinos, ninguno que no sea familiar puede ser socio ahí no se incluyen a ningún cónyuge.

Todos los hermanos que se fueron del estado a estudiar algunos trabajaron en otras empresas, pero poco tiempo después regresaron a incorporarse a la empresa. El hermano mayor les externo la necesidad de incorporarse por el crecimiento de la empresa y el apoyo que necesitaba cuando uno de ellos lo hizo el área de abarrotes y creció, otra de sus hermanas lo hizo en el almacén y hubo mayor control, otro en el área de fuerza de ventas, así formaron la asamblea de socios. Sus otras dos hermanas Ilse y Eloisa, que trabajaron de manera conjunta en la empresa deciden establecer otro negocio en donde son socias, siempre con el apoyo de sus hermanos. Hace dos años se integró a la empresa una sobrina la cual tiene a su cargo la administración de los recursos humanos.

Amat (2010) afirma; que uno de los retos de la incorporación de los familiares es la dilución del capital y las propiedades; suele ocurrir que la propiedad esté muy concentrada en primera generación, algo diluida en segunda, y bastante diluida en tercera, con sus correspondientes

consecuencias en el incremento de las dificultades para mantener la unidad de un mayor número de personas que todos sienten el derecho de poder participar y si no les interesa el derecho de capital. Con la familia Chang, esperan hablar con todos los involucrados sobre las reglas de incorporación familiar, para dejar bien claras las reglas del juego para las futuras generaciones tanto por las acciones, las propiedades. Ya que también las relaciones familiares se van haciendo más lejanas y esto le puede afectar a la empresa.

4.4.6 Distribución de la Propiedad y el Capital.

Dentro de la estructura de la organización familiar, se pudieron observar características importantes como las que señalaba; John Davis (2001), las que tienen referencia directa con su estructura accionaria y la propiedad. La estructura accionaria de la empresa Nitram, está compuesto por el capital contable que tiene la empresa. Martín, cuenta con el 30% de la acciones, sus hermanos Javier e Isabel con el 28% cada uno, porque ellos son los que más tiempo tienen trabajando en la empresa, el resto estaba repartido entre su mamá y sus cuatro hermanos; su mamá se retira y las acciones se las cede a dos de sus hermanos para que tuvieran más participación, y los otros dos tienen acciones pero no injerencia en la empresa ya que tienen otro negocio. Algunos especialistas como; Barry 1975, Stern 1986, Landesberg, Perrow, Rogalsky 1988, Leach 1990, Corbetta 1995, Klein 2000; definen que en la empresa familiar, se dan estas formas de estructura y control accionario porque permite que los miembros de una familia mantengan vínculos de afinidad y fuertes alianzas para el control de la empresa.

Martín está proponiendo:

“Qué hay que apoyar a los hermanos, que se están incorporando a la empresa para que la proporción accionaria sea más equitativa, no se trata que se los regalen si no, que se lo ganen.”

Cuando se habla de la propiedad Welsch (1993), Lansberg y Astrachan (1994), Gallo (1997), Cuesta (2000), Leach (2008) afirman; que en la empresa familiar la propiedad se encuentra concentrada en la familia y esto le da poder para el proceso de continuidad en la incorporación de

las nuevas generaciones. En razón de esto, las propiedades que existen en la familia Chang, hay algunas que se adquirieron de manera mancomunadas con Martín, Isabel y Javier principalmente aquellas que en donde se encuentran establecidas la empresa y la fábrica los cuales rentan a Nitram.

Algunas otras de las propiedades es la casa en donde estuvo 40 años el negocio que su padre no testó, pero por obvias razones le quedó a su madre, ahí la tienda pagaba una renta para apoyar a su mamá. Actualmente se encuentra rentada a otros negocios no familiares ese dinero le pertenece a ella. Sus cinco hermanos adquirieron un terreno en donde construyeron las casas familiares al igual que su mamá, Martín señala:

“Cuando me retire también se van a negociar las propiedades, porque después ya no es lo mismo con los sobrinos y primos no queremos conflictos familiares van a regular estos aspectos.”

4.4.7 El protocolo Familiar en la Empresa.

Al inició la empresa fue administrada por sus padre desde 1935 a hasta 1963 a partir de ahí se da el proceso de sucesión de la empresa y la responsabilidad recae en Martín el hermano mayor varón, él contaba con 18 años aproximadamente y comienza a trabajar con la visión de hacer crecer la empresa introduce nuevos productos y se apoya de un contador y otros empleados. Sus hermanos mientras crecían también se involucraban en el trabajo, conjuntamente con su madre. La tienda fue creciendo y las actividades en consecuencia así como sus hermanos en estudios, la administración se fue haciendo más compleja y los requerimientos legales y fiscales también; con la incorporación de sus hermanos a las labores comienzan a percibir la necesidad de encontrar una figura jurídica que regulara su actividad empresarial y la familiar. Koremblit (2008) y Leach (2010) denominan a estos procesos “profesionalización de la empresa familiar en el sistema de la dirección”

Gallo (1998) dice que el protocolo familiar es un conjunto de pactos suscritos por los socios que guardan vínculos familiares, que afectan a una sociedad no cotizada, que hay un interés común, para lograr consenso en la toma de decisiones. Los hermanos Chang deciden formar una

Sociedad Anónima en junio de 1984, representada por una Asamblea de Socios que la representan sus cinco hermanos, dentro de ellos existen tres representantes legales de la empresa, los principales accionistas por lo que no hay problemas cuando uno de ellos falta. Los socios afirman:

“Esta Asamblea toma decisiones en cuanto planes estratégicos, acciones y operaciones de la empresa Nitram, esto les ha funcionado de manera correcta por que se han evitado problemas de toda índole además, que regula las políticas de propiedad y capital para las generaciones futuras.”



4.5 UNA EMPRESA FAMILIAR DE ORIGEN ALEMAN.

La finca Argovia se encuentra ubicada en las montañas del sureste de México, en el estado de Chiapas y específicamente en la región del Soconusco que es una de las zonas más ricas en recursos naturales del país, aunque paradójicamente, concentra grandes rezagos sociales; es indudable que en ella, la participación histórica de las fincas cafetaleras ha sido determinante en la vida cotidiana de sus habitantes y en el desarrollo económico de la región (Cruz, 2009). El Ing. Gieseemann Comenta:

“Su bisabuelo fue de origen alemán hacia 1892, llega a Guatemala en una Finca llamada el Valuarte, de ahí se viene a México y compra la finca llamada Argovia, que era propiedad de una familia Suiza, estableció otras fincas como el retiro, tuvo éxito en sus operaciones siempre con el cultivo del café”.

La familia como propietaria de la finca y de ascendencia alemana, la ha administrado por cuatro generaciones hace aproximadamente 120 años. Los datos históricos no son muy claros ya que se perdió mucha documentación cuando la finca fue objeto de intervención en la época de la Reforma Agraria, 1943-1953, en los periodos presidenciales de Manuel Ávila Camacho y Lázaro Cárdenas. El actual dueño Bruno declara lo siguiente:

“Cuando se desarrolla la segunda guerra mundial sus apellidos no le ayuda, aunque su abuelo ya había nacido en América en específico en Guatemala y se nacionaliza mexicano, su bisabuelo también se nacionaliza y renuncia a la nacionalidad alemana. Pero no se les reconocen como mexicanos sino los toman como extranjeros y viene la época de la intervención en 1943, su abuelo se quedan sin

trabajo porque las fincas son intervenidas por decreto de la Reforma Agraria. En 1953, su abuelo Joaquín, pide un crédito con el cual liquida el fideicomiso que era el que administraba las fincas intervenidas que operaban con números rojos y había que liquidar para recuperar las propiedades, se vuelve otra vez a comprar éstas propiedades ya que se encontraban destruidas y otras en bancarota”.

Las cuatro generaciones que han administrado a la Finca Argovia, como empresa familiar siempre han trabajado el cultivo y la comercialización del café. La ubicación de la finca se convirtió en un problema debido a las condiciones climáticas y configuración geográfica montañosa, asociada a condiciones de marginación, pero al mismo tiempo se convirtió en un factor que propició la configuración de nuevos proyectos productivos y de servicios con algunos apoyos gubernamentales, los cuales llegaron de manera más fácil por los problemas sociales y políticos que se suscitaron en el Estado. En el año 2009, ante las constantes vicisitudes su hermano Ricardo se fastidia y se retira del negocio y vende sus propiedades a la esposa de su hermano.

4.5.1 Actividad Empresarial y Mercado.

Hablar de café es uno de los mercados más difíciles dado sus características; por la inelasticidad de la demanda, su alta volatilidad cuando existe problemas climáticos u otra clase de fenómenos que no sean controlados por el hombre. Muchos países en el mundo lo producen como Brasil, Colombia, Vietnam y México entre otros. El precio del café a nivel internacional siempre ha tendido a la baja desde 1987, cuando se da un fuerte estancamiento esto ha sido de manera recurrente hasta nuestros días. Los productores de este aromático grano, han tenido que soportar y acostumbrarse para poder sobrevivir.

En México se produce cafés de excelentes calidades, ya que su topografía, altura, climas y suelos le permiten cultivar y producir variedades clasificadas dentro de las mejores del mundo, la variedad genérica que se produce en México es la "arábica", que se clasifica dentro del grupo de "otros suaves". Como productor de café México ocupa el quinto lugar a nivel mundial, después de Brasil, Colombia, Indonesia y Vietnam, México es el primer productor mundial de café orgánico, el cual se encuentra libre de fertilizantes y pesticidas, aunado a las estrategias de

comercialización justa y solidaria siendo Chiapas en especial el Municipio de Tapachula, su principal proveedor y uno de los primeros en cafés "Gourmet". El café se produce sobre una superficie de 761 mil hectáreas en doce estados de la República Mexicana, situados en la parte centro-sur del país. Estos estados son: Colima, Chiapas, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Nayarit, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Tabasco y Veracruz. El sistema de cultivo del café se hace bajo sombra. (Castillo 2001).

En Chiapas se cuenta con 73,742 productores en una superficie de 228,254 hectáreas, de las cuales la mayoría son ejidos y pequeños propietarios como las fincas cafetaleras. En el Soconusco existen 15,043 productores que cultivan 77, 123 hectáreas lo que representa el 32% de la superficie que se cultiva con ese grano en Chiapas se encuentra en ésta región. Consejo Mexicano del café (2005)

Las crisis por las que pasa el cultivo del café afectan de manera directa a los propietarios de la Finca Argovia, que se tuvieron que enfrentarse primeramente con la expropiación de sus tierra y segundo los precios del café.

“Diferentes generaciones de la familia que has estado metidos en el café, su bisabuelo Adolfo Giesemann, su abuelo Joaquín, su padre Jorge, su hermano Ricardo y él Bruno todos les ha tocado la época de bonanzas y crisis del café”

“Las crisis del café han hecho que su bisabuelo entrara en bancarrota y se volviera a levantar, su abuelo también le paso lo mismos, a su padre se repite la misma historia y a ellos también son 4 generaciones que han pasado lo mismo.... Pero eso no los ha derrotado porque quién va alimentar a la gente si todos los que pasa por crisis del campo lo abandonan, las políticas deben de cambiar y pagar los precios justos”.

La Finca Argovia dedicada históricamente al cultivo del café solamente desde su fundación hace más de cien años, durante ese tiempo se han enfrentado de manera permanente a pérdidas y ganancias, esto les ha dejado de enseñanza que es necesario buscar nuevas estrategias que implementar en la empresa para buscar nuevos mercado. Los cambios que vinieron después de tres generaciones establecidas que exportaba café a Alemania y ahora los problemas los tenía que enfrentar la cuarta generación el actual dirigente comenta:

“El por qué tanta ascendencia alemana en el mercado del café, porque es el mercado de mayor compra a nivel mundial es Alemania, existe una relación y de ahí su bisabuelo estableció esa relación en el mercado y luego su abuelo cuidó estas relaciones comerciales y su padre también las mantuvo, pero en la época de ellos desaparece enfrentan nuevas formas de hacer negocio ya no hay lealtad hacia las tradiciones, todos sus antecesores exportaron a Alemania y a ellos les querían pagar un precio muy bajo y entonces dejaron de exportar hacia allá. Existe una amistad y una tradición pero no existe lealtad en cuanto al pago del producto, por lo que buscaron otros mercados y diversificarse”.

La finca Argovia cuenta con 187 hectáreas de terreno en total, de las cuales de café se tienen sembradas 120, se han ido reduciendo año con año para sustituirlas por flores y follajes, les da miedo dedicarse solamente a un cultivo por las crisis que han pasado, por lo cual tienen tres, cuatro o cinco cultivos combinados y es un modelo que le copiaron al ejido, el Sr. Bruno dice:

“A esto se le denomina Policultivo tradicional, es el modelo más sustentable que genera diversidad y estructura de suelo, que logra sustentabilidad y autosuficiencia y es lo que han tratado de desarrollar en su visión agrícola con muchos productos que tengan valor agregado en la transformación”.

Se tienen 150 productos para exportar, frutales como guanábana, carambola, limón, naranja, mamey, etc. especies vainilla, cardamomo, achiote, canela, pimienta; en aromáticas vetiver, tomilla albahaca, hierbabuena, sácate limón, para buscar otras alternativas se va ampliando el catálogo de productos.

“Enfocado a buscar que el visitante se hiciera aliado de la cafecultura sustentable, que entendiera que tan difícil es producir una taza de café y la valorara, ya que muchas veces no tiene idea de lo que consume para cuando pague el precio no lo vea caro o que abusamos en el precio del producto”

Finca Argovia exporta su café y otros productos a países como los Estados Unidos la mayor parte y si es bueno el volumen a Japón, Italia, Australia dependiendo de las condiciones de la naturaleza. Los propietarios de Argovia han desarrollado actividades de preservación del medioambiente debido a que el café necesita para crecer y desarrollarse, la sombra de árboles de una buena altura y de follaje que permita que los rayos del sol no entren de manera directa al

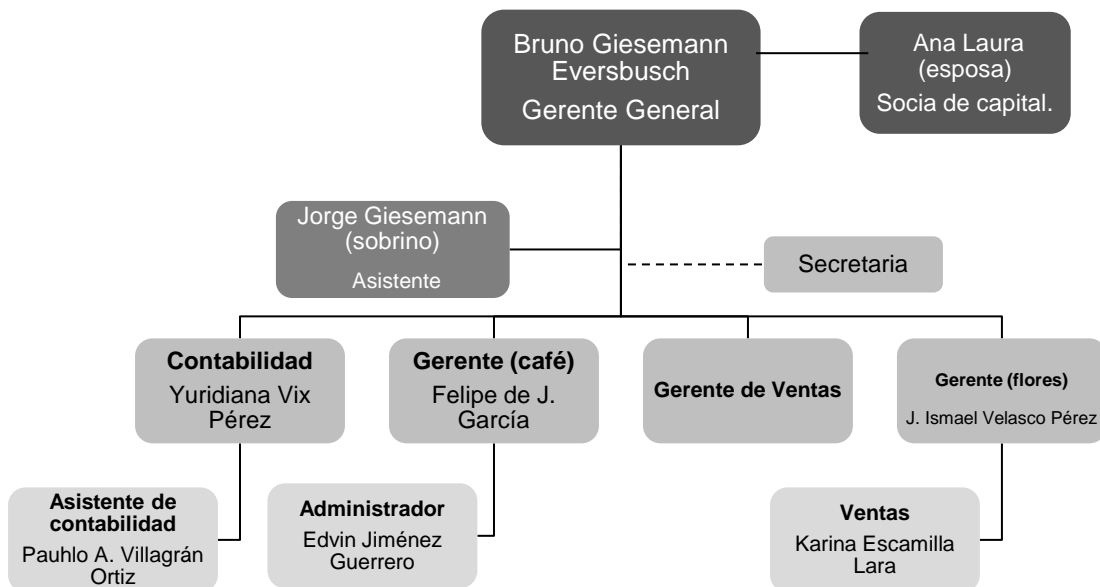
cafeto, esto ha resguardado el hábitat de muchas especies de aves migratorias y fauna endémicas de la región, la preservación de la selva tropical ha sido primordial para seguir con este cultivo.

Su actual dirigente que representa a la cuarta generación, ha creado en paralelo dos actividades empresariales más, la primera corresponde a la empresa Río Cuilco S.A. de C.V. en donde el ingeniero y su esposa son socios. En ella se incorpora la producción de flores y follajes así como la transformación y comercialización de las materias primas provenientes de Argovia: mermeladas, café molido o en grano, chiles en conserva, entre otros.

4.5.2 Estructura de la Organización Familiar.

La estructura de la empresa familiar de la Finca Argovia que se encuentra dirigida por su cuarta generación se encuentra de la siguiente manera:

Figura 25 Estructura de organización familiar de Argovia



Fuente: elaboración propia con información obtenida en el trabajo de campo.

La administración, el poder y la propiedad lo ejercido la familia Gieseemann, desde 1892 hasta la fecha lo que ha marcado las directrices de su desarrollo de cada época siempre girando alrededor del cultivo del café. Esta cultura y valores de la familia Gieseemann de acuerdo a Esquivel y Aguilar (2002), se le denominan valores individuales y socioculturales que son transmitidos de padres a hijos a través de normas de comportamientos, que han gestionado y han compartido intereses empresariales y patrimoniales, que les permite el desarrollo de vínculos familiares más fuertes que los une y compromete. Para Longenecker (2001; 33), este tipo de comportamiento en la empresa familiar es tomada como una configuración cultural global y afirma, que en ella se destacan tres patrones de valores de negocios, familiares y de dirección. En la finca Argovia, el patrón de valores familiares:

“Valores que los ancestros transmitieron a la familia y que el fundador lleva a la empresa, no relacionados directamente con el producto o servicio, como la responsabilidad hacia la sociedad. Estos valores compartidos por la familia son heredados por otras generaciones, y en ellos se fincan las acciones de la familia como grupo”.

El actual dirigente de la empresa familiar ha desarrollado una Sociedad S.A. de C.V. con su esposa en donde comparte inversión de capital y responsabilidades, su hermano esta fuera del negocio pero todavía existen nexos en cuanto a la comercialización del café que hace en la Ciudad de León Guanajuato, lugar en donde radica actualmente. Sus hijos aunque son menores de edad participan de manera directa en algunas actividades de la empresa, en los cultivos y en las agro ecoturística. Asimismo su sobrino se encuentra de manera directa apoyándolo en todas las actividades de cultivos, cosechas, administración y comercialización de todos los productos producidos. Su esposa es la encargada de administrar, organizar, diseñar todas las actividades del hotel, restaurante, spa y recorridos suministrando todos los productos requeridos.

Argovia existen trabajadores fijos y eventuales en el área de diversificados existe aproximadamente 8 gentes fijas y eventuales como 17, en Argovia fijos se tienen 5 y eventuales 18, pero cuando es temporada de cosecha de café que son dos al año se contrata un promedio de 150 jornaleros, en flores fijos hay 4 y eventuales 35 para el corte de flores dependiendo de fechas

como el 10 de mayo el 14 de febrero entre otros, después son menos en total entre 80 y 100 gentes con la necesidad de quedarse en la finca por los que se les cubre las necesidades básicas de alimentación, vivienda y educación.

El Sr. Giesemann afirma lo siguiente:

“El valora lo que su familia les deja y como cuarta generación quiere dejar cosas buenas para todos y ayudar a los demás”.

La estructura accionaria de la empresa Argovia, corresponde al concepto que desarrollaron Gallo y Sveen (1991) que afirman; que una sola familia posee la mayoría del capital y un control total sobre la dirección de la empresa. La dirección y operación respecto a la transferencias de dueños al menos de dos generaciones Ward (1987), esto ha permitido que finca Argovia como empresa familiar tenga un crecimiento y permanencia en el mercado.

4.5.3 Plan Estratégico de la Empresa.

A pesar de los constantes problemas a los que se enfrentaron se continua trabajando con el café, sin que hubiera la posibilidad de poder incorporar nuevos cultivos, pero en 1987 cuando el Ing. Bruno toma el mando de la finca Argovia, convence a su padre para meter otro tipo de cultivos que no sea café y lo primero que introduce son árboles maderables con la intención de tener una planta bandera para cuadricular el campo y meten el árbol de Chiche, esto permitió que ya se pensara en otros cultivos propios de la región y comenta:

“Cuando él empieza a tirar la primeras plantas de café para introducir nuevos cultivos, le empieza un sentimiento de tristeza y de nostalgia le costo mucho la decisión. Él respeta la tradición del cultivo de café, pero también entendió que tenía que diversificar para seguir viviendo y no muriera todo solo por dedicarse a un solo cultivo”.

“Comienza nuevamente otra crisis del café, pero se inicia con el cultivo de las flores entre 1992 o 1993, en las naves que se habían hecho para criar pollos para consumo de los trabajadores. Ellos fueron uno de los primeros en la región que empiezan con el cultivo de la flor de anturio, la idea fue de un ingeniero que trabajaba con ellos como encargado de máquinas. Estos comienzan a vender en arreglos

florales a empresas de Tapachula, en donde son recibidas con agrado por sus colores tamaño y además por ser flores exóticas”.

En el año 2000, continuando con la idea de la diversificación por lo que tienen actualmente 150 cultivos diversos, pero teniendo en mente la sustentabilidad de la finca y la responsabilidad con su medio, se iniciaron en el desarrollo de la segunda actividad el agroecoturismo, aprovechando las instalaciones de las fincas Argovia y Violeta. Primeramente se ocupaban las habitaciones de la propia familia, poco tiempo después, con otros amigos finqueros desarrollaron el producto turístico denominado “La ruta del café”, en la que se encuentran incorporadas las fincas Irlanda, Argovia, San Francisco y Hamburgo.

En Argovia se construyeron inicialmente cinco cabañas con todos los servicios y actualmente tienen 15 habitaciones y un spa, las edificaciones son amigables con el entorno y existe un complejo de riego y tratamiento que permite aprovechar toda el agua que se utiliza en finca; se instaló un restaurante con un aforo de 60 personas y se tiene un salón de usos múltiples. En la finca son cultivadas todas las hortalizas y especias que se utilizan para el restaurante y para el consumo de los trabajadores.

Las actividades de alimentación y hospedaje a los turistas han implicado un gran esfuerzo de los propietarios y del personal para el mantenimiento de estándares de calidad en el almacenamiento, manejo de sustancias químicas, refrigeración y congelación, cocina, preparación de alimentos, servicio, agua, hielo, manejo de basura y control de plagas, que han sido avaladas con los distintivos H y M respectivamente.

El Distintivo H, de acuerdo con la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2012a:1), es un reconocimiento concedido por dos dependencias federales de manera conjunta:

La Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud lo otorgan a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004; es un programa preventivo, lo que asegura la advertencia de una contaminación que pudiera causar alguna enfermedad transmitida por alimentos; contempla un programa de capacitación al 80% del personal operativo y al 100% del personal de mandos medios y altos, esta capacitación es orientada por un [consultor registrado](#) con perfil en el área químico-médico-biológica.

Por su parte, de acuerdo con la misma Secretaría de Turismo (2012b:1) el distintivo M es un reconocimiento conferido a las empresas turísticas cuando

Han logrado implementar exitosamente el Programa de Calidad Moderniza y avala la adopción de las mejores prácticas y una distinción de empresa turística modelo, con principios de calidad humana, satisfacción del cliente, gerencia de rutina y gerencia de mejora.

La obtención y mantenimiento de estos dos distintivos, ha implicado una actitud y comportamiento responsable para con sus clientes, tanto de parte de los propietarios como de los empleados encargados de las habitaciones y del restaurante. Para la familia Giesemann esto retos han sido una gran experiencia y Bruno afirma:

“Están buscando que esta generación cuide los recursos porque todos tenemos responsabilidad y es lo queremos en nuestro crecimiento. Se tomaron malas decisiones se acabó, pero hay que volver a levantarse porque son ciclos. Por lo que se requiere anhelo, deseo, compromiso, esfuerzo por salvar todo y se vuelve una ecuación universal, esto lo ha tratado de transmitir a todos a sus trabajadores y que lo apliquen a su trabajo y su vida”.

4.5.4 Tareas y Responsabilidades.

Al concebirse como un negocio que fundo su bisabuelo, las tareas y responsabilidades fueron concedidas a sus hijos los cuales continuaron con el legado del fundador; el abuelo y padre nacen en la región porque se siguen dedican al cultivo del café son finqueros de nacimientos.

A Bruno y Ricardo los ponen a trabajar desde muy pequeño, es una tradición familiar de crecer y vivir en la finca su vida fue relacionada con el café, desde niños su padre los llevaba al campo a ver el cultivo, en los talleres y beneficios de café, el trato con la gente por eso entendían el negocio, era como su área de juegos para ellos, tienen la oportunidad de tener escuela de calidad y le abre la oportunidad de conocer el mundo, y viajar mucho ya que así como hubo épocas difíciles hubieron buenas y Bruno recuerda:

“Cuando era pequeño vivió en la finca y con rancho ganaderos de vacaciones acudía a ellos a trabajar aprendieron a matar, arrear, marcaba ganado lazaba, ordeñaba, también cosechaba café, podaba, aprendió la estructura del campo platicaba con la gente del alrededor de la finca con los jornaleros a sensibilizarse con sus necesidades y conocerlas eso de manera particular él lo hacía”.

“En particular le preocupa que actualmente con las ópticas de enseñanza que se quieren imponer en México, parecer ser que hoy en día ya nadie se preocupa por vivir la experiencia con los padre, en donde se compartían enseñanzas que a ellos les permitió tomar la decisión de ser agrónomos”.

4.6 CULTURA FAMILIAR Y ORGANIZACIONAL.

4.6.1 El Fundador y su legado.

El fundador fue el Señor Adolfo Giesemann, de origen alemán, quien tenía 5 hijos: Adolfo, Joaquín, Ernesto y dos hijas que se quedan a vivir en Alemania.

En vida del señor padre, designa a cada uno de sus hijos para que trabajen las propiedades que tenía; Adolfo se queda en Guatemala, Ernesto en el Salvador y Joaquín en las fincas de México. Se dividen así las responsabilidades y le rinden cuentas a su padre mientras él se convierte en el supervisor de todos los negocios y viaja a Europa una vez al año para realizar las transacciones de venta del café, principalmente con el mercado alemán. A la muerte del fundador, sus hijos heredan las propiedades que estaban trabajando y continúan con el cultivo del café y la comercialización con Alemania.

La segunda generación de Argovia está representada por Don Joaquín Giesemann, nacido en 1901 en Guatemala C.A. y nacionalizado mexicano, quien procrea dos hijos: Jorge y Adolfo. Don Joaquín continua trabajando el café y además de Argovia, adquiere otras propiedades, entre ellas la finca Violeta aproximadamente en 1920, cuando tenía 19 años. Violeta se encuentra ubicada en la zona montañosa del Soconusco, ahí se construye una casa grande para la familia, beneficios de café, caballerizas y un hospital para la atención de los jornaleros. Al igual que lo hiciera su padre, hereda en vida a sus dos hijos sus tierras y propiedades para que continúen con la tradición del cultivo del café. Don Joaquín fallece en 1983, a la edad de 82 años.

El Sr. Jorge Giesemann, nace en 1933 en la finca Violeta, estudia en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey la carrera de Ingeniero Agrónomo. Se casa con la señora Crista Eversbusch y tienen dos hijos, Ricardo y Bruno Giesemann Eversbusch. El ingeniero Jorge

se hace cargo de Argovia al ser recuperada en 1953, continua con la producción del café pero introduce nuevas variedades más productivas y pequeñas, fáciles de manipular para la cosecha Bruno comenta:

“Por ser más compatibles con la estructura del trabajador centroamericano que era la fuerza de trabajo principal de la finca”.

Entre las variedades introducidas de café destacan los caturras, los catualis y los pacas, ya mejoradas por selección en Brasil y Sudamérica, continúa haciendo negocios con los alemanes. El Sr. Jorge Giesemann, con más de 30 años al frente de la finca, les pregunta a sus hijos si quieren continuar en el negocio de café, siguiendo los pasos de su padre, En 1991 Don Jorge, continuando con la tradición familiar, en vida cede a sus hijos diferentes propiedades. De esta forma la finca Argovia pasa a ser propiedad de su hijo Bruno quién también estudia agronomía en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Querétaro, con la condición de que el usufructo de ella sea de su padre, el cual continuó trabajando en diversas actividades hasta 2006 fecha que fallece.

Desde 1987 los señores Ricardo y Bruno Giesemann Eversbusch, administran el cultivo del café en las fincas de su padre. A partir de 1991, ya como propietarios, enfrentan dos problemas importantes: las crisis recurrentes del precio del café y el incremento de requerimientos de competitividad y calidad debido al inicio de la globalización del mercado del café, en el que se incorporan nuevos países como productores. Sobre esto señala Valdiviezo (2010) que;

“Uno de los ejemplos más claros de las crisis recurrentes debido a las características propias de la producción y comercialización de los productos del Soconusco lo representa el café. La producción se ha visto seriamente afectada por el descenso de los precios internacionales del grano, fenómeno frecuente a lo largo del tiempo. Sin embargo, los cambios recientes se han generado por el lado de la oferta, al registrarse la incorporación de países asiáticos y africanos como fuertes productores de café, además del incremento de la oferta en países con mayor trayectoria en la producción como Brasil, México y los países de Centroamérica” p.191.

El ingeniero Bruno nace en Tapachula, su familia está conformada por su esposa Ana Laura y sus hijos Nicol y Cristian. Empieza administrar la finca Argovia en 1987 cuando regresa del ITESM, para seguir con el negocio que fundó su bisabuelo y en el que trabajaron su abuelo y su padre, no importando las crisis por las que pasaban, mencionado que:

“La gente siempre nos decía: ¿qué no han aprendido la lección que el café no es negocio?, ¿por qué insisten si siempre entra en crisis, qué no han entendido?”

Esta familia luchó mucho por recuperar sus propiedades, se han caracterizado por su persistencia en continuar con el negocio del café, el cual ha servido para mantener a la familia por cuatro generaciones.

Actualmente se encuentran trabajando con el plan de vida de la quinta generación; la única incertidumbre es, si sus hijos van a seguir con la tradición y opinan:

“Esperamos ser eficientes de inculcar en ellos el amor al trabajo y a la empresa que hemos conservado por muchas generaciones y que ha sobrevivido a múltiples problemáticas”

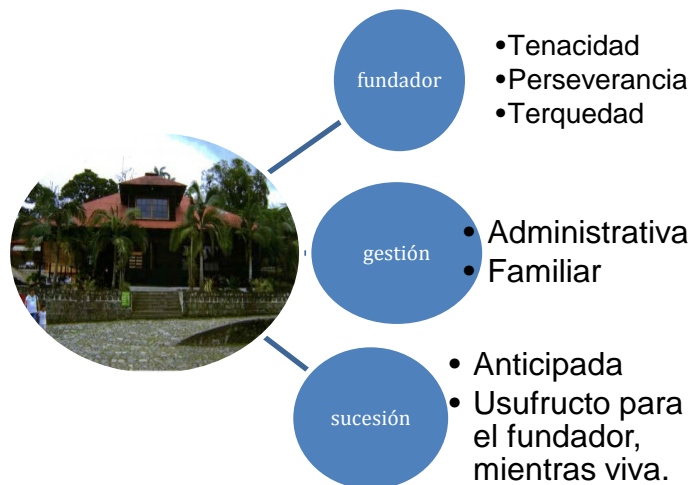
Hofstede (1997) afirma; que las familias alemanas tienen un rechazo constante a la incertidumbre, ya que las reglas y procedimientos se encuentran bien establecidos para resolver la problemática rutinaria, no busca la concentración de autoridad pero sí, la estructuración de actividades bien definidas que den resultados esperados y la define como “la maquina bien aceiteada”. Desde de este punto de vista el actual administrador señala:

“Argovia siempre se prepara para que los jornaleros obtengan ingresos sean suficientes y prestaciones de ley que les dé una vida digna. Esto para asegurar el futuro de mi hijo en la vida empresarial”.

El talento humano para el actual dirigente es importante, por lo que tiene establecido un programa de capacitación para el personal administrativo, como para los jornaleros a través de talleres sobre la sustentabilidad y responsabilidad social y ecológica de la empresa y el manejo de la basura para mantener un ambiente limpio que les va a permitir vivir mejor. La finca tiene su propio reglamento y se les dice que es necesario que lo respeten porque es su lugar de trabajo. Bruno afirma;

“que valora lo que su familia les dejó y como cuarta generación quiere dejar cosas buenas para todos ayudar a los demás, está pensando en un Corporativo para integrar todas las actividades que están desarrollando en las empresas, y las que a futuro piensan hacer como la del turismo que se respete y valore la parte agrícola y que paguen lo justo por el producto y que no demerite el trabajo hecho de la empresa que es Finca Argovia”, las principales características identificadas en la Familia Gieseemann durante ésta investigación fueron las siguientes:

Figura 26 **Características identificadas de la Familia de Argovia**



La estructura de esta organización familiar liderada por Bruno Gieseemann, es el encargado de planear, organizar todas las actividades empresariales, la toma de decisiones las hace él, pero cuando no se siente seguro entonces lo pone sobre la mesa con la gente que lo apoya le gusta escuchar a los demás porque él no lo sabe todo; su esposa está totalmente involucrada en estas actividades su principal objetivo es primeramente buscar al personal idóneo que tenga el perfil profesional para desarrollar eficientemente todas las actividades administrativas, agrícolas, turísticas y comerciales.

4.6.2 Las Relaciones Familiares.

Las relaciones familiares como destacan Esquivel y Aguilar (2002), tiene una serie de elementos que las hacen únicas e irrepetibles como; el derecho de pertenencia, roles establecidos o improvisados y relaciones emocionales entre otros. Dentro de la estructura familiar los Gieseemann, estos componentes se han transmitido desde hace cuatro generaciones ya que desde pequeños los hacen crecer y vivir en la finca, su vida gira alrededor del mundo de la producción y venta del café, para Bruno su familia ha sido parte importante de sus éxitos, por que compartieron muchos momentos difíciles que los han fortalecido, todo esto lo está replicando en la formación de la quinta generación de la familia a través de que:

“Él vivió con su esposa y sus hijos en la finca antes que fueran a la escuela fueron como diez años, sin tener necesidad de vivir en la ciudad, en la actualidad todos los fines semana se van a la finca, él valora mucho porque la convivencia familiar muy especial ya que regresan a otro ambiente de momentos rápidos y el problema es que se pierden esos momentos”.

Estas formas de conceptualizar las relaciones familiares son determinadas como características fundamentales de las familias alemanas según Hodgetts y Luthans (2003), ya que tienen un alto grado de aversión a la incertidumbre, pues cuentan con una estructura organizacional bien definida y evitan tomar riesgos innecesarios. Sin duda también son una cultura orientada al individualismo, pues en cuestiones laborales la ética juega un papel relevante, además existe un alto índice de iniciativa individual, todo esto se resume en la siguiente expresión de la familia Gieseemann:

“Para ellos es una preocupación la estructura del campo porque no existe seguridad y por eso no se puede trabajar con tranquilidad. Por eso hay que involucrar a todos para que se trabajar juntos y crecer juntos. Para lograr una mejoría ambiental”.

“Trata que sus hijos se involucren de manera permanente los llevan al campo y quieren que entienda el respeto a la tierra, al agua, a la gente porque si estos tres elementos no se llegan a ningún lado. Están trabajando con el plan de vida que ellos continúen, pero no se sabe si van a querer, ya que no los pueden obligar van a hacer libres, la pregunta es ¿qué va pasar el día de mañana, que quieren hacer con las fincas, como quieren manejarlas, hacia donde las quieren llevar?”

4.6.3 La Cultura de la Familia y la Organización.

La familia como una estructura básica de la sociedad, tiene dos funciones esenciales nutricias y socializadoras Esquivel y Aguilar (2007). Esta última es la que se encarga de la trasmisión de construcciones cognitivas, emocionales y pragmáticas que se desarrollan en la niñez y acompaña al individuo a lo largo de su vida. Mendel Gerard (2004), Considera que esta socialización requiere y debe ser abordada desde el espacio reducido de las instituciones. Para ello es necesario ofrecer un marco organizacional que permita la emergencia de relaciones sociales de trabajo a partir del desarrollo de la personalidad, creando vínculos permanentes con la cultura de la familia y la organización. Otro de los factores que encontramos en el núcleo familiar y se encuentra inserto en la cultura son los valores; individuales y socioculturales, los cuales permean a la organización de manera directa en las relaciones laborales familiares en el aprendizaje organizacional y su estructura. Tapies (2009), sostiene que estos valores identifican a la familia y a la empresa y, son trasmitidos de generación en generación su conservación son básicos para lograr la continuidad.

Esta formas de estructura ha sido conservada por cuatro generaciones en la familia Giesemann, en sus partes más esenciales que tienen que ver con la trasmisión de valores a los descendientes desde de su bisabuelo, abuelo y padre lo que ha permitido la conservación de la empresa familiar su continuidad y crecimiento. Por otra parte Bruno, asegura que lo que le fue enseñado por su abuelo y su padre han hecho que desarrolle un carácter que le ha permitido salir adelante ante tanto reto que ha enfrentado y comenta de manera categórica:

“Qué con cuatro generaciones dedicadas al cultivo de café, su familia se ha destacado por su tenacidad, persistencia y terquedad, porque de cualquier manera, ellos han vivido de eso”.

La perspectiva de su empresa a futuro, él tiene muchos anhelos grandes y sueña con letras mayúsculas, la zona es un paraíso aunque mucha gente dice que estamos sumidos en la pobreza y asevera.

“No hemos entendido que tenemos una gran riqueza de alrededor, pero hemos perdido esta sensibilidad como sociedad, él ejercicio que están proponiendo ellos es la revalorización todo lo que tenemos como personas como cultura, como sociedad, como entorno, medioambiente y todos esos ciclos se van

uniendo y van haciendo tejidos de lo que somos, entendiendo lo que éramos, para entender lo que somos para diseñar lo que seremos y hacia a dónde vamos”.

4.6.4 Formas de Trasmisión de Conocimientos y Experiencias.

Las formas de cómo se trasmite el conocimiento y las experiencias Melanie Klein (1960), le llama *funcionalismo psíquico*, determina que la familia desarrolla una serie de factores para interrelacionarse entre sí, el cual es compartido por todos y eso determina la personalidad de los miembros de la familia principalmente la de los niños y se encuentra estrechamente relacionada con una cultura. Páramo y Martínez (2005) afirman; que esto también se le denomina cultura, porque moldea, delinea el aprendizaje, el conocimiento y la conducta social porque es el resultado de la interacción humana permanente y se trasmite generacionalmente.

“Su abuelo los pone a trabajar desde muy pequeños es una tradición familiar de crecer y vivir en la finca su vida fue relacionada con el café, lo que ha transmitido a sus hijos que fue herencia de su padre es la responsabilidad.”

“Su madre tenía mucha fortaleza ella venia de una época de la guerra y sufrieron carestías y aprendieron a valorar lo que tienen, su madre es muy ahorrativa y valora todo lo que tiene. Es parte de lo que ella les inculca que no es necesaria rodearse de lujo para ser feliz y les hace entender que lo que hacen en el trabajo es importante no lo que tienen. Les inculcaban la religión católicos a todos ellos aunque su padre era protestante”.

“Sus padres les infundieron; la celebración de los sentidos y entender lo que tenemos alrededor. Los anhelos no deben ser tan tristes debemos de buscar cumplir con tus compromisos y responsabilidad”.

Todos estos patrones de una u otra manera han sido repetidos en cada generación de esta familia alemana, que han servido como eje para el relevo generacional y en el actualmente lo están haciendo con la quinta generación.

4.7 DESARROLLO Y CONTINUIDAD; EN LA PROPIEDAD Y LA GESTIÓN DE LA SUCESIÓN.

4.7.1 El Fundador y el Relevo Generacional.

La organización familiar, pasa por distintas fases de crisis financieras y familiares, en cada uno de estos periodos se ha caracterizado por un *estilo de gestión* dominante utilizado para alcanzar el crecimiento de la misma, en donde el fundador ha sido la pieza clave para su desarrollo. Hugron (1991), afirma que por lo regular la sucesión se presenta como la trasmisión de dos dimensiones, la tangible que es la trasmisión de la dirección de la empresa y la propiedad y la intangibles, que a veces determinan todo en la organización como son: el capital social, el cultural y el intelectual, estas dos siempre están presente en el relevo generacional.

Algunos especialistas afirman que existen tres factores en la sucesión o relevo generacional que se pueden resumir en: la dirección, la propiedad y la cultura las cuales deberán estar alineados a los objetivos, estrategias familiares y las empresariales. En la familia Gieseman, los relevos generacionales se han caracterizado por cuatro factores importantes que se encuentran ligados de manera directa a su cultura y creencias:

- El aprendizaje inicia desde pequeños y son involucrados a las actividades del campo, por su abuelo y padre creando en ellos responsabilidades y cariño a lo que se hacía.
- El bisabuelo, abuelo y padre preguntan a sus hijos si quieren continuar con el negocio familiar, por lo cual los inducen a formarse profesionalmente en afinidad con su actividad empresarial.
- Los sucesores son heredados en vida por los fundadores.
- A los sucesores se les otorga poder de manera parcial y propiedad pero el fundador sigue ejerciendo su poder de manera directa, principalmente en el usufructo de la empresa para asegurar su retiro.
- Todos los procesos de relevo generacional se instituyeron sin cumplir con ningún protocolo familiar establecido, sino por sus tradiciones y creencias que les permitió su continuidad y crecimiento de la empresa.

Estos factores fueron observados durante el proceso de la entrevista llevada a cabo con los miembros de la familia, en donde Bruno dice que:

“Su padre, como lo hizo su bisabuelo y abuelo en el proceso de sucesión hacia sus hijos, les pregunta a ellos si quieren seguir con el negocio del café, si quieren ser cafetaleros, Bruno quería estudiar otra carrera, pero se convence que su futuro es en el campo y decide quedarse en Tapachula, en 1991 pone las propiedades a nombre de él con el usufructo a nombre de su padre hasta su muerte”.

4.7.2 Identificación del Sucesor con la Empresa: Cultura y Tradición.

García (2008), afirma que el sucesor en la empresa familiar se identifica con la cultura, la estructura de la propiedad, organizativa y financiera que le permite su continuidad y transformación. Para Leach (2009), el sucesor enfrenta una serie de problemas para tomar decisiones, porque los cambios que tiene que hacer muchas veces no son del todo aceptadas por los demás miembros de la familia o el fundador ya que se atenta contra la tradición.

En finca Argovia la cultura y tradición alemana, ha sido el sello que ha identificado a los diferentes sucesores que se han hecho cargo del negocio del café y de las propiedades que les han heredado, “Ellos también entienden que esto es una tradición, un estilo de vida pero es un negocio y la estructura se puede preparar para que ellos no estén atados al 100% en solamente una actividad, están preparándose para que crezcan en otros áreas.”

Por otra parte Bruno como el responsable de que esta empresa familiar, ha encauzado todas las acciones posibles para que el negocio continúe y crezca y está ayudando a sus hijos a que participen de manera dinámica y que le tengan cariño a lo que hacen por ella y afirma; “lo que ha transmitido a sus hijos que fue herencia de su padre, es la responsabilidad y la más importante es la tenacidad ya que él vio que la gente proveniente de Europa era muy tenaz se proponía algo y lo lograba, no se doblegaba era gente muy íntegra, fuerte, entregada a sus ideales y es algo que ellos han atesorado porque el trabajo enaltece y mantiene la cabeza limpia”. Todo esto según él, asegurará la permanencia de la empresa en manos de la familia Giesemann y su crecimiento en el mercado.

4.7.3 Desarrollo Modernización y Competitividad.

Los desafíos comerciales que afectan particularmente a las empresas familiares tienen que ver con su modernización y su competitividad, ya que con frecuencia existe resistencia a dejar sus métodos históricos de administración los cuales se vuelven obsoletas. Los cambios drásticos en el mundo del mercado y el avance tecnológico hacen que la empresa y la familia si no se encuentran preparados sucumban en este proceso. A la familia Giesemann les tocó enfrentar todos estos retos y afirman:

“A su bisabuelo le tocó la crisis los precios muy bajos del café, la época de su abuelo la segunda guerra mundial la intervención, la época de su papá la reforma agraria y problemas de la tenencia de la tierra, y ellos como hermanos los bajísimos precios del café a nivel mundial. También a ellos les toca ya la época de la globalización, la comunicación más avanzadas que definitivamente se tienen que enfrentar a estructuras diferentes de cómo atender los negocios pero con una gran desventaja que era vivir en una parte más sureña del país y más recóndita y muy olvidada, que fue puesta a en el mapa por el problema zapatista y derivado de ello se le hizo mucha inversión al Estado pero aún le falta, para reconocer el potencial que tiene la zona”.

Finca Argovia desde que le fue heredará a su actual dirigente inicia con un proceso de reestructuración, para tratar de entender la nueva visión del mundo y tomar las mejores decisiones para solventar necesidades y atender a los mercados que se encuentran cada vez más diversificados haciendo las siguientes acciones:

- Se dejó de exportar café Alemania porque ya no se respetaron los acuerdos y se quería pagar el producto a bajos precios,
- Actualmente se exporta a otros países como Japón, Australia, Italia y Estados Unidos.
- Se crea una empresa de diversificados para el procesamiento de los productos agrícolas que se cultivan en la finca Argovia, llamada Río Cuilco S.A. de C.V.
- Se introduce el cultivo de flores exóticas y follaje que es para venta la nacional y actualmente se inicia con su exportación.

- A iniciativa de Bruno Gieseemann y de otros finqueros alemanes se establece desde el 2000 la ruta del café, como una actividad turística sustentable aprovechando el entorno natural de la finca Argovia.
- Se tiene un restaurante y un hotel que tienen 15 habitaciones, un spa, un salón de usos múltiples las edificaciones son amigables con el entorno. Además se cuentan con recorridos de flores, café, observaciones de aves endémicas de la región, actividades de senderismo, caminatas y montañismo.
- Asimismo se cuenta con el respaldo de organismos que a nivel mundial, certifican que sus actividades de servicios y de cuidado del medio ambiente cumplen con la normatividad de calidad.
- Su recurso humano está en constante capacitación asimismo aprovechan todo tipo de vinculación con las universidades y sectores de la sociedad, lo que les permite un mayor articulación de sus actividades con su entorno.
- Finca Argovia ha desarrollado prácticas de responsabilidad social y de sustentabilidad.

Respecto a este último punto, si consideramos que la sustentabilidad se refiere al equilibrio existente entre una especie con los recursos de su entorno y que la responsabilidad social está asociada al papel que asume la organización frente a las obligaciones éticas y morales que tiene y su congruencia con las necesidades de una sociedad (Lozano, 1999), en la Finca Argovia podemos encontrar diversos hechos que dan cuenta de cómo se están atendiendo estos aspectos en la búsqueda de un equilibrio que ha permitido la continuidad de la organización, a partir de su adaptación al cambio y de la existencia de relaciones perdurables con sus trabajadores y clientes.

En este mismo sentido, han establecido alianzas con instituciones como el Colegio de la Frontera Sur y el Programa de Moscamed y la Universidad Autónoma de Chiapas, para llevar a cabo programas de fortalecimiento de los cultivos y de combate de plagas por medios naturales, evitando los tratamientos agresivos a base de fertilizantes y agroquímicos que dañan al agua, suelo y aire, y que lamentablemente se siguen realizando en los cultivos de plátano y papaya en la región. La labor de limpia y poda se realiza de manera manual, porque lo que se busca es la calidad en el manejo del cultivo para asegurar un consumo confiable, no el volumen.

Se cuenta con un programa permanente de reciclado de la tierra para que ésta recupere su nutrientes y los cultivos sean de buena calidad; el agua que se utiliza para todas las actividades se recicla en una planta de tratamiento de agua para regresarla a los ríos lo más limpia posible y se produce la propia electricidad que se consume en la finca. A los jornaleros se les imparten talleres sobre el cuidado del medio ambiente para que su trabajo sea realizado adecuadamente.

4.7.3.1 Con la Responsabilidad con los Trabajadores y la Comunidad.

Los Gieseemann han generado empleos directos e indirectos en las comunidades cercanas, en un marco de responsabilidad social, aún mucho antes de la difusión del término; han establecido relaciones de colaboración y de intereses mutuos con los comuneros y ejidatarios y los han integrado a programas de conservación del medio ambiente. Algo destacable es que de manera histórica, las fincas de la familia siempre se caracterizaron por ofrecer seguridad social a sus trabajadores y jornaleros mexicanos o guatemaltecos, a través del Instituto Mexicano del Seguro Social; han ofrecido alimentos y casa-habitación para las familias y los solteros que trabajan en la temporada de la cosecha de café. Incluso, se gestionó y operó durante algunos años una escuela primaria llamada Artículo 123, de la Secretaría de Educación Pública del Estado, que por incongruencias burocráticas, fue cerrada.

Actualmente se continúa con la tradición de seguridad y alimentación de los jornaleros independientemente de su nacionalidad, proporcionándoseles dos alimentos al día. Para adecuarse a su cultura alimentaria, se cuenta con maquinaria para la elaboración de las tortillas y se preparan de manera alternativa alimentos de consumo general como son frijoles, pastas, pollo, huevo, carne arroz, café, complementados con productos como chayotes, malanga y hierbas que los trabajadores pueden cortar de los terrenos de la finca para su consumo.

Se dispone de 24 casas formales con estancias, dormitorios y baños para los trabajadores y su familia, equipadas con lo necesario para un descanso adecuado, todo proporcionado de manera gratuita, cuyas esposas e hijos mayores también suelen trabajar en la finca; otros trabajadores viven en las comunidades aledañas, lo que genera una gran cantidad de empleos indirectos, por que prefieren satisfacer sus necesidades en esos lugares y no ir a Tapachula, la ciudad más

cercana, debido a que les implica mayores gastos y complicaciones de tránsito y acceso, sobre todo en la época de lluvia.

Los niños mexicanos asisten a las escuelas que se encuentran en las comunidades de los alrededores sin ningún problema; para los hijos de los jornaleros guatemaltecos se estableció un convenio con el Programa de Educación Preescolar y Primaria para Niñas y Niños de Familias Jornaleras Agrícolas Migrantes (PRONIM) de la Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública que tiene como finalidad “Desarrollar un modelo pedagógico de educación básica intercultural para los hijos de jornaleros agrícolas inmigrantes y emigrantes, pertinente al contexto de esta población, así como los mecanismos de seguimiento académico que les aseguren la continuidad de sus estudios, en sus comunidades de origen y destino” (Gobierno del Estado de Chiapas, 2012:1), especialmente dirigido a los niños que acompañan a sus padres en las temporadas de cosecha. La escuela se encuentra en proceso de reconstrucción porque anteriormente era de madera, ahora se construyen con concreto y tendrá aulas, baños, pupitres y pizarrones. Para que todos los trabajadores puedan seguir estudiando, se aprovecha el programa federal de Educación Para Adultos (INEA), otorgándoles las facilidades para hacerlo.

La actividad de concientización va más allá de las fronteras físicas de la finca; con la comunidades aledañas como Zaragoza, Mexiquito y El Edén, se tiene un programa de recolección de basura promovido por la esposa del ingeniero Bruno en colaboración con personal de la Universidad Autónoma de Chiapas, el centro de acopio es la finca Argovia ya que esta lo había hecho desde hace muchos años, se clasifica la basura, se almacena y cuando se tiene suficiente volumen de material reciclable, se vende en Tapachula. Los ingresos se invierten en obras en beneficio en las comunidades participantes para enseñarles que la basura también genera recursos. La basura orgánica es empleada en la finca para hacer composta que sirve de abono a los cultivos estas acciones dice Bruno que:

“Desde que soy dueño y administro la Finca Argovia, me gusta valorar cada elemento de su estructura, desde el campo, partiendo de una visión muy diferente de cómo atender la agricultura...he partido de la idea de que todos valemos y que a todo se le debe dar su justo valor... hemos realizado un compromiso para que la zona sobreviva y crezca de una forma ordenada para el disfrute de todos... también quiere hacer conciencia con la gente que compra mi producto,

asegurarles que estamos trabajando para que sus hijos disfruten en el futuro de un mundo más limpio”.

“Ademas la responsabilidad ecológica, social y económica de la empresa es enorme porque se hace una inversión de 5 años de costo – beneficio y si no logra superar las decisiones que toma de esto, depende muchas familias y les puede generar problema”.

“El objetivo es que el visitante entienda lo difícil que es generar una taza de café y lo valore, lo que se trata de hacer es ya no venderle al intermediario, sino que él paguen el precio justo. Lo que se quiere es producir de manera orgánica ya que las enfermedades van relacionadas con los químicos”.

4.7.4 Los Conflictos Familiares.

En la familia Giesemann, los conflictos familiares han sido resuelto de manera razonable, debido a que ha prevalecido principalmente el apego a la familia y la protección a la misma. Los conflictos a los que se han enfrentado como núcleo familiar han sido la expropiación de sus tierras y la fluctuaciones que tiene el precio del café a nivel internacional. Admite Bruno que su hermano Ricardo trabaja hasta el 2009 en el negocio del café, pero “Queda muy fastidiado de las crisis por las que pasan porque había días que no tenían ni para comer era un negocio en crisis, actualmente aunque comercializa café en la Ciudad de León Guanajuato en las diferentes cafeterías no tiene una relación directa con el negocio. Tal vez algún día regrese nuevamente a la actividad”.

Todos estos retos los han superado porque la familia permanece unida. Esto ha permitido que la familia vea a la empresa como una organización de carácter económico como lo plantea Leach en 2008, en donde afirma; que ésta es vista con el fin de desarrollar habilidades especiales, que le permitan enfrentar conflictos y adoptar estrategias que impulsen el crecimiento de la empresa y su solidez en el mercado.

Incorporación a la Empresa de los Familiares:

En la empresa familiar de Argovia, solamente se incorporado un familiar directo, su sobrino que es hijo de su único hermano que funge como su asistente.

4.7.5 Distribución de la Propiedad y Capital.

Peter Leach (2009), afirma que la propiedad y el capital cuando inicia una empresa familiar no tiene muchas complicaciones, pero a lo largo que estas crecen y se van a haciendo multifamiliar los conflictos también lo hacen, por los intereses que tienen cada uno de ellos.

A lo largo de las cuatro generaciones de la familia Giesemann, esta distribución de la propiedad y de capital se han dado de la siguiente manera dice Bruno:

“Su padre le hereda en vida a él Argovia. Él va hacer lo mismo con sus hijos pero que crezca a ellos siempre les heredan tierras”.

Tabla XXXIV Distribución de la Propiedad y el Capital Finca Argovia

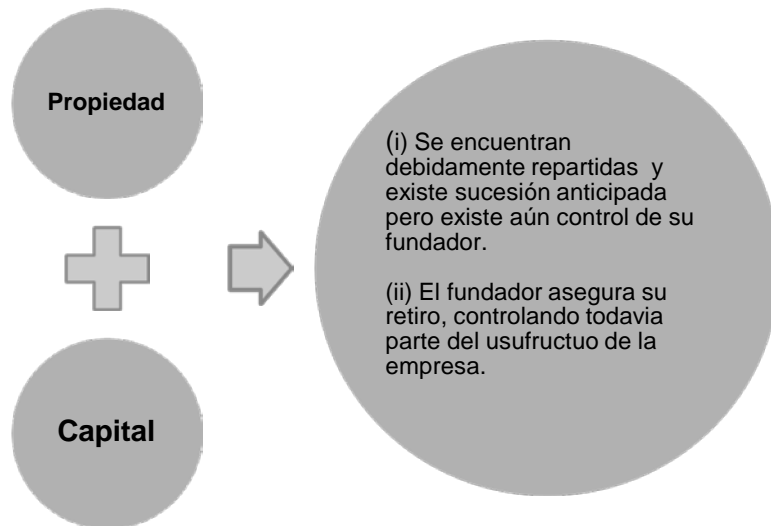
Generación	Origen	Miembros familiares	Propiedad y capital
1ª Generación, bisabuelo Adolfo Giesemann, 1892.	Alemán	Joaquín, Ernesto, Adolfo y dos hijas que se quedaron en Alemania.	Fincas cafetaleras en el Salvador, Guatemala y México.
2ª Generación, abuelo Joaquín Giesemann, 1901.	Guatemalteco (nacionalizado mexicano)	Jorge, Adolfo y su esposa Geda (de origen alemán).	Fincas cafetaleras. Argovia y Violeta que son recuperadas después de haber sido expropiadas en 1943.
3ª Generación, padre Jorge Giesemann 1933	Mexicano	Ricardo, Bruno y su esposa Crista Eversbuch.	Finca cafetalera Argovia y Violeta.
4ª Generación, hijos: Bruno Giesemann Eversbuch	Mexicano	Dos hijos	Fincas de Argovia y Violeta, producción de café, Río Culilco transforma materia prima y empresas turísticas.
Ricardo Giesemann Eversbuch	Mexicano	Tres hijos.	Vende sus propiedades a la esposa de Bruno y se retira del negocio.

Fuente elaboración propia

Las cuatro generaciones de la familia Gieseemann, compartieron los mismos esquemas que su bisabuelo en cuanto a la distribución de la propiedad y el capital.

Figura 27

Características de la Distribución de la Propiedad y Capital



Fuente: Elaboración propia

4.7.6 El Protocolo Familiar en la Empresa.

La importancia que tiene la empresa familiar en la economía de un país se ha destacado a lo largo de esta investigación, pero su esperanza de vida es baja su principal causa los conflictos familiares y problemas de sucesión son factores relevantes. No obstante se han implementado mecanismos que han permitido que estos procesos sean menos agresivos para la organización y pueda sobrevivir ya que la dirección de la empresa está en línea directa con la familia.

Los órganos de gobierno que se han implementado en la empresa familiar tiene como objetivo su continuidad y crecimiento cada uno de ellos está en función de sus características y necesidades; estos ayudan a los miembros de una determina familia a definir los límites entre la

empresa, la familia y la propiedad asimismo, el rol que deben cumplir cada uno de ellos. Por otra parte afirma Martínez Echezárraga (2010), permite crear una visión compartida en la familia, un código de ética de entendimiento y un plan familiar. En el caso de la familia Giesemann, aún no tienen un órgano de gobierno definido que dirija a la empresa de manera definida, su actual dueño afirma que por si llegara a faltar:

“Él le pide a su esposa que se involucre porque este es un proyecto de vida como pareja, porque él lo vivió con su papa y eso lo prepara. Quiere que su sobrino que es más grande lo haga, él tiene 22 años. Pero no quiere que sea igual que él, pero que las bases sean las mismas está pensando en un Corporativo para integrar todas las actividades que están desarrollando y van a desarrollar. Su esposa junto con el son socios de capital y responsabilidades, en la transformadora de Río Cuilco S.A de C.V, pero Bruno es su representante legal y él lleva las riendas del negocio y toman decisiones juntos, pero igual que se involucre.

La esposa de Bruno opina: “Siempre tomas las decisiones junto con su esposo, cuando se casó al principio no se involucró en la producción a lado de su esposa ya que aún estaba su suegro y era él con su esposo y su cuñado quien llevaban todo eso. Desde el 2003, cuando empezaron con lo diversificarse, fue cuando ya se empezó a involucrar pero realmente fue ya en la crisis que empezó a meterse más en lo del negocio, principalmente en el restaurante, el hotel, los recorridos de las rutas y actividades ecoturísticas”.

En la actualidad se encuentran desarrollando algunos proyectos juntos como son; es poder construir una pequeña capilla para poder ofrecer servicios religiosos, porque mucha gente se quisiera casar pero como la iglesia ya no permite casarte en jardines por eso es esa la idea de dicha construcción, porque la capilla se vuelve parte de la iglesia y tú la pones al servicio de la comunidad.

La familia Giesemann, están pensando en solicitar asesoría de especialistas que les puedan apoyar a tomar la decisión del órgano de gobierno que les puede servir en el caso particular de Argovia. Aunque su protocolo familiar tiene un carácter más bien moral ellos piensan que el legal también es importante, más sin por cualquier circunstancias algunos de ellos como dirigentes principales llegaran a faltar de manera inesperada.



4.8 UNA EMPRESA FAMILIAR DE ORIGEN MEXICANO.

El Sr. Joaquín del Pino Figueroa, originario de Cintalapa de Figueroa, Chiapas, llegó a Tapachula en 1910, trabajando para el ferrocarril. Poco tiempo después se dedicó a la producción del aguardiente “Venecia” hasta 1949. Ellos compraron una finca llamada también Venecia y tenían el cultivo de la caña donde producían el aguardiente hasta 1952 este era de buena calidad, el cual era considerado con calidad de Ron, por lo cual se tenía registrado como tal, Don Joaquín había mandado traer de Francia un alambique de roble blanco, que le permitía un buen sabor que era muy demandado en la región y en otras parte del estado trabajo con la producción de aguardiente hasta 1949. Con el tiempo Doña Ruth del Pino Trujillo, se hizo cargo de la finca a la edad de 24 años, ella nace en Tapachula en 1925, tenía 4 hermanos Esther, Joaquín, Ezzio, Armando siendo ella la mayor; trabajan con este producto hasta 1952.

Poco tiempo después por enfrentar problemas de competencia con una familia poderosa de la región que también producían aguardiente, venden la finca ya que no pudieron sostenerse en el mercado. Miguel del Pino, el actual administrador del hotel afirma:

“Su tío Joaquín del Pino estaba estudiando agronomía en Ciudad Juárez, le pidieron que se regresara para que viniera ayudará en la finca, porque los problemas eran muchos y necesitaban su apoyo, su situación era sumamente difícil. Poco tiempo después se presentaron para ofrecerles comprar la finca, al estar muy presionados su tío le dice a su hermana Ruth, mejor un plato de frijoles pero en paz”.

4.8.1 Actividad Empresarial

Al vender la finca a puerta cerrada es decir, con todo adentro sin sacar nada esta tenía ganado, la producción del aguardiente, la maquinaria y los alambiques, se las compran en un millón de pesos pagaderos a un año, la finca tenía 600 hectáreas de terreno. Al poco tiempo Don Joaquín muere de cáncer a la edad aproximadamente de 60 años. Quedando por pagar muchas deudas y se quedan sin nada, pero además don Joaquín tenía varias hermanas a las cuales les dejó varias propiedades y a sus hijos les dejaron dos propiedades y un rancho que había en Huehuetán Chiapas, con 30 hectáreas.

La fundadora Doña Ruth como era la más grande de los hermanos, decide que había que seguir trabajando con lo que se tenía para poder seguir sosteniendo a su familia, principalmente a sus hermanos que se encontraban estudiando. Acude a gente que era prestamistas e hipoteca dos propiedades que eran donde ellos vivían, estas se encuentran ubicadas en el centro comercial de Tapachula, por lo que se ponen a pensar que pueden hacer y se les ocurre establecer una casa de huéspedes Miguel recuerda que su tía le contó;

“Su madre dice que no, que piensen en algo más formal como un hotel y busquemos un nombre y a su tía abuela le dice que le ponga Fénix porque estamos surgiendo de la cenizas como el ave Fénix”.

Como la región era altamente comercial por su producción agrícola, era visitado por una gran cantidad de personas que se dedicaban a los negocios por eso el hotel inicia en 1953 con 8 habitaciones, algunas de las cuales eran parte de su casa, todas contaban con baño privado y agua caliente, empiezan a tener éxito porque era el más completo en la región y del Estado. Para ese entonces doña Ruth tenía 26 años, pagó todas las deudas y volvieron a pedir otro préstamo ella era la que administraba todo.

4.8.2 Estructura de la Organización Familiar:

Derivado de los problemas que enfrentaron con el aguardientes, deciden discutir con la familia que se iba hacer para poder sostener a la familia, empiezan a ver que existen dos casas y que se encuentran bien ubicadas en el centro de la ciudad de Tapachula, la primera idea es hacer una casa de huéspedes pero su madre dice que no, que piensen en algo más formal como un hotel. En 1955, se amplía el hotel a 24 habitaciones dentro de la casa que se sigue acondicionando y ellos reducen su espacio familiar. Este seguía siendo administrado por la señora Ruth funcionaba con 2 recamareras, 1 lavandera, 2 recepcionistas que trabajaban más de 8 horas, trabajan la mamá de la fundadora y su tía que apoyaban en el funcionamiento del hotel. En 1957 se solicita un crédito a Nacional Hotelera, para ampliar el Hotel a 51 habitaciones ya que eran 3000 mil metros cuadrados de terreno en el centro era uno de los principales hoteles de la ciudad de Tapachula.

Su principal mercado era todos los comerciantes que venían de la ciudad de México, Puebla, Guadalajara, Veracruz y de Centro América por la producción de café, algodón, plátano y otros productos agrícolas. En 1960, la fundadora y administradora se casa y se va radicar a la Ciudad de México, dejando la administración a cargo de uno de sus hermanos Joaquín pero él por tener otros negocios no lo opera adecuadamente y le traslada la administración a su hermano Armando el cual lo opera hasta 1980. Aunque existía la supervisión de doña Ruth ésta ya no era la adecuada, lo que hace que el hotel se deteriore y pierda mercado.

En 1980 doña Ruth regresa de la Ciudad de México y retoma nuevamente la administración del hotel trayendo consigo a sus hijos Ruth, Miguel y Adriana, le invierten nuevamente la empresa remodelando y acondicionándolo para recuperar su mercado tenía un pequeño restaurante que daba servicio solo a los huéspedes. En 1987 ella compra todo el hotel a sus hermanos, poco después enferma y el actual administrador Miguel Reyes, se hace cargo de su administración a la edad de 21 años ya que ninguna de sus hermanas estaba interesada en hacerse cargo del negocio. En el 2004 la fundadora muere y él se queda a cargo de todo y decide estudiar administración porque era lo que hacía.

Actualmente trabajan entre 20 a 22 personas, en 1990 Sr. Miguel añade un restaurante pero abierto a público, con un crédito de Fonatur y reduce habitaciones, este lo administro hasta el

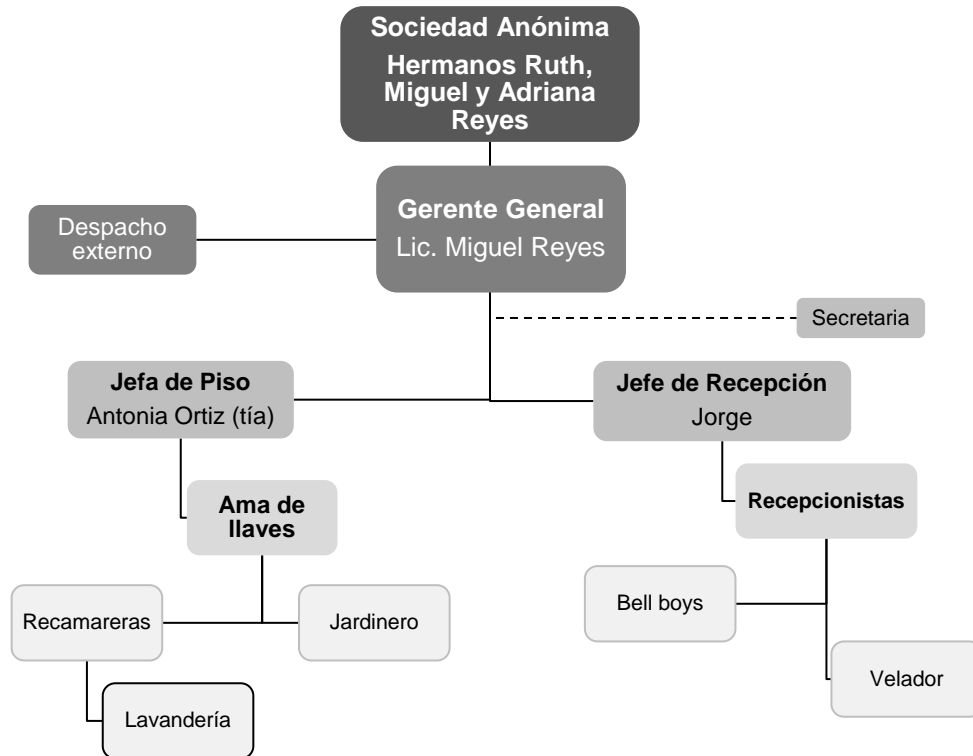
2006, ahorita lo dio rentado porque es muy absorbente. El actual administrador remodela y moderniza el hotel y el restaurante con el apoyo de un arquitecto.

A lo largo del tiempo se han enfrentado a sin número de problemas tanto de índole económicos como de competencia que se amplió con la apertura de más hoteles o de cadenas hoteleras que son una fuerte competencias para ellos como empresa familiar. Su promedio de ocupación histórico desde 1996 fue del 78.91%, 1997, 83.21%, 1998, 89.37%, 1999, 78.11%, 2000, 67.16%, 2001, 60.56%, 2002, 52.56%, 2003, 48.84, 2004, 51.69%, 2005, 58.36%, 2006, 58%, 2007, 55% 2008, 63%, 2009, 60%, 2010, 51% bajo mucho por el problema de la influenza, 2011, 49.13% el gobierno municipal implemento un programa de calles para siempre y se afectó por cierre de calles, 2012, 57.62% hasta marzo. Sus clientes son viajeros y agentes de negocios de varias partes de la república y Centro América, Miguel opina que:

“Se buscan el confort, la hospitalidad y la seguridad que le da el hotel por conocerlo desde hace mucho tiempo; otro aspecto que le permite que siga siendo preferido por los clientes es su ubicación se encuentra en el centro comercial de Tapachula. Su posicionamiento en el mercado se ha logrado porque es administrado por una familia de mucha tradición en la región”.

Figura 28

Estructura de la organización Familiar del Hotel Fénix



Fuente: Estructura Actual diseñada por su actual director.

El gerente general afirma que antes se trabajaba de la siguiente manera según le contaba su madre:

“En 1955, la Sra. Ruth como dueña y administradora del hotel y con 2 recamareras, 1 lavandera, 2 recepcionistas que trabajaban más de 8 horas, la mamá de la fundadora doña Ruth y su tía apoyaban en el funcionamiento del hotel cocinando, como ama de llaves y administrando”.

La propiedad es administrada actualmente por una sociedad que está formada por sus dos hermanas y él, se opera en tres partes. Sus hermanas como radican fuera de la ciudad no se involucran en su administración, él solamente toma decisiones sobre la dirección, control y futuro del hotel, si se quisiera vender estarían tomando las decisiones juntos.

La sociedad es como un control administrativo es una sociedad anónima de capital variable, se manejan a través de acciones, cuando algunos de ellos muera solamente se repartirán entre los hijos, actualmente él tiene una comercializadora con la idea de tener una parte administre y la otra es inmobiliaria que adquiera propiedades. Dodero (2002), explica que estas formas de asociación no son órganos permanentes solamente se reúnen en fechas ya previstas o cuando se requieren por asuntos especiales, ya que todos son accionista, dejan un margen de libertad para el que administra a tomar decisiones hay mucha confianza en su manejo del negocio por lo que deberá ser un familiar cercano o una persona de mucha confianza.

4.8.3 Plan Estratégico de la Empresa:

Actualmente el Gerente General ha establecido una inmobiliaria, con la finalidad administrar al hotel para que se desarrollen con alguna sucursal pero esto es a largo plazo por los tiempos que han sido difíciles, ellos han tenido algunos planes que no se han dado, entonces quieren consolidar lo que tienen para poder crecer e incluso reducirse para crecer.

Miguel señala:

“El crecimiento de la empresa se quiere dar en dos rublos la empresa operadora administrando nuevas propiedades y la inmobiliaria adquiriendo nuevas propiedades, respecto al hotel se ha ido remodelando de acuerdo a las necesidades, se quiere demoler una sección y construir parte de él para hacer una alberca, pero es un proyecto de inversión grande y se necesita un crédito van a esperar tiempo mejores para reordenar algunas áreas; ya que el hotel salió de dos casas no fue diseñado para lo que hoy se esta usando. Se espera incursionar en otras plazas como San Cristóbal de las casas y Tuxtla, con un hotel pequeño de 10 o 15 habitaciones pero bueno eso todos son proyectos”.

4.8.4 Tareas y Responsabilidades:

El fundador del primer negocio de aguardiente, Don Joaquín del Pino Figueroa, era del Valle de Cintalapa de Figueroa y trabajaba en el ferrocarriles de México, llega a Tapachula aproximadamente en 1910, trabaja en la producción de aguardiente hasta 1949, tiene cinco hijos Ruth, Esther, Ezzio, Joaquín y Armando. Tenían una finca en donde sembraba caña para la producción del aguardiente, su abuelo era el responsable de toda la producción y distribución del

producto en el estado. Por necesidades de seguir estudiando algunos de ellos salieron de Tapachula para hacer estudios universitarios y otros siguieron en casa estudiando y trabajando en la empresa familiar que iba creciendo y consolidándose; poco tiempos después enfrentan problemas por competencias en el mercado se le pide a los hermanos que estaban estudiando que regresaran para apoyar los trabajos en la finca la cual al final pierden, Don Joaquín muere aproximadamente de 60 años.

Los hermanos deciden no seguir con el negocio de producción y venta de aguardiente y se dedica a cosas. Doña Ruth del Pino, por ser la más grande los hermanos decide entonces para fundar un hotel para sostener a la familia, en donde trabajaba su abuela y una tía. Poco después se casa y deja en manos de sus hermanos la administración del hotel, poco tiempo después regresa nuevamente a Tapachula y vuelve a la administración del hotel que estaba muy deteriorado con sus tres hijos, y desde pequeños su madre lo hace a trabajar en el hotel, poniéndolos a barrer a llevar equipaje a ordenar camas, atendía al público en la recepción y les gustaba hacerlo en especial a Miguel, lo mismo sucedía con su abuela y su tía.

Poco tiempo después sus hermanas se regresan a la Ciudad de México a estudiar quedándose Miguel a cargo de la administración de la empresa familiar hasta la fecha. Sus hermanas aunque forman parte de la Sociedad Anónima no tienen injerencia en las actividad del hotel solamente comparte acciones del mismo.

4.9. Cultura Familiar y Organizacional

4.9.1 Fundador y su legado:

La familia Reyes del Pino, tiene raíces en europeas migraron a México para buscar mejores formas de vivir, según Béjar (1979) México, es un país multicultural derivado de las diferentes raíces culturales desde las indígenas como raíz, hasta las europeas por la conquista y después por migraciones que se dieron para conocer el nuevo mundo.

Su abuelo Joaquín del Pino Figueroa y su abuela tuvieron 5 hijos Ruth, Esther, Ezzio, Joaquín y Armando. Sus padres Rubén Miguel Reyes Berta y su madre Ruth del Pino Trujillo. (los dos ya

fallecieron) Tienen tres hijos Ruth, Miguel y Adriana. El actual dirigente afirma que su abuelo se caracterizaba por su

- Visión de negocio con crecimiento.
- Unidad familiar para asegurar el bienestar familiar.
- Trasmisión de valores, creencias como fundamentales para tener continuidad.

Cuándo se pierden la finca donde se producía aguardiente doña Ruth hija mayor de la familia, decide que hay que seguir adelante y porque la familia tiene que comer, en la discusión con la familia empiezan a pensar que deberían de hacer que negocio iniciar, ven que existen dos casas que eran de madera y que están bien ubicadas en el centro de la ciudad de Tapachula y piensan en una casa de huéspedes, pero su madre dice que no, que es algo más formal como un hotel y busquemos un nombre y a su tía abuela le dice que le ponga Fénix, porque estamos surgiendo de la cenizas como el ave Fénix. Es el inició del Hotel Fénix de Tapachula administrado por su fundadora:

Miguel afirma:

“Mi madre había estudiado una carrera secretarial, donde enseñaron algo de administración por lo que se le facilitaba, compraba libros de contabilidad para llevar la administración del hotel era muy reconocida por su trabajo en la sociedad tapachulteca por su empeño y dedicación”.

Relaciones Familiares:

Hernández y Narro (2004), en la cultura mexicana se destacan que los valores más importantes para los mexicanos son la familia, la religión, la patria y la libertad. Los mexicanos consideran que es importante mantener la unidad en la familia como base para su felicidad y salud emocional.

Cuándo la familia del Pino enfrenta problemas por la venta de la finca y se quedan sin liquidez;

“Como había que seguir trabajando empiezan a ver que hacer y entonces acuden a prestamistas porque el banco no les daba crédito e hipotecan las dos propiedades con dos prestamistas.” Toda la familia

apoya la idea de iniciar un nuevo negocio y hacen un llamado a sus tíos dice el actual administrador

“Su tío Joaquín del Pino estaba estudiando agronomía en Ciudad Juárez, le pidieron que se regresara para que viniera ayudará en la finca, porque los problemas eran muchos y necesitaban su apoyo, su situación era sumamente difícil”.

4.9.2 Formas de Trasmisión de Conocimientos y Experiencias:

Miguel afirma: “Desde el pequeños su madre los pone a trabajar, a barrer a llevar equipaje a arreglar camas, atendía al público y les gustaba hacerlo, lo mismo sucede con su abuela y su tía”. Este tipo de Modelo de espiral de aprendizaje dice; Nonaka y Takeuchi 1999, se le denomina dimensión ontológica, basado en la categorización de niveles de conocimiento en dónde; el conocimiento creado por el individuo se transforma en grupal y organizacional.

De sus padres afirma que; “aprendió que el trabajo era importante, pero ante todo su honradez y autoridad para llevar bien las cosas. Ella era católica al igual que sus demás hermanos. A él le enseñaron amar a Tapachula y a través de las historias y vivencias de su mamá es que le permitió que se esforzara para que su empresa siguiera, su madre fue importante porque les transmitió honradez, trabajo, la puntualidad, la dedicación el orden, la limpieza, esto se los ha trasmitido él a su familia. Su padre también lo hizo fue una persona muy recta y honesta. Su forma de trasmisión a ellos de parte de sus padres fue con el ejemplo, y lo mismo hace él con sus hijos predicar con el ejemplo”.

El trabajo en conjunto de esta familia fue el principal objetivo y cuidar de sus propiedades que les había dejado como legado para continuar sobreviviendo ya que sus tíos se dedicaron a otros negocios como la ganadería y agricultura.

Su actual estructura familiar está controlada por Sr. Miguel, toma decisiones de manera directa, solamente cuando se pretenda repartir propiedades sus hermanas deberán ser consultadas.

Existen reglas por escrito que tienen que ver con el capital y propiedades de la empresa, pero también no escritas que se respetan como las siguientes; la trasmisión del poder, la propiedad y el capital será únicamente a familiares directos hijos, primos y sobrinos no cónyuges, es decir,

parientes políticos no pueden acceder a ninguno de estos aspectos. Estas decisiones les permitirán asegurar su continuidad y crecimiento directo de la empresa pero en manos de la familia.

4.10 DESARROLLO Y CONTINUIDAD EN LA PROPIEDAD Y GESTIÓN EN LA SUCESIÓN.

4.10.1 El Fundador y su Relevo.

Para muchos autores que han investigado a las organizaciones familiares, su desarrollo y continuidad se encuentra determinada por su forma de sucesión a lo que Gallo (1998) le denomina relevo; Peter Ducker (2008) y Cisneros y Mejía (2011) estilos de gestión; Aimetta (2010), sucesores y Hugron (1991) que también habla de la sucesión, que se presenta como la trasmisión de dos dimensiones importantes en la empresa; la tangible que es la trasmisión de la dirección de la empresa y la propiedad pero también se trasmite otras dimensiones importantes y que son las intangibles, que a veces determinan todo en la organización como son: el capital social, el cultural y el intelectual.

En la empresa familiar del hotel Fénix el relevo generacional no presentó ninguna problemática, principalmente porque su madre al ser la mayor de los hijos toma la decisión de fundar el hotel y después ella por problemas de salud que la aquejaban y no le permitían atender la empresa le cede a Miguel el mando del hotel.

“Se hace cargo del hotel a la edad de 21 años, por decisión de su madre que se encontraba enferma y sus hermanas eran más chica pero no quisieron la administración de la empresa a nadie de ellas le importa. Su madre muere en el 2004; entonces él comienza a ver dónde puede seguir estudiando una carrera universitaria y decide estudiar administración de empresas en la UNACH, porque le serviría para administrar el negocio familiar”.

4.10.2. Identificación del Sucesor, Cultura y Tradición:

Gallo (1998) plantea, que “la sucesión es un proceso muy emocional y muchas veces no tan racional como debería ser” por lo que la identificación del sucesor estará en función de su involucramiento del sucesor con la empresa.

En el hotel Fénix la identificación del sucesor o designación se hace por los siguientes problemas “En 1987 se enferma la fundadora y el médico le dice que ya no puede seguir trabajando tanto y además, es Miguel el único que se interesa por el negocio por lo que lo designa de manera directa como el responsable de seguir administrando, sus hermanas se van a vivir a otros estados de la república mexicana”.

4.10.3 Desarrollo, Modernidad y Competitividad:

El Hotel inicia en la Ciudad de Tapachula, Chiapas, en 1953, estaba ubicado en el primer cuadro de la ciudad, 4ª. Norte no. 83, lo que era un privilegio, abre con esta 8 habitaciones con baño integrado, es el primero en el Estado de Chiapas que ofrece ese servicio, se contaba con la infraestructura adecuada. Empiezan a tener éxito, doña Ruth tenía 26 años, no se había casado lo hace a los 34 años y era la administraba el hotel. En 1955, se hace una ampliación a 24 habitaciones, la casa la siguen acondicionando y ellos reducen sus espacios en donde ellos vivían. En 1957 se solicita un crédito a Nacional Hotelera, para ampliar el Hotel a 51 habitaciones ya que eran 3000 mil metros cuadrados de terreno en el centro. Actualmente en el hotel llegan huéspedes principalmente viajeros, que son los que más llegan buscan al hotel por su ubicación y además se les da un trato familiar, se sienten seguros él ha hecho hasta amigos porque son clientes frecuentes.

Se caracteriza por su tradición y su ambiente familiar eso les ha permitido estar por más de 50 años, es el hotel más antiguo que sigue operando él piensa que pueden cumplir 100 años de servicios. Sus huéspedes son procedentes de Oaxaca, Tuxtla Gutiérrez, Villahermosa, Veracruz, Guadalajara, Monterrey, Ciudad de México y Guatemala entre otras.

Se tienen varios proyectos dice su administrador y propietario:

“El crecimiento de la empresa familiar se ve a futuro en dos rublos, la empresa operadora administrando nuevas propiedades y la inmobiliaria adquiriendo más propiedades, respecto al hotel se ha ido remodelando de acuerdo a las necesidades se quiere demoler una sección y construir parte de él para hacer una alberca, pero es un proyecto de inversión grande y se necesita un crédito van a esperar tiempo mejores para reordenar algunas áreas, porque el hotel salió de dos casas. Así también Se espera

incursionar en otras plazas como San Cristóbal y Tuxtla de las casas, con un hotel pequeño de 10 o 15 habitaciones pero bueno eso todos son proyectos”.

La competitividad ha sido muy fuerte actualmente, Miguel afirma;

“le interesa seguir creciendo pero con tantas crisis no le ha sido fácil para ellos la economía del país y también porque han llegado nuevos hoteles a la plaza y ha habido reacomodos de clientes y problemas del país como la influenza”. Ellos tienen un privilegio se encuentran en el centro de la ciudad y además su trato familiar hace que el huésped regrese. Por último él piensa que su idea “Es dejar otras opciones a sus hijos para que no dependan solamente del hotel, si nadie quiere seguir lo pueden vender o contratan un administrador que lo continúe”

4.10.4 Conflictos Familiares.

Los conflictos familiares dice Belausteguigoitia (2009), se deben principalmente porque la familia no se pone de acuerdo en tres aspectos importantes; la propiedad, la administración y la sucesión. En el Hotel Fénix, esto no llego a suceder por que no existía ningún inconveniente dice Miguel;

“Cuando su mamá se hace cargo del hotel a sus hermanos no les importo, primero porque ella era la mayor y después porque cada uno de ellos hizo negocios aparte. Además su madre realizó la compra de propiedades necesarias para que todos estuvieran en paz y contentos. Actualmente como sus hermanas no se meten en nada con él hotel pues él no tiene ningún conflicto de índole familiar.

Tabla XXXVIII

Distribución de las Propiedades y Capital Hotel Fénix

Generación	Origen	Miembros familiares	Propiedad y capital
Inicio de la familia como empresarios, pero no en el ramo hotelero.	Valle de Cintalapa de Figueroa Chiapas, México.	Abuelo y abuela. Con 4 hijos, Ruth, Esther, Joaquín y Ezzio.	De una finca en donde se cultivaba caña de azúcar, y se producía el aguardiente “Venecia”, hasta 1949. Su abuelo tenía varias hermanas a las cuales les dejó propiedades y a sus hijos dos propiedades y un rancho que había en Huehuetán con 30 hectáreas. Al morir su abuela a la edad de 88 años, que era dueña de la propiedad donde se funda el hotel, hereda en 7 partes el hotel. Dos partes para la fundadora y administradora del hotel que es Ruth y las otras para su hijos Esther, Ezzio, Joaquín, pero ella reconoce a otra persona como hija, doña Antonia, que también hereda.
1ª. Generación	Tapachula, Chiapas.	Rubén Miguel Reyes Berta y su madre Ruth del Pino Trujillo. (los dos ya fallecieron) Tienen tres hijos Ruth, Miguel y Adriana.	Ruth la fundadora decide comprar la parte del hotel que le corresponde a su hermano Joaquín, entonces se hace dueña de tres partes del hotel. Después le compra a su tío Ezzio, y se hace de otra parte del hotel, lo mismo hace con el resto de sus hermanos y se hace propietaria única del hotel. En 1987 ya había comprobado todo y empezó su remodelación.
2ª. Generación	Tapachula, Chiapas	Ruth, Miguel y Adriana.	Cuando la fundadora hereda la propiedad y la empresa que se dividió en tres (Ruth, Miguel, Adriana) pero la administran dos empresas una la que opera el hotel y otra encaminada a la inmobiliaria. Las acciones están repartidas el 33% para sus dos hermanas y 34% Miguel porque él es administrador además, es el representante legal de la empresa, reparten ganancias y pérdidas según sea el caso. La propiedad es administrada actualmente por una sociedad anónima que esta formada por sus dos hermanas y él.

Fuente: elaboración propia, información de campo.

4.10.5 Protocolo Familiar:

Grabinsky (1994), recomienda que el protocolo familiar deba ser establecido antes de la entrada de los sucesores y contendrá reglas claras y precisas que serán comunicadas a todos los miembros de la familia, es el documento que deberá ser respetado en las decisiones. En la empresa familiar del hotel Fénix no existió ningún protocolo familiar que regulara la transmisión de poder se dio con las siguientes características:

- Se dio por enfermedad de la fundadora
- Fue hecha de manera directa.
- Fue el hijo que más se involucró con la empresa.

Actualmente la propiedad es administrada por una Sociedad que está formada en tres partes, es como un control administrativo, es una Sociedad Anónima de Capital Variable. Aunque no hay políticas escritas sobre la propiedad de manera clara, se ha llegado a los siguientes acuerdos con sus hermanas dice Miguel:

- Las acciones se van a transmitir de descendencia directa a los familiares, salvo que existiera algún problema entonces pueden venderlas libremente pero primeramente ofreciéndola con la familia.
- Segunda instancias después con gente externa.
- La idea es que esto no tenga un juicio testamentaria y que las acciones pasen de forma directa a sus hijos no a sus cónyuges.

Estos son los lineamientos que en la actualidad rigen a esta empresa familiar, lo que de acuerdo a Muller et.al. (2010), se le llama Consejo Familiar, ya que existen políticas escritas y no escritas. Las primeras existe un análisis y discusión sobre las normas y reglamentos de administración y operatividad de la empresa y la segunda; son las que se aceptan como parte de una cultura, heredadas de generación en generación pero tienen vigencia y se imponen a quién no las cumplan, su fundamento es ético y basado en valores.

CONCLUSIONES Y APORTACIONES.

Las organizaciones familiares deben de ser observadas desde dos ángulos, el primero de ellos desde los aspectos internos la manera de cómo accionaron y gestionaron dispositivos e instrumentos, necesarios para su operación que les permitieron adaptarse a su entorno cambiante y dinámico, que mantienen a la organización y al núcleo familiar unido. El segundo el más difícil porque implica los aspectos externos los cuales también sufrieron el mismo proceso de adaptabilidad, pero se sumaron otros factores como los económicos, políticos, sociales y ahora los naturales que impactan al mundo y modifican todos los aspectos estructurales de las organizaciones y de la sociedad.

Dentro de estas tres empresas familiares objeto de estudio, Nitram, Argovia y Hotel Fénix fueron adoptados instrumentos internos que se gestionaron a partir de la cultura de su fundador, como los siguientes:

- Aprendizaje
 - Trabajo del fundador y de los hijos desde pequeños.
 - Formas de trabajar.
 - Respeto, autoridad.

- La organización
 - Trabajo en conjunto por la familia, dirección, control y continuidad
 - Forma de sucesión directa y anticipada
 - Crecimiento y competitividad en el mercado.

- Aspectos culturales
 - El significados del trabajo en la empresa
 - Responsabilidad, honradez, creencias.
 - Cumplimiento a la palabra con clientes y proveedores.

Por otra parte estas organizaciones familiares, al encontrarse con entornos externos que se transformaban rápidamente y que les afectaba en su estructura formal e informal, comienzan accionaron instrumentos que les permitan enfrentar estos desafíos sin correr el riesgo de desaparecer como las siguientes:

- Políticos
 - Normas y lineamientos no escritas, pero se respetan.
 - Incorporación de normas y lineamientos escritos, protocolos
 - Liderazgo.

- Económicos
 - Controles administrativos que los haga más competitivos.
 - Uso de las nuevas tecnologías, para sus servicios y producción.
 - Diversificación de productos y servicio, uso de la mercadotecnia y publicidad, para afianzar imagen y continuar con la confianza de sus clientes, proveedores. Este ha sido su mayor éxito.

- Sociales
 - Profesionalización de familiares.
 - Creación de empleos.
 - Identidad entre empresa y comunidad.
 - Responsabilidad Social.

Fuente. Elaboración propia.

Estos dispositivos e instrumentos, que fueron identificados durante la recolección de datos que se hizo en las tres empresas familiares, son los que han logrado darles continuidad y permanencia. Pero lo más importante son los principios, valores, que el fundador logro transmitir a la familia

que a pesar de que una de las empresas está en cuarta generación y las dos restantes en segunda, todavía existen un gran respeto a sus preceptos y formas de pensar; el valor simbólico de sus acciones perduran en la mente de las actuales generaciones que las dirigen, todo esto se percibió durante todas las entrevistas, cómo se habla del legado que dejó el fundador. Además que en Nitram y Argovia todavía sobrevive la esposa éste.

Existe un gran respeto y admiración por los que sus padres consiguieron sin tener tantas oportunidades como ellos dicen tener. Pero existen una preocupación entre las familias que las nuevas generaciones a sucederlos no entiendan la importancia que tiene la empresa, pero además, de que no están haciendo una adecuada transmisión de conocimientos y tradiciones con sus hijos.

Las oportunidades de preparación profesional que han tenido sus hijos y tener mayores comodidades, parece ser que ese es el principal obstáculo, se les olvidó enseñarles a trabajar en la empresa como a ellos lo hicieron desde pequeños, algunos que han terminado carreras profesionales no tienen gran aplicación en la empresa pero eso eligieron y respetaron sus decisiones.

Actualmente en Nitram los hermanos más jóvenes tomarán la dirección de la empresa, debido que su hermano mayor se encuentra en proceso de retiro pero además, se están incorporando miembros de la tercera generación (primos) en puestos ejecutivos e hijos de hermanos que lo harán en corto tiempo. Se encuentran incorporando cambios principalmente en las formas de su administración lo que ha representado un reto, pero además en la parte operativa con la adquisición de nueva maquinaria para la elaboración de veladoras. Se ha encontrado algo de resistencia por parte de su hermano Martín, porque no quiere correr riesgos por tanto cambios que ellos los consideran pertinentes, debido a que estarían perdiendo competitividad frente a otras marcas que empiezan a introducirse en el mercado local.

El hermano más pequeño, según opiniones de algunos de los hermanos es la persona más idónea para suceder al actual director, porque él se encuentra más involucrado en el negocio de los abarrotos el cual ha sido bien aceptado por sus clientes. La Sociedad Anónima que tienen se encuentra bien identificada, pero les falta estructurar un plan de trabajo para que lleven a cabo reuniones más formales y frecuentes.

Por otra parte se encuentran incorporando a un miembro de la tercera generación, la cual es responsable de los recursos humanos de la empresa, esto le da mayor formalidad a su manejo y crearon un espacio de sala de juntas para reunirse con los trabajadores y tratar asuntos de trabajo o solamente por actividades de convivencia. Los empleados con mayor antigüedad son los administrativos, con los operativos sucede todo lo contrario son más eventuales.

Otro de los aspectos importantes es que existe un equipo de fútbol, integrado por empleados de la empresa que es patrocinado por la misma habiendo obtenido algunos campeonatos de la localidad. La comunicación es directa con los miembros de la familia se hace con respeto y orden lo que permite toma de decisiones inmediatas es más bien informal y camaradería.

En Argovia existe un involucramiento de los hijos y sobrinos desde pequeños más directa en las actividades de la empresa, por lo que su actual director se encuentra seguro de estar formando a su próximo sucesor en valores de respeto, honestidad y principalmente para escuchar a los demás, como en la empresa se dio una sucesión anticipada existió aceptación por el grupo familiar, porque la propiedad ya había sido dividida entre los hermanos.

De la Finca Argovia, han salido cinco negocios familiares, el cultivo y venta de café, diversificados, actividades ecoturísticas (rutas de flores, hotel y cabañas).

En el hotel Fénix, su actual director ha mantenido el control de la empresa, pero se encuentra incursionando en nuevos negocios, para no dejar tan limitada las oportunidades de sus hijos, que se son todavía pequeños, así que no se preocupa por su sucesión su esposa también se conoce lo que se hace.

Pero además para él, se encuentran bien definidos los roles dentro de la familia sus hermanas no se involucran en la administración del hotel, solamente les dan reparto de utilidades de acuerdo al número de acciones que tienen. Si nos apegamos a lo escrito por los especialistas en cuanto a las formas de protocolos familiares, en especial aquí en ésta empresa familiar se presenta dos órganos de gobierno que se articularon por necesidades de su administración, el Consejo Familiar y Asamblea o Junta de Accionistas. El primero según Muller et.al (2010) existen reglas escritas y no escritas, en específico en la empresa existen reglas no escritas pero

que se respetan; en el segundo según Dodero (2002), se reúnen los accionistas en casos especiales, no participan de la vida activa de la empresa pero tiene voto. Cuando hay que tomar decisiones sobre el hotel en cuanto a la propiedad por ser accionistas las hermanas, deberá de ser notificadas. Esta formas de establecer normas y lineamientos ha sido suficientemente efectivo para la administración y conservación de la empresa familiar.

Para finalizar, investigación que me lleno de gran satisfacción, por haber encontrado por parte de todos los actores involucrados gran disposición para contestar todas las preguntas que se hicieron, y después se convirtieron en charlas interesantes y profundas que tuvo como resultado estas tesis doctoral, dónde se hicieron los planteamientos de objetivos y proposición los cuales dijimos íbamos a comprobar al término de éste estudio:

Objetivo.

- Explicar y analizar el proceso de gestión de las tres empresas familiares, tomando de referencia la cultura de origen de su fundador, que permita revelar su funcionamiento y desarrollo de los diversos elementos que favorecieron su éxito y su permanencia en el mercado.

Proposición

Los elementos culturales de origen de los fundadores que se trasmiten y comparten como; las creencias, valores, tradiciones y actitudes han permiten que el proceso de gestión y desarrollo sea exitoso en las empresas familiares.

1. Los miembros de la familia que han preservado las creencias, valores, tradiciones del fundador, tienen mayor posibilidad de continuidad y éxito en sus empresas.
2. El cumplimiento continuo y consistente que se genera con la gestión administrativa (la planeación, organización control y dirección) permite la competitividad, profesionalización, en la empresa familiar.
3. La empresa familiar apoya el desarrollo social a través de la creación de empleos y acciones con la responsabilidad social y sustentabilidad.

Es pues, en este momento que se puede decir que se cumplió de manera satisfactoria, nuestro objetivo general debido que se aplicaron enfoques, diseños metodológicos e instrumentos adecuados para su abordaje lo que permitió explicar y analizar que la gestión es un proceso transversal en toda la organización y en la familia, el fundador acciono desde su conocimiento, creencias y valores elementos que permitieron su continuidad y crecimiento en beneficio de los miembros de la familia. Las proposiciones planteadas también llegaron a comprobarse, los elementos centrales de la cultura de origen de los fundadores han permitido no solo la continuidad de la empresa sino también su crecimiento. Los actuales directores han conseguido trasmitir a sus hermanos principalmente los preceptos aprendidos de sus padres, principalmente la honestidad, el valor de la palabra y sus formas de trabajo. Esto ha hecho que a pesar de estar enfrentando retos por el crecimiento del mercado la competitividad de las empresas de su alrededor han hecho que la sociedad tapachulteca los vea como parte de la historia de la ciudad, por la confianza que tienen en ellos y por fidelidad a su imagen cómo empresa.

Las empleados son de la localidad sus familias han crecido con la empresa, entonces trabajar con ellos es sinónimo de seguridad en el trabajo. Las tres empresas han generado empleos en su entorno en el caso particular de Argovia también ha hecho un trabajo arduo de generar empatía con los ejidatarios para accionar actividades sobre conservación de sus entornos naturales y procesamiento y reciclaje de basura por lo que su impacto es mayor en la comunidad.

Esta ardua labor de investigación en tres empresas familiares, que formo parte de la formación académica del Doctorado en Gestión para el Desarrollo, entre otras cosas logramos tener experiencias en las actividades de la investigación cualitativa que nos llevaron reflexionar, analizar componentes teóricos que permitieron profundizar de manera particular el estudio de estos casos al hacer el contrastes con la realidad, la riqueza de conocimiento que tuvieron todos los actores involucrados, las experiencias vividas pero ante todo, ser parte de la historia de una Ciudad tan importante como lo es Tapachula.

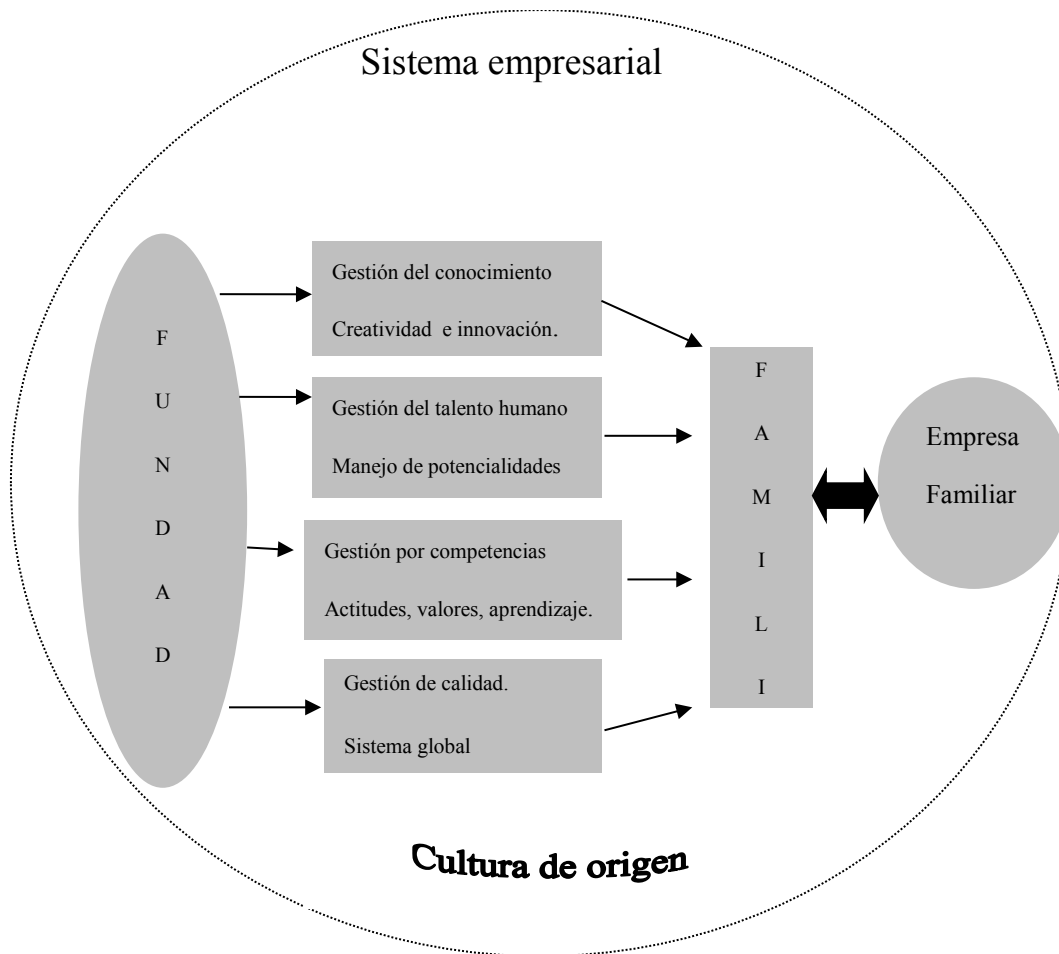
Aportaciones prácticas a la gestión.

Fentova en el 2006, dice que cada organización desarrolla sus propios modelos de gestión aplicados a los negocios, Mintzberg, (1991) plantea; que la gestión de negocios, tiene procesos operativos básicos, que los buenos managers o administradores deberían tener tres características; visión, experiencia y ciencia. La gestión ha sido clasificada en pública, social y de negocios ésta última es la cual abordamos en toda la investigación, se dice que es hecha por una autoridad formal, porque planifica, supervisa su funcionamiento, evalúa, es el responsable de los recursos y hace la interlocución con su entorno.

Estos componentes son los que fueron gestionados por los fundadores de estas empresas familiares, en diversos momentos y etapas de su vida los que les permitió hasta ahora continuidad en su negocio.

Derivado del análisis y de reflexión de todos los planteamientos hechos a lo largo de esta investigación, pretendo transmitir los principales conocimientos adquiridos sobre el proceso de gestión que se desarrolló en las organizaciones, fruto de los datos recolectados y que a continuación presentare como un aporte a esta investigación tomando como referencia la cultura de origen del fundador.

Figura 29 Aporte de la Gestión desde la Cultura de Origen del Fundador



Fuente: elaboración propia

Esta figura representa de manera esquemática, como se desarrolló la gestión como un proceso transversal en las empresas familiares, el dispositivo que generó todos los mecanismos necesarios desde la fundación de la empresa, fue la cultura de su fundador la que moldeó a la organización y desarrolló su propia visión, experiencia y formas de dirigir y controlar los tres elementos esenciales: la propiedad, el capital y la familia desde ahí, aseguró su crecimiento y éxito en su entorno. Cada empresa familiar cuenta su historia que es única e irrepetible y además cada generación enfrenta su propia serie de desafíos, que amenazan sus metas o la perpetúan.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arango Omar y Maldonado Pedro,(2007). *La Globalización en retirada*. Revista mensual de Economía, Sociedad y Cultura. Artículo publicado en mayo del 2008. Consultado el 13 de enero del 2012. rccianet/globalización/texto/anterior.php?dt 2008.
2. Álvarez, G. J.L (2006). *Cómo Hacer Investigación Cualitativa. Fundamentos y métodos*. Editorial. PAIDOS. México.
3. Amat, J (2010). *La Poda en la Empresa Familiar, Actualidad de la Empresa Familiar*. Revista de la Fundación Heres México.
4. Ander- Egg E, (1996). *Técnicas de Investigación Social*. Editorial Ateneo. México.
5. Barba, A. & Solís P (1997). *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. México. Vertiente editorial.
6. Babor, Jorge S (2009). *Un antropólogo en la empresa: de la cultura de la gestión a la gestión de la cultura*. Buenos Aires, Argentina. Gran Aldea. Editores.
7. Baucheler, Ira (1982). *Estudio del Parentesco*. Barcelona. Anagrama editorial.
8. Belausteguioitia, I (2009). *El campo de las empresas familiares en México, nuevas perspectivas*. México. Universidad de Estado de Hidalgo.
9. Bello Walden, (2007). *La Globalización en retirada*. Revista mensual de Economía, Sociedad y Cultura. Artículo publicado en mayo del 2008. Consultado el 13 de enero del 2012, www.rccianet/globalización/texto/anterior.php?dt 2008.
10. Betancur, G (2004). *Teorías y Enfoques del Desarrollo*. Revista de la Escuela Superior de Administración Pública. Bogotá.
11. Bunge, M (2000). *La Ciencia, su Método y su Filosofía*. Edición Siglo XXI, Buenos Aires Argentina.
12. Bustos, López, Conteras, Cué, Espinosa, González, Haces, Jiménez, Kuri, Rivera, Serafín, Suárez, Ventura (2010). *Sucesión en la Empresa Familiar, guía fundamental en la definición e implementación de un plan de sucesión exitoso*. Editorial LID. México.

13. Bryman, A (1989). *Research Methods and Organization Studies*. Editorial Unwin Hyman L.T.D. London G.B.
14. Castillo, Clavero (2005). *La responsabilidad social de la empresa y los consumidores*. Ponencia presentada en el Encuentro Nacional de Consumidores, <http://www.mecon.gov.ar/secdef/basehome/comisiónpdf/> consultada noviembre 2011.
15. Cabrera, K. & García, Falcón(1999). *La empresa familiar dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas*. Revista europea de dirección y economía de las empresas. 8(1), 187-212.
16. Castrillo y San Martín (2007). *La propiedad familiar como mecanismo disciplinador de la dirección de empresas mexicanas*. México. Contaduría y Administración UNAM.
17. CEPAL, (2000). *Equidad, Desarrollo y Ciudadanía. Agenda Social tomo II*.
18. Ceinos, P (2006). *Historia breve de China*. Madrid. Silex edición.
19. Cisneros y Mejía (2011). *Administración de Pymes, emprender, dirigir, desarrollar empresas*. Editorial PEARSON, México.
20. Cohen, E (2005). *Como lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*. México, siglo XXI.
21. Correa, Mazzoti, González, Solís, Molina, Carbajal, Núñez, Gattini, Moctezuma, Haro, Lemus, Cruz, Romo, Galina, Piñón, Velázquez (2010). *Bienestar y Desigualdad*. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, División de Ciencias y Humanidades.
22. Corbetta. G. (2007). *Metodología y Técnica de Investigación Social*. Editorial Mc.Graw Hill. Madrid.
23. Cruz, Sánchez (2006). *Colaboración en la pequeña Organización formada por equipos de trabajo orientada al desarrollo tecnológico. El caso del grupo de investigación científica y desarrollo tecnológico*. A.C. Tesis doctoral. Estudios organizacionales. UAM-I, México.
24. Cuervo, A. (1995). *La dirección estratégica de la empresa en Cuervo A: Dirección de las empresas en los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno*. Madrid. Civitas.

25. Cuesta, J.V.(2000). *Mecanismos jurídicos para garantizar la continuidad de la empresa familiar*: 1er. Congreso Nacional de Investigación sobre la empresa familiar, ponencia y comunicación. Organismo Público Valenciano de Investigación. Madrid España.
26. Claver, Gásco, Llopis (1995). *Los recursos humanos en la empresa un enfoque directivo*. Madrid. Editorial Civitas.
27. Croustche, Jean Jacques y Ganidis, (2008), *Problème économiques. Les entreprises, familiales selection diarticles, francais et étrangers*, no. 2971.
28. Dávila, A. y Martínez (1999). *Cultura en las Organizaciones Latinas*. México. Editores ITESM. Siglo XXI.
29. Desphande & Wesbther (1989). *Cultura Organizacional y marketing*. Journal of marketing 37(45), 3-15.
30. Delfino, G y Zubieta E (2010). *Valore y política: análisis del perfil axiologico de los estudiantes universitarios de la ciudad de Buenos Aires Argentina*. Revista Interdisciplinaria 28(1).
31. Demson, D.C.(1992). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogota Colombia. Empresarial edit.
32. Diez, M. (2008). *Manual de Derecho Administrativo*. México, ECASA.
33. Diccionario de la Lengua Española (1984). Madrid. Espasa-calpe.
34. Donckels R. & Frölich L. (1991). *Are family Business really different; Europea experiences from stratos: family Business review* Journal 4, 149-160.
35. Eco, V (1995). *Cómo se hace una tesis*. Editorial Cedisa España.
36. Echaiz, Moreno Daniel (2005). *Análisis jurídico del control de sociedades en el tratado de Derecho Mercantil*. Lima Perú: Representaciones Alesa.
37. Esquivel, L. y Aguilar H (2002). *Los valores familiares una aproximación teórica y metodológica*. Revista Educación y Ciencia. (Universidad Autónoma de Yucatán). México 6(12).
38. Escobar, A. (1996), *La invención del Tercer Mundo, Construcción y Deconstrucción del Desarrollo*. Bogotá Colombia. Editorial Norma.

39. Espinosa E y Pérez R. (2009) *Cultura, Cultura en México y su impacto en las empresas*. UAM-A. edición de Internet. [www.azc.uam.mx/publicaciones/gestión/num6/art10:htm](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestión/num6/art10.htm).
40. Esparza J.L. Navarrete, E. Sansores, E (2011). Diferencias de gestión empresas familiares y no familiares del Centro Sur del Estado de Quintana Roo, México.
41. Fantova, F(1999). *Gestión del cambio en las organizaciones; concepto y herramienta*. Bilbao, España. Consultor Social.
42. Friedman,M (1962). *Capitalismo y libertad*. México. Editorial Rialp.
43. Gabay, Ruth (2000). *Revisitando a Raúl Prebisch y el papel de la CEPAL en las Ciencias Sociales de América Latina*. www.flacsoandes.Org/dspace/handle/10469/522.
44. García, A (2008). *Los Valores del Fundador y su Influencias en la Empresa Familiar en Galicia*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona España.
45. Garza, Medina, Cheín, Jiménez, Ayup, Díaz (2011). Los Valores Familiares y la Empresa Familiar en el Noreste de México. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México. (ponencia).
46. Graciano M (2000). *Concepciones del Desarrollo*. editorial siglo XXI. México.
47. Gallo, M.A.(1997). *La empresa familiar*. Biblioteca IESE, de gestión de empresas. Barcelona España. Gestión de empresas.
48. Gallo. M.A. (2007). *Revista empresa y humanismo (VII) 2/04, 3-5*.
49. Gallo M.A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Colección de estudios e informes. Barcelona. Caja de ahorro y pensiones de Barcelona.
50. Gámez, Castelum (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. Textos completos en www.edumed.net/libro/2007a/221/
51. Geertz, Clifford(1995). *La interpretación de las culturas*. Barcelona España. Gelisa.
52. Guerrero (1995). *La Administración Pública del Estado Capitalista*. editorial Fontanara. México.

53. Guerrero, Omar (2006). Nuevos Modelos de Gestión Pública. Revista Universitaria (2)3, UNAM. <http://www.revista.unam.mx>. Index.html. consultada el 16 de septiembre del 2011.
54. Gersick K, Davis, J. Mc. Collom, M. & Lansberg I. (1997). *Generation to generation: life of the family Business*, Journal, Harvard Business. (23), 78-84.
55. Girad, René (2006). *Los orígenes de la cultura*. Madrid. Trotta.
56. Guillen, A (2004). *La teoría Latinoamericana del desarrollo: Reflexiones para una estrategia alternativa frente al neoliberalismo*. Ponencia presentada en la III Conferencia Internacional de la Red de Estudios sobre el Desarrollo, Celso Furtado. Río de Janeiro Brasil, 4-6 de mayo.
57. Grimal, Michel (2001). *Derecho a la propiedad familiar*. Barcelona España: Dalloz, 2da. Edición.
58. González, Guzmán, Pombo. (2010). *Empresas familiares*. Revista Redalyc 23, 13-16.
59. González A y Fernández M (2000). *La Cultura Organizacional en la Gestión de la Calidad*. Revistas Redalyc. Vol 4 num 3. Universidad para el Desarrollo. Do Estado e da Reião. Do Pantana Brasil.
60. Grondona, M (2000). *Hacia una Teoría del Desarrollo. Las Condiciones Culturales del Desarrollo Económico*. Editorial Ariel Planeta. México.
61. Habberson y Williams(1999). *A Resource- based framework for assessing strategic advantages of family firm*. Family Business magazine. Review 1(XII) 1-25.
62. Haber, D, Mandebaum J. (1999). *La revancha du monde Chinois*. Economique. París Francia.
63. Hernández y Narro (2004). *Cómo somos los mexicanos. Centro de Estudios Educativos. Asociación Civil. (C.E.E) México*.
64. Hofstede, G (1989). *Organizing for cultural Diversity*, European Journal 7(4) 389-396.
65. Hodgetts y Luthans F (2000). *Gestión Internacional: cultura y estrategia y comportamiento con mapa del mundo*. Mc. Graw. Hill internacional.
66. INEGI (2010) Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Censo poblacional.
67. Kras, E. (1991). *La administración mexicana en transición*. México: Iberoamericana.

68. Leach P. (1998). *La sucesión en l empresa familiar*. Barcelona España: Colección Estudios e Informes.
69. Leach, Peter (2009). *La empresa familiar* . Buenos Aires. Granica.
70. Lauder, et Burlaud (1980). *Management Public: Gestión y Legitime*. París.
71. Landes, D.C. (1995). *La Riqueza y Pobreza de las Naciones*. Barcelona.
72. Lemoine, F (1997). *La Economía China*. Madrid. Alianza Editores.
73. Levinson H. (1971). *Conflicts that plague family Business*. Harvard Business review.49, 90-98.
74. Long, N (2007). *Sociología del Desarrollo: una perspectiva centrada en el actor*. Editorial CIESAS. México.
75. Lozano, Posso Melquicedec. (2006). *Las relaciones intrafamiliares en el entorno familiar*. Revista Redalyc Estudios Gerenciales 100(22),125-150. recuperado el 13 de septiembre del 2011, de la base de datos <http://redalyc.uaemex.mx>.
76. Lozano, Niebla, Cisneros (2010). *Análisis Organizacional de la Empresa Familiar*. editorial HESS. México.
77. López Marco, Ávalos José, Domínguez Lili, Franck Antonio, Villaseñor Salvador (2009). *Gobierno corporativo en la empresa familiar*. México. Lid.
78. Llinare, L, Molpeceres A, Musito G (2001). *La autoestima y las prioridades personales de valor. Un análisis de sus interrelaciones*. Publicaciones de la Universidad de Murcia España. 17(2).
79. Martínez, Echazárraga J. (2010). *Empresas familiares reto al destino. Claves para perdurar el éxito*. Buenos Aires Argentina. Granica.
80. Malinowski Bronislaw (1977). *Crimen y costumbre de la sociedad salvaje; magia, ciencia, religión. Una teoría científica de la cultura*. México. Ariel.
81. Mazotti P (2008). *Una perspectiva organizacional para el análisis de las redes de organizaciones civiles del desarrollo sustentable*. México. UAM-I.
82. Mele, Pastor (1997). *La aportación de la empresa a la sociedad*. España, biblioteca IESE, gestión de empresas. Ediciones Folio.
83. Mendel, G. (1994). *La Sociedad no es una Familia*. editorial PAIDOS. Argentina.

84. Muller Enrique, Luthe Rodolfo, Mora José, Sarjanovich Jorge & Sashida Francisco. *Empresas efectivas, familias afectivas. Un nuevo enfoque para abordar la problemática de las empresas familiares de hoy*. México: Trillas.
85. Mintzberg, H. (1994). Auge y caída de la planificación estratégica, Free Press p. 458.
86. Moguel, L. (2003). *Aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectiva estudio de caso: en cuatro organizaciones en México*. Tesis Doctoral. Estudios organizacionales. UAM-I.
87. Montaña, Hirose (2004). *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. México. UAM-I.
88. Montaña, H (2011). Ponente magistral: La Empresa Familiar. Un objeto social particular. 1er. Congreso Nacional de Investigación. “ Empresa familiar y Desarrollo Regional. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, septiembre 26,27. 2011.
89. Mendel, Gerard (1994). *La sociedad no es una familia*, Argentina. Paidós.
90. Mujika, A (2005). *Conocimiento para el Desarrollo*. publicaciones de la Universidad de Deusto. San Sebastian.
91. Nosnik, A (1990). *Las tres “i” de la comunicación organizacional*, revista de Alta Dirección. 2(5) p.46
92. Nosnik, A (1996). *Comunicación y gestión organizacional*. Revista 10(14) Universidad de Bucaramanga, Colombia.
93. Novo, María (2006). *El desarrollo Sostenible su Dimensión Ambiental y Educación*. Editorial PEARSON. Prencite Hall.
94. Ortega, C. (1994). Las ONGD y la crisis del desarrollo: un análisis de la cooperación con Centro América. Madrid, publicaciones ETEA.
95. Parker, T (2000). *Level family Business Choice model: A Dichotomous Approach*. University of Louisiana at More. The Coastal Business Journal 3(1), 13-24.
96. Pérez y Linares M, (2003). *La educación en valores en le profesional de las ciencias médicas*. Revista Cubana de salud pública. 29 (1) p. 65 – 72.
97. Pereira, Otero Begoña (2006). *Empresas familiares vs empresas no familiares: Un análisis estático y dinámico de sus diferencias a partir de sus características y elementos del proceso estratégico*. Universidad de Castilla- La Mancha España.

98. Pierre, W (2002). *La mundialización de la cultura*. Barcelona. Gedisa editorial.
99. Perroux, Francois (1984). *El Desarrollo y la Nueva Concepción de la Dinámica Económica*. Barcelona. Serbal. UNESCO.
100. Ponce, K. (2010) Empresa Familiar en peligro de extensión. La razón, consultado el 25 de octubre del 2011, en: <http://www.razón.com.mx/slip.php?article 49565>.
101. Poza, J. Ernesto (2004). *Empresas Familiares*. México: Thomson México.
102. Porras, L (2010). Sociología del Desarrollo. Compilador de la Universidad Nacional Federico Villareal. Perú.
103. Ramio C. Y Ballart J. (1993). *Lecturas de teorías de la organización, Canaima*.
104. Rebeil, C.A, Sandoval R. (2000). *El poder de la comunicación en la organizaciones*. México, plaza de Valdés editores. Universidad Iberoamericana.
105. Reyes, G (2009). *Principales Teorías sobre el Desarrollo Económico y Social*. Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe. Ciencias sociales y Humanidades. Núm. 4. [http:// redalyc.vaemex.mex](http://redalyc.vaemex.mex). consultada el 15 de enero del 2012.
106. Reyes, Roja, Reyes, Lugo, Jiménez, Ramírez, Rivera (2008). *Cultura y Ambiente Organizacional. Implantación de una organización china en México*. Editores P y V. México. Universidad Autónoma de Sinaloa.
107. Reyes, G. (2000). *Técnicas y Modelos de Calidad en el Salón de Clases*. Editorial Trillas. México.
108. Reyes, E. (2001). *Principales Teorías sobre el Desarrollo Económico y Social*. Revistas Redalyc, julio-diciembre. Universidad Complutense de Madrid, España. <http://redalyc.auemex.mx>
109. Robbins, S.(1999). *Comportamiento Organizacional. México*. Prentice Hall.
110. Rodríguez ,Valencia Joaquín (2002) “*Administración de pequeña y mediana empresa*. México. Thomson.
111. Rodríguez, Romero, García, Ballestero, Castillo y Rueda (2002). *La ética de las ONGD, la lógica mercantil*, Barcelona. Icarías editores.
112. Rokeach, M (1973). *The nature of human values*. New York. Free Press.
113. Rosseau, J (1990). *El contrato social*. [www infotematica.com.ar](http://www.infotematica.com.ar)

114. Rubio, D (2006). *Introducción a la gestión empresarial, fundamentos teóricos*. España, Instituto Europeo de Gestión empresarial.
115. Ruiz, María, Parra, Gloria, García, Pedro (2009). *Un modelo orgánico del proceso de dirección estratégica en la empresa familiar*. Revista de estudios empresariales. Segunda época (2), 23.
116. Ruiz, D (2005). *Dimensiones Territoriales del desarrollo económico de México*. editorial Facultad de Economía UNAM.
117. Saldaña, Rodríguez (1998). *La Sucesión en una Empresa Familiar*. editorial grupo Iberoamérica. México.
118. Sanabrias N (2006). *Complejidad y Desarrollo* 10 (5) Revista Redalyc, junio. Bogotá Colombia. <http://redalyc.vaemex.mx/src/inicio/artdoFred>
119. Sanabrias R. (2007). Algunos Elementos de Epistemológicos y aportes para la comprensión de los conceptos de Administración, Gestión, Management. Universidad Empresa. Revista Redalyc 13(6).
120. Satre, Fernando & Navarro Andrea (2002). *El hombre como animal simbólico*. Madrid España. Polimodal.
121. Sackman, S (1992). *Cultura y Subcultura; un análisis de conocimiento organizacional*. Administrative Sciences Quarterly. 37.p 140-161.
122. Sánchez, J. Tejeno, Blanca, Yurrebaso, A (2006). *Cultura Organizacional: desentrañando viricuetos*. Revista de antropología Iberoamericana. 1 (3) p. 380-403.
123. Sandín, E. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación Fundamentos y Tradiciones*. Editorial Mc.Graw.Hill. Madrid.
124. Serra, Moreno (2007). *En el prologo al libro de Taylor*. México. Parson.
125. Suárez A (1997). *Reflexiones y enseñanza de Confucio*. Barcelona. Kaires editores.
126. Schwartz S (1994). *Are the universal aspects in th estructura and constents of human values*. Journal of social issues. 50(14) p. 19-45.
127. Shanker, M. y Astrachan, J. (1996). *My Realities: Family Business Contribution to the U.S: Economy*.
128. Shanller & Astrachan (1996). *The family Business has arrived into its own as distinct Enterprise with unique concerns and insuses*. Journal. 67(22), 23 - 33.

129. Sharman P, Chrisman, J, Chua J (1997). *Estrategic Management of the family Business: past research and future challenges*. Family Business. 10 (6), 1-35.
130. Steckerl, Guerrero (2006). *Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado*. Revista Redalyc – Pensamiento y Gestión. (20),124-215. Recuperado el 13 de septiembre del 2011, de la base de datos <http://redalyc.uaemex.mx>.
131. Silverman, D (1993). *Interpreting, Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. SAGE.London. G.B.
132. Smircich, Linda(1983). *Concepts of culture and organizacional Analysis*. Administrative Science Quarterly. 28(3) p. 339-358.
133. Solis P (2008). *Una perspectiva organizacional*. México. UAM-I.
134. Soto, Sauquet, Gore, Vogel, Soler, Cárdenas (2006). *Gestión y Conocimiento, en Organizaciones que aprenden*. Editorial Thomson. México D.F.
135. Sotelo, S (1991). *El concepto de cultura y cambios culturales*. Revista Sociológica. Núm. 17 vol 6. Septiembre-diciembre. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Azcapotzalco. Departamento de sociología.
136. Sunkel, O (1995). *El Desarrollo desde Adentro: Un enfoque Neoestructuralistas para la América Latina*. Revista Redalyc núm 4.
137. Tapies J. L. (1986). *De empresa familiar a familia empresarial*. Deusto (2444) revista Universidad de Navarra. Recuperado de la base de datos el 24 de septiembre del 2011. www.e-deusto.com/buscadorempresarial.
138. Tejeda, Zabaleta A (2003). *Los Modelos Actuales de Gestión en la Organización. Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento, Gestión por Competencias*. Revista Redalyc, núm 12, Universidad del Norte Barranquilla Colombia.
139. Trevinyo, Rodríguez R. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Editorial PEARSON. México.
140. Timasheff, S. (1984). *La Teoría Sociológica*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.

141. Touraine, A. (1989). Los Problemas de una Sociología propia en América Latina. Revista Mexicana de Sociología, julio-septiembre 3/89. Instituto de Investigaciones de la UNAM.
142. Ussman, A, Jiménez, J, & García P. (2001). *Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar: propuesta de un modelo*. Actas del 1er. Congreso nacional de empresas familiares, OPVI, Valencia España, 347-372.
143. UDEM, Universidad de Monterrey, Institución Privada. Centro de Empresas Familiares. Noticia consultada el 29 de agosto del 2011, *La Voz de Negocios, periódico digital*.
144. Universidad de las Américas en Puebla. *Artículo publicado en el periódico Síntesis de Puebla*, el 18 de agosto del 2011.
145. Walther, Manas (1993). *Ciencia regional: nuevo orden mundial y el desarrollo de México en la era del TLC*. Revista Latinoamericana de economía problemas del desarrollo. abri-junio. Vol. XXIV. Univeridad Autónoma de México.
146. Vallejo, Martos (2005). *Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de la empresa familiar*. Universidad de Jean. Investigaciones europeas y economía de las empresas. II(3), 151-171 revista.
147. Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento del mito a la realidad*. Madrid. Díaz de Santos editores.
148. Weber, M. (1979). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
149. Video: Mypimes 2010, Ciudad de México. Conferencia de: Belasgoitia. Visto 5 de noviembre 2011.