

ORGANIZACIÓN, EMPRESA Y FAMILIA: DE LA EMPRESA FAMILIAR A LA ORGANIZACIÓN FAMILIAR¹

Ayuzabet de la Rosa Alburquerque

Profesor investigador del Departamento de Administración, DCSH, UAM-A

Oscar Lozano Carrillo

Profesor investigador del Departamento de Administración, DCSH, UAM-A

Juan Carlos Ramírez Segura

Doctorante en Estudios Organizacionales, UAM-I

Introducción

La empresa familiar presenta particularidades que la han hecho digna de estudio desde distintos enfoques. Existen diversas obras que abordan la problemática de este tipo de empresas (Grabinsky, 1994; Gersick *et al.*, 1997; Ginebra, 2001; Martínez, 1984) y que generalmente proponen, a manera de recetas, diferentes maneras de mejorar su desempeño, propuestas basadas en experiencias de los autores en casos muy particulares.

Con algunas contadas excepciones, el enfoque o sesgo que sigue el grueso de las obras sobre empresas familiares tiene una marcada tendencia economicista y relacionada estrechamente con la teoría administrativa. Los problemas ahí abordados tienen que ver regularmente con asuntos como la producción, indicadores de eficiencia y

el saneamiento de las finanzas vía una correcta o adecuada gestión de los recursos a su disposición, los cuales generalmente son caracterizados como escasos (Ginebra, 2001).

Esta última noción se basa en supuestos presentes en los escritos sobre empresa familiar, que se asumen como hechos o axiomas. Se piensa que la empresa familiar es administrada y dirigida de una manera intuitiva, y por lo tanto poco profesional e informal, es decir, de manera opuesta a la gran empresa, la cual se caracteriza por la formalidad; la empresa familiar tiene como sello característico la informalidad (Ginebra, 2001). Así, la informalidad de la empresa familiar se explica en la literatura como resultado de las relaciones emanadas de la familia propietaria de la empresa, las cuales, al ser trasladadas de un ámbito a otro, originan un choque entre las lógicas empresariales y las de la convivencia

familiar (Gersick *et al.*, 1997). Uno de los objetivos comunes de la mayor parte de los análisis sobre la empresa familiar es conciliar este dilema —considerado más como un problema—, mediante mecanismos que aseguren mayor formalidad y reduzcan al máximo la informalidad, la cual se asume como disfunción.

En general, los estudios acerca de la empresa familiar se centran en hacer propuestas encaminadas a mejorar su desempeño económico y productivo, generalmente con base en postulados de la teoría económica y de la ciencia administrativa o de la gestión. Este sesgo halla su cimiento en una concepción economicista de la empresa, que si bien tiene por qué y para qué, no necesariamente es la única para abordar el estudio sobre la empresa familiar.

Esta concepción economicista de empresa familiar la considera como un tipo especial de empresa, cuya característica principal es ser propiedad de una familia que participa en ella, ya sea trabajando o dirigiéndola. Según esta definición, gran cantidad de negocios podrían ser considerados familiares. Desde este punto de vista, resulta pertinente repensar el término, pues es ambiguo y simplifica la realidad de este tipo de empresas, ya que no explica con profundidad —por la complejidad que denota— lo que significa la dimensión familiar en la empresa.

Como el término tradicional es limitado, se opta por abordar su estudio considerando que la empresa familiar es una organización y, por lo tanto, puede ser estudiada desde un enfoque organizacional. Pensar la empresa familiar como organización es concebida como un constructo social —más o menos— difuso, dinámico y estructurado, en el que los actores se desempeñan en diversos roles y procesos con cierto grado de ambigüedad e incertidumbre relacionados con objetivos muchas veces ambiguos, los cuales —constructo social y actores— son influidos por múltiples marcos y lógicas de acción, institucionales y humanos, que a su vez influyen en dichos marcos y lógicas de acción (De la Rosa y Contreras, 2007:34), como el económico, instrumental, tecnológico, político, social, sen-

timental, cultural, simbólico, psicológico, discursivo y metafórico, en los que la familia o lo familiar representa un marco o lógica de acción institucional más.

De esta manera, la familia se convierte en un elemento —o dimensión— más de los que componen a la organización, esto es, la familia se convierte en un elemento más que permite explicar la complejidad organizacional. Pero también, el factor empresarial, que a su vez representa un elemento —o dimensión— organizacional más, puede ser estudiado cuando éste se introduce en el seno familiar.

Cuando la familia se hace presente en la empresa, la relación de ambos elementos genera una dinámica organizacional particular, pero también cuando el factor empresarial se hace presente en el ámbito familiar, la relación entre el elemento empresarial y el familiar genera una dinámica social particular. Así, deviene el hecho de traer a debate el sustento mismo del término empresa familiar, partiendo de la propuesta de que antes de hablar de empresa familiar se debe profundizar sobre la dimensión familiar de la pequeña empresa o sobre la dimensión de la empresa en la familia.

El objetivo de este artículo es propiciar un debate en torno a la empresa familiar en cuanto concepto taxonómico utilizado para definir cierto tipo de organización, para luego proponer agendas de investigación desde la perspectiva organizacional que aclaren tanto la forma de estudiar este tipo de empresas como el término mismo, pasando del de empresa familiar al de organización familiar.

No obstante, es necesario sustentar lo ambiguo del término de empresa familiar y la importancia de la familia como elemento un elemento más del orden organizacional. En primer lugar se revisan algunas definiciones de empresa familiar para mostrar su ambigüedad. En segundo lugar se sintetizan los tópicos del discurso sobre empresa familiar para evidenciar la pobreza analítica con que se trata la noción de familia en tanto factor determinante de la empresa familiar —lo que resulta paradójico—, así como la naturaleza

disciplinaria y el enfoque analítico predominante de dicho discurso. En tercer lugar, se presenta una breve revisión de la noción que se tiene de familia en las ciencias sociales con el objetivo de mostrar su complejidad y sustentar así la importancia de considerarla como una dimensión más de lo organizacional. A partir de lo anterior, se exponen algunas críticas a la expresión “empresa familiar”. Finalmente, se registran algunas reflexiones finales sobre la pertinencia de cambiarla por la de “organización familiar”.

1. La empresa familiar: algunas caracterizaciones

Se dice que una empresa familiar surge cuando uno de los integrantes de la familia, generalmente el padre o, en términos de la literatura sobre la empresa familiar, el padre-fundador, decide invertir todo o parte del patrimonio familiar para poner en marcha un negocio propio en el cual trabajarán los miembros de la familia, ya que en muchos casos no existe suficiente capital para pagar la mano de obra (Grabinsky, 1994). Así es como los familiares empiezan a realizar diversas actividades, cobrando bajos sueldos, o a veces sin ninguna percepción económica, con tal de que su esfuerzo coadyuve al crecimiento del negocio. Tanto la madre como los hijos adquieren el carácter de trabajadores polivalentes, es decir, realizan más de una actividad, y no sólo ellos, suele ocurrir que el padre fundador llega a realizar funciones adicionales.

Dependiendo del autor, la perspectiva que de la empresa familiar se tiene, varía, pero existen puntos de concordancia. Cuando se habla de empresa familiar, se tiende a pensar en ella como característicamente pequeña, o de tamaño micro, y aunque si bien son las que predominan, también las hay grandes que aún conservan cierto cariz familiar. El carácter de empresa pequeña se ha usado para estigmatizar a la empresa familiar y suele ir acompañado de pronósticos catastrofistas respecto de su supervivencia en el tiempo y sobre de su viabilidad (Ginebra, 2001). Sin embargo su contribución a la economía mundial y el auge que han cobrado ponen en entredicho tales afirmaciones.

Así, Martínez (1984:32-33) define como empresa familiar “tanto al gran emporio industrial o comercial cuyo capital sólo pertenece a un solo grupo familiar, como a la modesta unidad económica en la que trabajan los miembros de una familia con unos pocos empleados ajenos a la misma”.

Por su parte Ginebra (2001:21) define la empresa familiar de acuerdo con las siguientes características:

- a) La empresa familiar es un modo de emprender o de invertir sin el cual no se explicaría gran parte de las empresas exitosas de Occidente.
- b) Las empresas familiares han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social. La acción emprendedora que conlleva ha significado una oportunidad de ascenso social para muchas personas.
- c) Las empresas familiares son un motor de impulso técnico, pues sus plazos (en todos los aspectos) no son los mismos que los de otras empresas, lo que permite medir los efectos de la innovación de manera más justa.

Para Martínez (1984), la empresa familiar constituye la conjunción de dos entidades: la empresa —unidad productiva— y la familia —institución integrante de la sociedad—. La empresa es un ámbito donde se realizan actividades en un marco de división social del trabajo, y un medio para la coordinación de esfuerzos basados en la cooperación. Por el otro lado, la familia es una institución previa a la empresa, con un significado social y humano más profundo que el de ésta.

El reto de este tipo de organizaciones es manejar las relaciones de trabajo y parentesco, es decir, las relaciones interpersonales o, en otras palabras, compaginar lo cercano o personal (familiar) con un trabajo eficiente y, por lo tanto, impersonal.

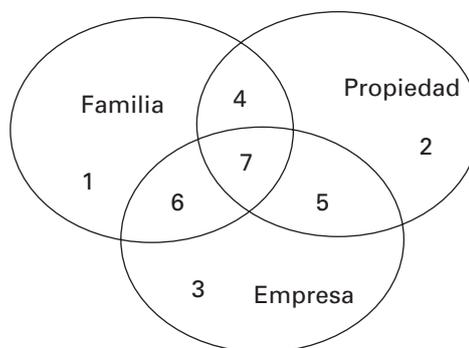
Ginebra (2001:29-30) caracteriza la organización familiar como una estructura —entendida como la forma en que están dispuestos los componentes de un todo— dividida en tres subestructuras:

- La estructura directiva es el conjunto de personas que establecen y conducen la acción y la forma en que se relacionan entre sí.
- La estructura de capital es la que determina la configuración del poder en la empresa.
- La estructura de poder familiar tiene identidad independiente de las otras dos, aunque se cruza con ellas y las afecta de modo particular. Es la más cambiante de todas, pues el tejido de relaciones de poder familiar se mueve en muy diversos sentidos. Cualquier cambio en ésta desencadena cambios en la primera y segunda subestructura.

Gersick *et al.* (1997) destacan de manera similar la importancia central de las interacciones entre las dos entidades —empresa y familia— que dan origen a la empresa familiar. Sin embargo, introducen en el análisis un elemento no menos importante: la propiedad y lo plasman en un modelo (de los tres círculos, como ellos lo lla-

man). Sugieren que debe existir una distinción más exacta entre el sistema de propiedad y de la dirección, dentro del círculo de la empresa (figura I). Algunos son propietarios, pero no participan en la dirección del negocio; otros son gerentes, pero no controlan las acciones.

Figura I
Modelo de tres círculos de la empresa familiar



Fuente: Gersick *et al.* (1997:6).

Cuadro 1
Diferencias entre la empresa familiar y la empresa no familiar

Concepto	No Familiar	Familiar
Objetivo principal	Beneficios económicos	Creación de empleos; sucesión
Los miembros se unen por	Principalmente por intereses monetarios	No sólo monetarios, además por afecto y valores
La visión se basa en	Administrador o consejo de administración	Fundador o propietario
Planeación estratégica	Tendencia a mediano y largo plazo	Tendencia a corto plazo
Toma de decisiones	Base racional; técnicas o modelos de <i>management</i>	Base razonable; experiencia o sentido común
Jerarquía	Burocrática y lenta; riesgosa	Centralizada y rápida
Comunicación formal	Escrita	Oral y escrita
Organización interna	Formal	Pragmática
Contratación de personal	Por sus conocimientos y experiencias	Por su pertenencia a la familia
Los miembros son evaluados por	Lo que hacen	Lo que son
Las actividades de propiedad y dirección	Se encuentran separadas	Se encuentran estrechamente relacionadas
Sucesión	Decisión colectiva; administrativa y racional	Decisión más bien individual; compleja afectivamente
Propiedad basada en	Patrimonio financiero	Patrimonio financiero, cultural y familiar

Fuente: Rendón (2003:134).

Este modelo se usa para explicar algunas situaciones que se dan en el proceso de gestión y toma de decisiones de la organización familiar. Todos los miembros de la familia se hallan en el sector 1. Quienes tienen algún interés en la organización, pero no pertenecen a la familia, se encuentran en el sector 2. Los empleados de la organización están dentro del sector 3. En el sector 4 se encuentran los miembros de la familia que tienen propiedad sobre la empresa. Las combinaciones que pueden darse son múltiples, por ejemplo: un miembro de la familia que trabaja en la empresa, pero no es dueño de la misma, se encontraría en el sector 6. Un socio de la empresa que es dueño de acciones, pero que no es parte de la familia, se hallaría en el sector 5. El fundador, que pertenece a la familia, es dueño de la empresa y trabaja en ella está en el sector 7.

Rendón (2003), por su parte, establece de manera general las principales diferencias ideales entre una empresa familiar y una que no lo es (cuadro 1):

Finalmente, resulta pertinente concluir este apartado con las características que Lozano y Salinas (2006:79) mencionan de una empresa familiar:

- 1) Que una o más familias tengan participación importante del capital social de la empresa.
- 2) Que toda la familia cumpla con un rol dentro de la empresa.
- 3) Que la familia ejerza control de la empresa.
- 4) Que algún miembro de la familia participe de la gestión de la empresa.
- 5) Que se mantenga un principio o vocación de continuidad, incorporando a las siguientes generaciones.

2. El discurso sobre la empresa familiar: sus saberes

Lo escrito sobre empresa familiar plantea gran número de problemas respecto de este tipo de empresas, los cuales, generalmente, tienen que ver con la manera de administrarlas de mejor forma, lograr mayor eficiencia y, sobre todo, ayudar a

su subsistencia (se asume de manera general que la mayor parte de las empresas familiares son de tamaño micro y pequeños). En algunos casos los conflictos fluyen de su contexto, mientras que en otros provienen del interior mismo de la empresa.

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

A fin de sintetizar la variedad de problemas que enfrentan las empresas familiares, según la bibliografía revisada, la agrupamos en los siguientes tópicos:²

2.1 Problemas de dirección y administración

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

Ginebra (2001) aboga por el establecimiento de políticas de empresa que faciliten la labor de dirección. Dichas políticas se elaboran recurriendo al pensamiento estratégico aplicado a la gran empresa.

La elaboración de estrategias es otro elemento que también suele formar parte de las soluciones a los problemas de administración de la empresa familiar, y debería involucrar “el análisis del entorno con el del interior de la propia empresa” (Ginebra, 2001:61).³

Otra preocupación, en cuanto a la dirección se refiere, es la estructura directiva y los órganos de gobierno que requiere para su buen funcionamiento. Se escribe que en tanto el carácter familiar hace imposible que las relaciones personales sean totalmente formales, tal libertad en el trato

conduce a la empresa a varias disfuncionalidades. Una de las salidas a este dilema es la creación de acuerdos y compromisos, idealmente por escrito, que garanticen una mayor formalización de la tarea de dirección. Como las relaciones familiares no son formalizables del todo, se pretende que a través de dichos acuerdos —formales— se logre una confluencia de tareas, lo que allana el camino para crear una estructura directiva. La idea central de estas recomendaciones es “minar” el aspecto familiar en pos de una mayor formalidad, definiendo tareas y generando compromisos, lo que por definición se opone a la lógica familiar (Ginebra, 2001:66).

Otro tema es la necesidad de adoptar formas de organización más formales, con un mínimo de estructura formal, una planeación mínima y una definición de puestos flexible. Se trata, entre otras cuestiones, de ver hacia el futuro, de crear una infraestructura que permita una posible expansión o crecimiento de la empresa (Grabinsky, 1992).

La motivación también se aborda en el discurso de la empresa familiar. Muy en el estilo que plantea la corriente de las Nuevas relaciones humanas, con autores como Argyris (1975), Herzberg (1966), Likert (1961), Maslow (1970) y McGregor (1972), en las diversas obras se habla de la necesidad de asegurar que el personal que labora en la empresa familiar se encuentre motivado, lo que coadyuva a la cooperación. Sin embargo, en estos casos se da un problema singular: como los empleados —especialmente en empresas familiares pequeñas— son predominantemente familiares, las técnicas de motivación “ordinarias” no surten igual efecto. El autoritarismo que caracteriza tradicionalmente las relaciones familiares ofrece poco espacio para una motivación o un afán de autorrealización en la empresa —hablando en términos de la escala de Maslow (1970)—. Las soluciones a este dilema propuestas en el discurso sobre empresas familiares son variadas, pero se recomienda, en términos generales, “lidiar” con las relaciones familiares en los mejores términos para el negocio (Grabinsky, 1992). De lo que se trata es de

recrear en la empresa factores motivacionales presentes en el ámbito familiar, es decir, actitudes transmitidas del seno familiar a la empresa, elementos emocionales y motivacionales, patrones cognoscitivos sobre la realidad y una determinada orientación que dé cauce a la acción; en síntesis, acciones que repercutan en un mejor desempeño de la empresa (Martínez, 1984).

La reorganización también se plantea en el discurso de la empresa familiar. La noción en este caso se refiere a “volver a plantearse objetivos del negocio a corto y largo plazo” (Grabinsky, 1992). Con base en un análisis de la información requerida, se hace una evaluación que permita tomar decisiones, en muchos casos drásticas. Las razones expuestas para tales acciones de reorganización son, entre otras: estados financieros desfavorables, problemas de liquidez, estancamiento en las ventas, fallos en la comunicación, excesiva burocratización, etc. El fantasma de la reingeniería⁴ parece pender sobre estas recomendaciones.

Un asunto muy relacionado con las labores de dirección es el de la planeación. Se reconoce que, en general, las empresas familiares nacen de un acto casi espontáneo y poco planeado, lo cual, se argumenta, es una de las causas de su gran mortandad. Se propone, de manera alternativa a este acto aparentemente irracional, un mínimo de planeación respecto del negocio: calcular posibles gastos, disponibilidad de mano de obra, cooperación por parte de la familia, etc. (Grabinsky, 1992). Como sucediera con la elaboración de las estrategias, las recomendaciones sobre una buena planeación se ubican dentro del marco conceptual de la planeación estratégica.

El discurso sobre la empresa familiar también manifiesta interés por usar las ventajas de los servicios de consultoría, que puede darse en diferentes niveles, pero Gersick *et al.* (1997) y Martínez (1984) destacan que es inevitable pensar en contratar consultores externos cuando las relaciones familiares vuelven difícil la operación interna de la empresa. Pero el aspecto familiar puede ser un gran obstáculo para que los esfuerzos de consultoría fructifiquen; incluso si la

situación familiar es muy tensa, la reticencia al cambio y la desconfianza son factores que impedirán pensar siquiera en requerir servicios de consultoría.

2.2 Problemas de continuidad y evolución

La evolución y continuidad de la empresa es otro tópico de la problemática. El aspecto familiar, se afirma, es un factor importante para la viabilidad, continuidad, evolución y crecimiento de la empresa. Por lo tanto, si ésta perdura en el tiempo, también lo habrá de hacer la familia, al menos durante cierto lapso (en ocasiones una empresa familiar logra desarrollarse y subsistir por largo tiempo, pero la familia que la fundó ya no participa ni total ni parcialmente de la propiedad). De ahí que algunos autores (Gersick, 1997; Ginebra, 2001; Grabinsky, 1992; Martínez, 1984) describan el cambio generacional en la empresa familiar y señalen las posibles generaciones que pueden llegar a formar parte de ella para lograr una continuidad y evolución en el tiempo, como lo muestra el cuadro 2.

Cuadro 2
Generaciones en la empresa familiar

1ª generación	Padre(s) o padre(s) + hijos
2ª generación	Hermano solamente o hermanos + primos
3ª generación	Primos
4ª generación	Primos segundos

Fuente: Ginebra (2001).

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

En lo que se refiere a la continuidad, se asevera que la única forma segura de perdurar es aplicando las recomendaciones relacionadas con la dirección y gestión de la empresa ya descritas. Sin embargo, a estos señalamientos se añaden otros que tienen que ver con el aspecto familiar. Así, la continuidad de la empresa familiar es vista como un proceso que comienza desde que se crea, cuando arranca el compromiso de la familia para con el negocio; a su vez, este proceso implica una suerte de "educación" o adiestramiento de los integrantes de la familia en los quehaceres del negocio, y por lo tanto se requiere tomar decisiones (Ginebra, 2001).

La sucesión es un tema central, pues implica el paso de la propiedad o dirección de la empresa de la primera a la segunda generación. Este cambio es un momento crítico (Martínez, 1984). La elección del sucesor o sucesores involucra una valoración permeada por lo sentimental y afectivo, por lo cual tiene repercusiones muy profundas. Los criterios de sucesión en la empresa familiar tradicionalmente siguen un patrón de tipo monárquico, es decir, de sangre y primogenitura. Sin embargo, se aboga por una formalización del proceso para que sea un acto sucesorio planificado y guiado por criterios más formales que solamente la afectividad. Una vez más, el discurso sobre la empresa familiar destaca los inconvenientes de entremezclar las relaciones de parentesco con asuntos de negocios.

2.3 Problemas entre familia y negocio

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

La relación entre padres e hijos, necesaria para la cooperación y el buen funcionamiento de la

empresa, se menciona continuamente. Grabinsky (1992) señala que en tanto esta relación está dada en términos de autoridad y poder, el choque y la confrontación se hallan a la orden del día. Por un lado está el deseo del padre por afirmar su autoridad sobre los miembros de la empresa, pero por el otro también se encuentra el deseo de los hijos de adquirir poder. Esto tiene muchas repercusiones en el aspecto de la sucesión, y la tensión será más fuerte o más débil según las características de la familia nuclear de la empresa. El mismo autor señala que los problemas de este tipo se superan con base en una relación cordial y de respeto. Sin embargo, la pugna de poder entre familiares es vista por los diversos autores como una disfunción de la empresa, sin analizar en detalle el contexto y la situación específica en que se presenta, sin vincularlo a aspectos de índole más compleja y que remite a aspectos sociológicos, psicológicos, organizacionales; en pocas palabras, se simplifica la percepción del ejercicio del poder al asumirlo como problema de la empresa familiar, cuando el poder —y los conflictos— son el fundamento de la acción organizada de toda organización u empresa (Crozier y Friedberg, 1990).

Los problemas entre parientes en la empresa familiar, según Grabinsky (1992), se deben en primera instancia a que los familiares que trabajan ahí no perciben que su remuneración económica sea justa en comparación con su trabajo. Esta forma de explotación del trabajo familiar forma parte crucial del éxito primario de una empresa, especialmente en las de menor tamaño. El espíritu emprendedor del padre-fundador no es visto siempre por los otros integrantes como una virtud. Ginebra (2001) por su parte, no advierte en las empresas familiares una pugna de poder demasiado fuerte, ya que, en sus palabras, “el ejercicio de poder acaba destruyendo a la empresa y también a la familia”. Para este autor las relaciones familiares son de amor y comprensión, y la empresa se beneficia de esta situación. Se aprecia aquí, entonces, una contradicción en la forma en que se analizan las relaciones familiares dentro del discurso de la empresa familiar. Sin embargo, ya sea que se caractericen como cordiales

o como conflictivas, parece estar muy claro que el carácter familiar influye de manera importante en su desempeño. Si se toman como cordiales, se dan recetas para mantener dicha cordialidad; si, por el otro lado, se les asume como conflictivas, se propone mediar tales conflictos.

Ginebra (2001) identifica los siguientes problemas que tienen como origen a la familia que integra la empresa:

- *El nepotismo*. Práctica en la que se realizan nombramientos de cargos y se proporciona empleo dentro de la administración familiar de la empresa a partir de una relación personal y familiar antes que por la aplicación de un criterio de idoneidad o mérito de la persona nombrada.
- *El enfeudamiento*. Estado que remite a existencia de feudos o cotos de poder; las partes o elementos que adoptan esta posición se vuelven impermeables a la acción de los demás, se da un encapsulamiento en la propia tarea, incluso actitudes de celos.
- *La autocracia*. Concepto que significa “hacer la voluntad de un solo individuo”, que se expresa en la empresa familiar cuando el fundador o dueño de la organización tiene una dificultad marcada para delegar autoridad.
- *La anquilosis*. Se dice que cuando una misma persona dirige una misma institución por más de quince años, se produce anquilosamiento.

3. La noción de familia más allá del discurso sobre empresa familiar

Como se ha mostrado, si bien existe gran cantidad de obras que abordan la empresa familiar como tema principal, no hay una concepción clara respecto de ella, y las definiciones suelen ir acompañadas de supuestos que soslayan el conocimiento de lo que significa la dimensión familiar en el ámbito de la empresa, más allá de su aspecto disfuncional en el desempeño de las empresas.

Se requiere pues, comprender de mejor manera lo que significa hablar de la familia en términos

de algunos autores pertenecientes a las ciencias sociales. Se vuelve necesario revisar más a fondo, sin pretender ser exhaustivo, lo que significa la familia para las diferentes disciplinas sociales, en la búsqueda de comprender mejor las implicaciones de la dimensión familiar en las empresas.

La familia es una de las instituciones más importantes de la sociedad, de ahí que se le haya abordado indistintamente por unas y otras. En las diferentes obras que se han hecho con este propósito, se reconoce su importancia como grupo primario, fundador de la especie humana. Ahora veremos algunas particularidades del concepto *familia*, así como algunas perspectivas analíticas al respecto.

3.1 Algunas perspectivas respecto del concepto de familia

Entrando de lleno en las diferentes concepciones de familia, hay acuerdos sustanciales, aunque con sus esperados matices.

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

Algunos autores (Engels, 1984; Lacan, 1977; Linton, 1986; Parsons, 1986) destacan que si

bien son conceptos afines, no debe confundirse la familia con el matrimonio. Hubo formas de familia en las que no existía una forma matrimonial bien establecida, y mucho menos monogámica como la de nuestros días. Engels (1984) señala que el matrimonio monogámico, como lo conocemos hoy, es una figura contractual propia del sistema capitalista burgués y, por lo tanto, es muy coherente con la lógica instrumental. El matrimonio no es, en la mayoría de los casos, un acto libre y voluntario, sino uno donde se busca obtener un beneficio o posición favorable.

Así, para Linton (1986:5) la familia es la más antigua de las instituciones sociales humanas, que sobrevivirá en una u otra forma mientras subsista la especie. En tanto que las instituciones sociales son los constructos humanos más perdurables en el tiempo, se vuelve difícil esclarecer las formas primitivas de asociación social que precedieron a la institucional que hoy perdura, en buena medida porque no hay registros escritos de épocas tan remotas.

Schrecker (1986:275) en su definición de familia establece que es “la asociación creada por las leyes de la naturaleza, una institución que sirve de apoyo a la civilización, y en cierto modo es apoyada por ésta, una institución sancionada por la religión, protegida por la ley, aprobada por la ciencia y el sentido común, exaltada en la literatura y el arte, encargada de funciones muy concretas en todos los sistemas económicos, un elemento intrínseco de la vida humana”.

Parsons (1986), en su estudio acerca de la familia norteamericana, la caracteriza como un sistema abierto, multilíneal y conyugal, esto último en el sentido de que se compone de familias conyugales relacionadas entre sí. Para Parsons (1986) es un grupo que puede exigir a cualquiera de sus miembros una contribución acorde con lo que es capaz de hacer y dar. Es, pues, una red de relaciones emocionalmente cargadas, donde el afecto mutuo entre sus miembros es la base de su solidaridad y lealtad.

Para Llewellyn (1986), la familia “sigue siendo una organización con aspectos legales, gubernamentales y políticos propios, dentro de la cual

se aprenden las lecciones básicas, aunque no se enseñen conscientemente como tales” (Llewellyn, 1986:129). Entre esas lecciones enuncia el orden apoyado en la autoridad, la honestidad en la acción, la participación por petición o por voto, los deseos e intereses en conflicto; en pocas palabras, es en la familia donde se gestan los patrones de conducta y pensamiento básicos de todo ser humano. Para este autor, el ser humano es producto del grupo y, por consiguiente, se convierte en miembro absorbiendo muchos aspectos vitales del grupo que le rodea de manera inmediata: la familia (Llewellyn, 1986).

Para Max Horkheimer (1986), las ideas morales y religiosas, así como las imágenes espirituales que provienen de la estructura de la familia patriarcal siguen constituyendo el núcleo de nuestra cultura. Así, las emociones, las actitudes y las creencias enraizadas en la familia explican la coherencia del sistema cultural y constituyen el cemento social por excelencia (Horkheimer, 1986).

Para Merton (1986), la familia es uno de los organismos sociales que más contribuyen a moldear la estructura de la personalidad y formación de objetivos de sus miembros. Merton intenta explicar la conducta social divergente poniendo en el centro del problema a la familia. Para él es la principal correa de transmisión para la difusión de las normas culturales a las nuevas generaciones.

Lacan (1977) destaca, por su parte, que en un primer enfoque la familia aparece como un grupo natural de individuos unidos por una doble relación biológica: la generación, que da lugar a los miembros del grupo, y las condiciones de ambiente que postula el desarrollo de los jóvenes y que mantienen al grupo, siempre que los adultos progenitores cumplan la función. Agrega, además, que los datos comparados de la etnografía, la historia, el derecho y la estadística demuestran que la familia humana es una institución (Lacan, 1977).

3.2 Tipos de familia

Al abordar el tema de la familia algunos autores distinguen diferentes tipos. En general, hay dos

líneas claras: por un lado, una vertiente psicológica-sociológica y, por el otro, una de corte histórico-político marxista.

Linton (1986) hace una distinción entre términos que suelen aplicarse de manera general y que, sin embargo, remiten a conceptos sustancialmente diferentes. Por un lado, tenemos a la familia conyugal, es decir, el grupo formado por los cónyuges y sus descendientes. Por el otro, a la familia consanguínea, que es el grupo formado por un número difuso y poco organizado de parientes consanguíneos, es decir parientes con un lazo de sangre no tan cercano. Este autor destaca que si en un primer acercamiento estos dos tipos particulares de familia parecen equivalentes, hay diferencias sustanciales que, cuando se emprende el análisis de la familia, deben ser tomadas en cuenta. En el caso de este artículo, parece muy claro: en una empresa familiar se suscitarán problemáticas diferentes si participan en ella miembros de la familia conyugal —un grupo más cerrado— o más lejanos —familia consanguínea—; estaríamos hablando sin duda de empresas familiares distintas.

Parsons (1986), por su parte, ubica siete tipos de familia: de orientación del ego (tomado éste como el individuo integrante de la familia) o de procedencia; de procreación del ego, es decir, la que éste funda; ascendentes de primer grado y descendientes de primer grado, ambas relacionadas con la familia de procreación del ego; la familia política; familias ascendentes y descendientes de segundo grado y familias colaterales de segundo grado, que son, en esencia, primos cada vez más lejanos del ego.

Llewellyn (1986) afirma que la creación de grupos encarna en sí misma un principio de inclusión (nosotros) y otro de exclusión (ellos). El grupo nosotros gira, como su nombre lo indica, en torno al *nos*, y en cierto modo es equivalente a la familia, o al menos tiene su origen en ella. El grupo nosotros es el único mecanismo conocido para convertir al recién nacido en “persona”. En ese proceso, la familia brinda la seguridad necesaria para este desarrollo y lo hace a través de sus miembros (nosotros). El grupo nosotros

marca los límites tanto hacia su interior como al exterior. Dentro de él, hay cierta libertad de comportamiento, un sentido de equipo para enfrentar el exterior. Se crean lealtades, tolerancias específicas, formas de acción: "nuestras" normas, "nuestros" derechos. En contrapartida, las etiquetas, como los apodosos despectivos, tienden siempre a concentrar o propagar las actitudes de "ellos", es decir, los que están fuera del grupo nosotros (Llewellyn, 1986).

De manera similar a como lo hicieran otros autores, Lacan menciona a los grupos primitivos que antecedieron a la familia: la gens, un agregado muy vasto de troncos paternos; la familia agnática, más reducida, pero indivisa, y por último, la familia que somete a la patria potestad del abuelo las parejas conyugales de todos sus hijos y nietos. El grupo reducido que compone la familia moderna no aparece como una simplificación, sino como una contracción de la institución familiar. Muestra una estructura profundamente compleja, y que, en buena medida, da cuenta de reminiscencias de las instituciones familiares primitivas (Lacan, 1977:15).

Engels (1984), en una reflexión acerca de los orígenes de la familia, que sirve como base para explicar dentro de su marco conceptual el origen del Estado y con ello el sistema de producción capitalista, describe los grupos primitivos que antecedieron a la familia moderna o familia burguesa. Cita tres tipos de familia primitiva:

- *La familia consanguínea*: constituye la primera etapa de la familia. Se compone de una gran familia que abarca muchas generaciones y en la que el vínculo conyugal es difuso; se permite la poligamia y el matrimonio entre hermanos. Engels presume que este tipo se haya extinta, a no ser por algunas comunidades de la Polinesia (Engels, 1984).
- *La familia punalúa*: similar a la primera, pero en este caso se da la prohibición del matrimonio entre hermanos uterinos (de madre), incluso entre hermanos colaterales, primos carnales y segundos (Engels, 1984).

- *Familia sindiásmica*: en esta etapa un hombre vive con una mujer, pero la poligamia y la infidelidad sigue siendo un derecho para los hombres, se exige la más estricta fidelidad a la mujer mientras dure la vida en común, y el adulterio es castigado severamente (Engels, 1984).

Estos tipos de familia sirvieron como transición a la familia monogámica, y en ésta se originaron algunas variantes de familia. Una de ellas es la patriarcal, en la que el hombre lleva las riendas de la casa de una familia donde cierto número de individuos libres y no libres se somete al poder paterno del jefe de ésta (Engels, 1984:63). El último estadio de la familia y que la representa tal y como la conocemos hoy, es la monogámica. En ella se refuerza en su totalidad el predominio del hombre. Su fin expreso es procrear hijos cuya paternidad no pueda ser discutible, es decir, se necesita tener a un heredero directo, pues aquí la propiedad de los medios de producción es el factor de supervivencia más importante. Es la primera forma familiar que no se basa en condiciones naturales, sino económicas (Engels, 1984:68-69, 72).

3.3 Algunos modelos analíticos para el estudio de la familia

El estudio de la familia en las diferentes disciplinas sociales no se da en el vacío, sino que se inserta en un marco más amplio, donde se le usa para explicar situaciones relevantes de la sociedad. Estos desarrollos, si bien dan respuesta a problemas dentro de la tónica propia de la disciplina a la que pertenecen sus autores, son útiles para comprender el papel de la dimensión familiar en la empresa. De este modo, resulta interesante revisar algunos.

En su análisis, Parsons (1986) concibe la familia estadounidense en un delicado estado de equilibrio y de integración con el resto de la estructura social, especialmente con la ocupacional. Para él, el éxito del sistema ocupacional norteamericano estriba en el éxito funcional

como pauta altamente institucionalizada en la familia (Parsons, 1986:51). El principal énfasis del análisis que Parsons elabora sobre la familia está puesto en demostrar que la familia norteamericana es un espacio institucional donde se gestan y forman los valores y se asegura el funcionamiento de los otros subsistemas del sistema social más amplio, especialmente el económico. Esto es, por un lado, lo que según Parsons sostiene al sistema ocupacional norteamericano, y a otros sistemas de esta sociedad. Pero, por el otro, no deja de recalcar que en ningún sector de la sociedad existe un mayor contraste con las pautas que rigen el sistema ocupacional como sucede en la familia. La familia es un grupo solidario en el que los estatus, los derechos y obligaciones se definen por una simple pertenencia al mismo y por diferenciaciones secundarias, como la edad, el sexo y la vinculación biológica (Parsons, 1986:52).

Ahora bien, para que dos estructuras tan diferentes —el sistema ocupacional y la familia— desempeñen funciones cruciales en la sociedad, se requiere un ajuste entre ellas (Parsons, 1986:52-53). En el tiempo en que Parsons desarrolló su estudio, él identificaba un factor de ajuste en el caso de Estados Unidos: generalmente sólo un miembro de la familia conyugal (el padre) participaba del sistema ocupacional —es decir, trabajaba— y casi nunca lo hacía en casa, razón por la cual podía separar trabajo y familia.

Si bien Parsons no habla en su estudio de la empresa familiar, haciendo una inferencia teórica a partir de lo que expone, parece que cuando intenta explicar el éxito del sistema social estadounidense a través del cruce entre el sistema familiar y el ocupacional de ese país, plantea lo que en algunos libros acerca de la empresa familiar se establece: que la dimensión familiar por sí sola es fuente de disfunciones, y debe haber una separación entre la lógica de la familia y la del negocio. Sin embargo, Parsons ve en la dimensión familiar (aunque no con esas palabras) de la empresa estadounidense un factor que promueve su éxito, ya que considera la familia norteamericana como altamente funcional.

En contraste con lo anterior, Merton establece en su análisis de la conducta social divergente —o disfuncional— que la familia es la fuente principal de estos comportamientos. Para él, la conducta divergente sólo existe en gran escala cuando un sistema de valores culturales —como en la familia— exalta algunos objetivos de éxito comunes para la población en general, al tiempo que la estructura social restringe rigurosamente o cierra del todo el paso a las vías aprobadas de acceso a estos objetivos para una parte considerable de esta misma población (Merton, 1986:87). Es en este proceso donde, para Merton, se genera la anomia que caracteriza la civilización industrial. Este proceso de degradación y disolución social encarna una separación y contradicción entre los objetivos sociales y los medios válidos para obtenerlos. Como para Merton la familia es la principal correa de transmisión para la difusión de las normas culturales a las nuevas generaciones, es en ella donde se genera esta anomia.

Esta afirmación de Merton tendría implicaciones para la empresa familiar. Parecería, pues, que la familia, en tanto fuente de anomia, traería múltiples problemas a una empresa en la que la dimensión familiar desempeña un papel importante.

Horkheimer (1986), por su parte, usa a la familia como eje analítico principal para trazar los orígenes del autoritarismo. Mediante un enfoque cercano a la corriente marxista, señala que la familia burguesa surgió, al igual que el sistema capitalista, de profundas contradicciones. Para él, la familia siguió siendo en esencia una institución feudal basada en el principio de la sangre, es decir, una institución totalmente irracional; en cambio, la sociedad industrial —aunque contiene en su esencia muchos elementos irracionales— proclama el reino de la racionalidad, el dominio del principio del cálculo y el intercambio libre, regido por las condiciones de la oferta y la demanda (Horkheimer, 1986:177). Para Horkheimer, las dificultades internas de la familia moderna provienen de esta contradicción global de la sociedad.

Así, la familia burguesa, desde sus inicios, adoptó una estructura jerárquica de poder. El

hombre libre que propagó la era moderna emergió como amo y señor de su propio hogar. Este poder se expresa en varias situaciones. Tradicionalmente, la participación futura del hijo en la propiedad del padre ha sido un motivo tan poderoso para asegurar la obediencia como la amenaza de desheredarlo (léase derecho de sucesión). Sin embargo, en la dinámica social en la que nos hallamos inmersos, donde la propiedad de los medios de producción no está al alcance de todos, el derecho de sucesión ha perdido importancia. Esta situación ha propiciado que la ruptura entre hijos y padres se presente con mayor frecuencia (Horkheimer, 1986).

Haciendo un recorrido histórico, Horkheimer observa que la familia, vista como unidad económica, era uno de los factores más importantes de la economía en tiempos tan recientes como el siglo XIX, y se expresaba fundamentalmente en la relación entre el trabajo y capital dentro de la fábrica o el taller artesanal. En esta época, el éxito de la empresa dependía en gran parte de la solidaridad de la familia. Los hijos de los empresarios eran indispensables para el buen funcionamiento del negocio del padre, aunado a que los hijos difícilmente podían encontrar una posi-

ción mejor fuera del negocio o taller familiar. En cuanto más terreno pierde la familia como unidad económica esencial en la civilización occidental, más importancia atribuye la sociedad a sus formas convencionales (Horkheimer, 1986).

En el caso de la familia moderna, Horkheimer afirma que “los hijos descubren pronto la discrepancia entre el verdadero carácter de los padres, tal y como viene determinado por el industrialismo moderno y su papel en la familia. Este descubrimiento explica, en gran parte, el defectuoso desarrollo de su vida emocional, el endurecimiento de su carácter y su prematura transformación en adultos” (Horkheimer, 1986:183). Los mismos cambios económicos que destruyen a la familia llevan consigo el peligro del autoritarismo. La familia en crisis produce las actitudes que predisponen a los hombres a una sumisión ciega. La vieja dinámica de sumisión familiar sigue siendo operativa, pero contribuye a fomentar un espíritu general de ajuste y de agresividad autoritaria más que a fomentar los intereses de la familia y de sus miembros (Horkheimer, 1986:184).

Horkheimer (1986) afirma que la organización se ha apoderado de la totalidad de nuestra vida, ha transformado la esfera de la vida priva-

Cuadro 3
La familia: su noción en las ciencias sociales

<i>Autor</i>	<i>Perspectiva</i>	<i>Tipos de familia</i>	<i>Eje analítico</i>
Engels	Historicista	Familia consanguínea Familia punalúa Familia sindiásmica Familia monogámica	Se explica el origen del sistema capitalista a través de la historia de la familia y su evolución hasta la familia actual
Linton	Institucionalista	Familia conyugal Familia consanguínea	Dilucidar la evolución de la familia a través de la historia
Parsons	Sistémica/Funcionalista	Siete tipos de familia	Explicar el lugar que la familia ocupa dentro del sistema social
Horkheimer	Conductista	Familia autoritaria	Se establece la relación entre los patrones de conducta adquiridos en la familia y el origen de la conducta autoritaria
Merton	Conductista/Estructuralista	Familia anómica	Se explica la conducta social divergente a través de la familia
Llewellyn	Contractual/ Institucionalista	Grupo nosotros Grupo ellos	Se explica el sentido de pertenencia e identidad a través de la familia

Fuente: elaboración propia.

da, ocupada anteriormente por la familia, en una esfera de tiempo libre socialmente controlado.

En tanto que el trabajo de Horkheimer relaciona elementos como el autoritarismo, el poder y la familia, resulta relevante en términos del objetivo de este artículo. Nos habla de un lado un tanto oscuro de la familia, haciéndola creadora de comportamientos que se expresan en términos de relaciones de poder, generalmente autoritarias. Si bien su análisis tiene un sesgo económico, sirve como un buen punto de partida para analizar los posibles nexos entre la familia y las relaciones de poder. Algo similar ocurre con el trabajo de Engels, que ubica a la familia como el predecesor de formas modernas de control social como el Estado, y como base del sistema capitalista. Para él, la primera división del trabajo de la historia fue la hecha entre hombre y mujer para la procreación y crianza de los hijos. El primer antagonismo de clases que se da en la historia es entre hombre y mujer, expresado en la monogamia. Y la primera opresión de clases es la del sexo femenino por el masculino (Engels, 1984:73).

A modo de ilustración y de síntesis de lo expuesto en los apartados precedentes, el cuadro 3 presenta los conceptos de familia más relevantes y sus modelos.

Una vez realizado este breve recorrido de la noción de familia más allá del discurso sobre empresa familiar, se concluye que la noción de familia que se tiene en este discurso es bastante inacabada, y cuando se hace referencia a ella se pondera más su relevancia económica. Así pues, si se compara la noción de familia en las ciencias sociales con lo expuesto en el discurso sobre la empresa familiar, vemos que resulta escueta.

4. El discurso sobre empresa familiar: una visión crítica

Al revisar los tópicos abordados por el discurso sobre empresas familiares, se establecen algunas consideraciones críticas. Primeramente, que el término mismo de “empresa familiar” es difuso e impreciso —como se analizará líneas abajo— y se limita a definir a una empresa familiar como

aquella en la que una familia es propietaria y partícipe de la misma. Asimismo, la orientación de dicho discurso tiene como motor una lógica instrumental, muy prescriptiva y dedicada a ofrecer soluciones prácticas que se *venden* como efectivas; el tono de tales soluciones, por momentos, adquiere tintes mesiánicos. Las bases de la argumentación se fundan en principios de la teoría económica y administrativa, en lo que se refiere a los problemas del negocio en sí. Cuando se hace referencia al aspecto familiar, se hace de manera coloquial, usando algunos elementos muy básicos de la psicología y, en algunos casos, hasta de deducción simple.

Así, la imagen presente en el discurso sobre empresa familiar es muy rudimentaria, y le da importancia a dicha empresa, más que nada por su recurrencia en la escena productiva y por las dificultades que suele presentar para perdurar en el tiempo, lo que la hace un caldo de cultivo para recomendaciones y acciones de consultoría y asesoría. Sin embargo, se le resta interés a aspectos de corte menos instrumental como la familia —a la que si bien se menciona, casi siempre es asumida más como una desventaja—, el poder, la cultura, el aprendizaje, la ambigüedad organizativa, etcétera.

Otro rasgo del discurso sobre empresa familiar es que se confunde —o se hacen sinónimos con mucha facilidad— a la micro, pequeña y mediana empresa con la empresa familiar, cuestión que debe ser comprobada empíricamente antes de dar por hecho dicha semejanza emanada del sentido común. En dicho discurso no se precisa si las soluciones ofrecidas se formulan para todos los tamaños y sectores empresariales o si sólo se hace referencia a pequeñas empresas familiares. Incluso puede notarse que, como ocurre con el discurso administrativo de la micro, pequeña y mediana empresa, se promueven las técnicas administrativas que han tenido éxito en empresas de gran tamaño, sin cuestionarse si hace válida la transferencia para pequeñas empresas familiares (De la Rosa, Lozano y López, 2008).

Ahora bien, retomando lo relativo a la ambigüedad del término de empresa familiar, es

necesario recordar que ésta es tal si una o más familias tienen participación importante del capital social de la empresa; si toda la familia cumple con una función dentro de ella; si la familia ejerce control de la empresa; si algún miembro participa en la gestión de la empresa, o si se mantiene un principio o vocación de continuidad incorporando a las siguientes generaciones (Lozano y Salinas, 2006:79).

Desde esta perspectiva, el término empresa familiar resultante hace que la gama de negocios que pueden ser incluida en dicha definición sea muy amplia o, por el contrario, que muy pocas empresas sean consideradas como familiares, lo que genera suspicacias cuando se emplea a la ligera; en otras palabras, el término se torna ambiguo al implicar diversas significaciones que, lejos de dar claridad y precisión sobre el tipo de empresas que pueden ser incluidas en dicha categoría taxonómica, confunde respecto del tipo de empresas que realmente pueden ser consideradas como familiares.

Así, por ejemplo, ¿cómo medir la participación del capital social cuando éste es construido socialmente por los miembros de la empresa —pertenecan o no a la familia dirigente—?

Aquellas empresas donde no participan todos los miembros de la familia ¿son por definición no familiares?⁵ Definida de esta manera la empresa familiar, muy pocas cabrían en esta categoría, sobre todo si se tiene en mente la idea de familia consanguínea y no la de familia conyugal; asimismo, ¿podrían ser consideradas como familiares las empresas donde todos y cada uno de los miembros de la familia participan en la empresa, pero además intervienen otros miembros que no pertenecen a la familia en los diversos niveles jerárquicos? Igualmente, ¿podrían ser consideradas como familiares aquellas empresas donde algunos miembros no son parte de la familia ni conyugal ni consanguínea, pero son considerados por ésta como *si lo fueran*?

Por otra parte, que la familia ejerza el control de la empresa significa que toma decisiones estratégicas o que sólo unos cuantos integrantes de la familia las toman; el tipo de control es el que

define que una empresa sea familiar: el administrativo, el financiero, el productivo, etc.; cuando el control por parte de los miembros de la familia es sólo formal, pero el control real lo ejercen miembros de la empresa que no pertenecen a la familia, ¿podrían ser denominadas empresas familiares?

Si algún miembro de la familia participa en la gestión de la empresa, y por ese hecho la empresa es considerada como familiar, también pueden serlo aquellas en que todos los miembros de la empresa no son parte de la familia del que dirige —y es dueño de— la empresa o aquellas donde todos los miembros de la empresa son parte de una misma familia, pero no son parte de la familia del que dirige —y es dueño de— la empresa. Por el contrario, si se asume como válida e inquebrantable esta característica asignada a la empresa familiar —que algún miembro de la familia participa en su gestión—, toda organización en la que un miembro de una familia cualquiera es dueño y participa en la gestión de la empresa que creó, es una empresa familiar, participen o no en ella los demás miembros de la familia; desde este punto de vista, ¿qué es lo que hace particular a la empresa familiar, cuando existen diversas empresas con esta característica?

Finalmente, asumiendo que una empresa es familiar porque manifiesta algunas de las características antes expuestas, por el solo hecho de no mantener un principio o vocación de continuidad que incorpore a las siguientes generaciones, ¿deja esa empresa de considerarse como familiar? Es decir, aquella empresa que no trasciende más allá de una generación, ¿ya no es familiar, aunque ostente algunas de las otras características asociadas a la empresa familiar?

Por otra parte, el discurso sobre la empresa familiar, a nuestro entender, pone sobre la mesa, quizá sin pretenderlo, un tema que al ser estudiado con mayor profundidad puede otorgar una imagen más completa de la familia. Como ya se mencionó, la familia es tomada como un aspecto que le otorga su identidad específica a la empresa familiar, pero en ocasiones atenta contra

su viabilidad. Como esta idea resulta insuficiente para entender el término, parece pertinente, entonces, ahondar sobre la noción de familia, pues de esta manera se avanzaría hacia una mejor comprensión de lo que significa la empresa familiar, ya que el discurso sobre ella no analiza explícitamente la complejidad de la dimensión familiar, y vuelve la noción de empresa familiar un término ambiguo.

Resumiendo: en el extremo, toda empresa es, en cierto sentido, familiar, por el simple hecho de que los miembros que la conforman son miembros de una familia cualquiera y lleva este espacio social —el familiar— a la empresa en cuestión y reproduce en ésta ciertos comportamientos familiares. En otras palabras, hablar de empresa familiar lo menos que implica es una mejor definición de dicho término, ya que si se considera lo expuesto en el apartado 3, la familia está presente en prácticamente todo el orden social, por lo que resulta peligroso tipificar como empresa familiar a alguna empresa en particular, ya que, por una parte, no quedan claras las características que una organización así bautizada debiese tener, y por otra, debido al grado de ubicuidad que la familia presenta, hasta qué punto podrá decirse que toda empresa es familiar o no.

Así pues, si en el extremo toda empresa es familiar y dicha expresión es tan ambigua que aporta poco al entendimiento y genera confusión, entonces lo que importa no es si la empresa es familiar o no —según la definición clásica—, sino conocer las implicaciones de lo familiar en los negocios, es decir, estudiar la dimensión familiar *de y en* la empresa.

Conclusiones

Hemos hecho hincapié en la pertinencia de repensar el término “empresa familiar” porque produce ambigüedad más que precisión y no da cuenta explícita de la dimensión familiar en la empresa. En este contexto se ha propuesto que lo importante no es determinar si una empresa es familiar o no, sino estudiar la dimensión familiar

de y en la empresa. Sin embargo, es necesario ir más allá y proponer un enfoque disciplinario y una agenda de investigación en torno al objeto de estudio.

Las empresas familiares han cobrado importancia en la literatura empresarial en años recientes. Si bien el interés se centra en aspectos de índole económica, otras disciplinas diferentes a la administración y la economía han empezado a estudiar a este tipo de empresas, como los estudios organizacionales,⁶ para los cuales el aspecto familiar de las empresas se presenta como una veta de investigación interesante que añade riqueza al estudio de las organizaciones. Sin embargo, no existe aún, al menos en el contexto mexicano, una tradición en el estudio organizacional de la empresa familiar.

Por ello, lo que se propone en términos generales es el desarrollo del estudio organizacional de la empresa familiar, pero ya que el término de empresa familiar produce ambigüedad y no da cuenta explícita de la dimensión familiar en la empresa, la propuesta específica consiste en pasar del término de empresa familiar al término de organización familiar. Así, más que ofrecer una definición explícita y acabada del término, se desea desarrollar, bajo este término, al menos tres líneas de investigación desde la perspectiva organizacional:

- 1) El estudio de la dimensión familiar en la empresa, sea de tamaño micro, pequeño o mediano, lo que aportaría elementos de análisis que ayudarían a reducir la ambigüedad del término empresa familiar.
- 2) El estudio de la dimensión empresarial en la familia, que daría elementos de análisis para construir la noción de familia empresarial.
- 3) El estudio de la dimensión familiar en las organizaciones, más allá del ámbito empresarial.

Con el desarrollo de la perspectiva organizacional de la empresa familiar o el estudio de la organización familiar, nos apartaríamos del enfo-

que pragmático/administrativo/económico inherente al término y nos acercáramos a un enfoque más analítico/organizacional, que diera cuenta de la dimensión familiar en las empresas/organizaciones o de la dimensión empresarial en la familia, contribuyendo así a la generación de un conocimiento más fundamentado y menos prescriptivo.

También se pasaría de pensar la empresa familiar como un ente económico que combina capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades de un determinado mercado, en el que es necesario quebrantar el aspecto familiar para hacer más eficiente su desempeño, para pensar la organización familiar como un espacio difuso, cambiante, estructurado y estructurante, en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre, que se relacionan o no con objetivos —personales y organizacionales— diversos y ambiguos, en el contexto de la acción organizada, la cual, a su vez, es restringida de múltiples formas por marcos institucionales internos y externos y cruzada por diversas lógicas de acción, entre los cuales la familia (o lo familiar) representa un marco institucional o lógica de acción tan importante que influye de manera trascendental en la acción organizada de dicho espacio.⁷ En el extremo, la organización familiar es aquella donde la familia (o lo familiar) se convierte en un mecanismo de regulación en sí mismo; si no en el más importante, sí en uno de los principales.

El estudio de la dimensión familiar en la empresa implicaría el análisis —a partir de estudios de caso (Stake, 1999; Yin, 1999) sustentados en marcos teóricos organizacionales— de la forma como la dimensión familiar —es decir, el tipo de familia y el tipo de relaciones familiares— se imbrica con las demás dimensiones organizacionales —ambigüedad organizativa, cultura e identidad organizacional, relaciones de poder, relaciones de género, aprendizaje e innovación organizacional, cambio organizacional, formas estructurales, modos de gestión, formas discursivas,

ambiente organizacional, procesos de institucionalización, procesos psicoanalíticos, procesos de modernización, entre otras—. Si bien lo familiar y las demás dimensiones organizacionales se influyen mutuamente, lo que importa es conocer el papel que desempeña la dimensión familiar en la complejidad organizacional, es decir, conocer su aporte a la explicación de dicha complejidad.

Por otra parte, ya que en no pocas situaciones el espacio familiar coincide con el empresarial y se torna difícil fijar los límites entre familia y empresa, aunque predomine el aspecto familiar sobre el empresarial, el estudio de la dimensión empresarial en la familia se torna pertinente, e implicaría el análisis —a partir de estudios de caso— de la forma como lo empresarial —es decir, la racionalidad instrumental, la lógica de mercado, la lógica de ganancia y la lógica de la eficiencia— se imbrica con los marcos institucionales propios de la familia en cuestión. Hay que saber cómo la dimensión empresarial trastoca la familiar. Así, a través de la noción de “familia empresaria”, que implica el estudio de lo organizacional en espacios no necesariamente organizacionales, podría iniciarse un acercamiento entre los estudiosos de las organizaciones y los estudios de la familia pertenecientes al campo de las ciencias sociales y humanas.

Respecto del estudio de la dimensión familiar en las organizaciones, se podría desarrollar el estudio del efecto de las funciones familiares de los miembros de la organización en las organizaciones, así como el estudio de la organización como una gran familia mediante el análisis metafórico.

Finalmente, puesto que la perspectiva organizacional de la empresa familiar o el estudio de la organización familiar no excluye los términos “empresa familiar” y “familia empresaria”, y con el ánimo de una mejor comprensión de este tipo de fenómenos organizacionales y sociales el estudio de la organización familiar podría ser desarrollado como lo sugiere la figura II. De esta manera, se podría pasar del estudio de la dimensión familiar en la empresa al estudio de la

dimensión empresarial en la familia y viceversa. Seguramente el grueso de la realidad organizacional y social se encuentra en el centro de la figura II.

Así pues, este artículo ha tratado, a partir de una crítica al término de empresa familiar, mostrar la pertinencia de desarrollar el estudio organizacional de la empresa familiar en tanto forma de ahondar en el conocimiento hasta hoy poco desarrollado de lo que significa la empresa familiar.

Notas

¹ Una versión preliminar de este trabajo fue presentada en el XI Coloquio de Administración: Innovación, Calidad y Conocimiento en las Organizaciones, UAM. La actual retoma algunas de las reflexiones vertidas por los participantes del 3er. Seminario Nacional de Análisis e Intervención Organizacional: Organizaciones Familiares y Universidad, celebrado en la Universidad Veracruzana, en especial de Luis Montaña Hirose. Asimismo,

es necesario mencionar que los apartados 1, 2 y 3 se sustentan en la tesis de maestría de Juan Carlos Ramírez Segura.

² Cabe aclarar que este esfuerzo tiene más un carácter representativo que exhaustivo.

³ Esta propuesta estratégica es una adaptación del análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas), propuesto por la escuela de la Planificación Estratégica, tal y como Mintzberg *et al.* (2003) la denominan.

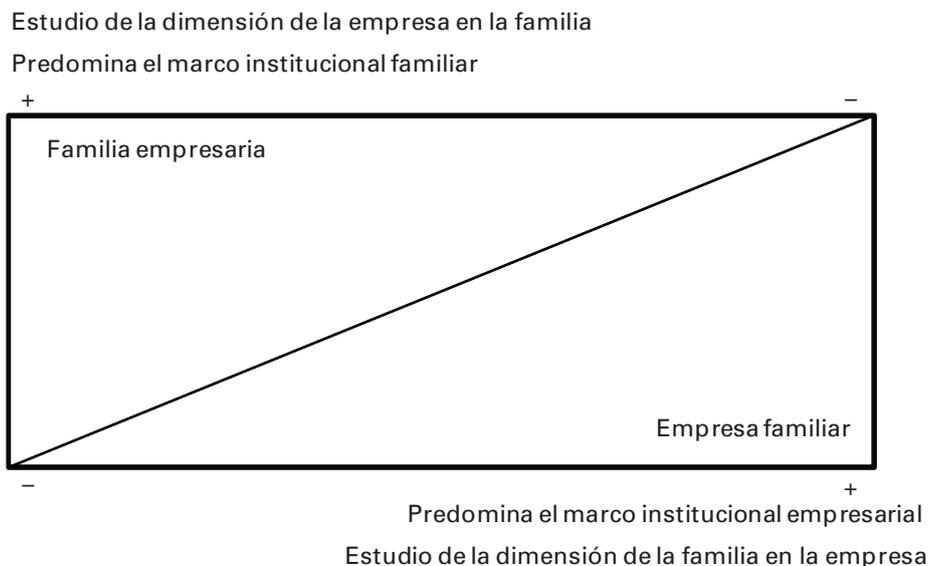
⁴ Para ahondar más respecto del tema, véase Hammer y Champy (1994).

⁵ Desde esta perspectiva, el tamaño de la empresa estaría definido por el número de integrantes de la familia y no por los requerimientos organizacionales de la empresa en cuestión, lo cual resulta idealmente difícil de concebir si se piensa en la organización como un ente complejamente multideterminado.

⁶ A manera de ejemplo, véase Bastar (2006) y Rendón (2007).

⁷ Al respecto véase De la Rosa (2004).

Figura II
Estudio de la organización familiar



Fuente: elaboración propia.

Fuentes bibliográficas

- Argyris, Chris (1975), "The impact of the Formal Organization upon the individual" en D.S., Pugh, *Organization Theory*, Penguin Books, Londres.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, México, Alianza Editorial.
- Engels, Federico (1984), *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado*, México, Quinto Sol.
- Gersick, K. E., John A. Davis, Marion McCollom Hampton e Ivan Lansberg (1997), "Empresas familiares: generación a generación", México, McGraw-Hill Interamericana.
- Ginebra, Joan (2001), *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*, México, Panorama.
- Grabinsky, Salo (1994), *La empresa familiar: guía para crecer y sobrevivir*, México, Del Verbo Emprender, edición especial para Nafinsa.
- Hammer, Michael y James Champy (1994), *Reingeniería*, Colombia, Norma.
- Herzberg, Frederick (1966), *Work and the nature of man*, Tokio, Thomas Y. Crowell.
- Horkheimer, Max (1986), "La familia y el autoritarismo", en Ruth, Nanda Anshen, *La familia*, España, Península.
- Lacan, Jacques (1977), *La familia*, Argentina, Homo Sapiens.
- Likert, Rensis (1961), *New patterns of management*, Tokio, McGraw Hill/Kogakusha.
- Linton, Ralph (1986), "La historia natural de la familia", en Ruth, Nanda Anshen, *La familia*, España, Península.
- Llewellyn, Karl N. (1986), "La educación y la familia", en Ruth, Nanda Anshen, *La familia*, España, Península.
- Malinowski, Bronislaw (1963), *The Family among the Australian Aborigines*, Nueva York, Schocken Books.
- Martínez Nogueira, Roberto (1984), *Empresas familiares, análisis organizacional y social*, Buenos Aires, Macchi.
- Maslow, Abraham H. (1970), *Motivation and personality*, Nueva York, Harper & Row.
- McGregor, Douglas (1972), *El aspecto humano de las empresas*, México, Diana.
- Merton, Robert K. (1986), "Estructura social y anomia: revisión y ampliación", en Ruth, Nanda Anshen, *La familia*, España, Península.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (2003), *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Buenos Aires, Granica.
- Parsons, Talcott (1986), "La estructura social de la familia", en Ruth, Nanda Anshen, *La familia*, España, Península.
- Rendón Cobián, Marcela V. (2007), *Dinámica organizacional y referentes institucionales. El caso de un pequeño hospital de propiedad familiar*, México, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Schrecker, Paul (1986), "La familia como institución transmisora de la tradición", en Ruth, Nanda Anshen, *La familia*, España, Península.
- Stake, Robert E. (1999), *Investigación con estudio de casos*, Madrid, Morata.
- Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousands Oaks, CA., SAGE.

Publicaciones periódicas

- De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet (2004), "Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización", *Iztapalapa*, año 25, núm. 56, enero-junio.
- y Julio C. Contreras Manrique (2007), "El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales", *Polis*, vol. 3, núm. 2.
- Lozano Carrillo, Oscar y Marco Antonio Salinas García (2006), "Algunos aportes sobre el estudio de la familia en la pequeña empresa: los mitos de la empresa familiar, la evolución y complejidad de la familia y su participación en el desempeño organizacional", *Reflexiones. Economía y Políticas Públicas*, núm. 10, enero-diciembre.
- Rendón Cobián, Marcela (2003), "Cultura y organización en la empresa familiar", *Iztapalapa*, año 24, núm. 55, julio-diciembre.

Otras fuentes

Bastar Guzmán, Sergio Antonio (2006), "El liderazgo en las pequeñas empresas mexicanas de propiedad familiar", tesis, Universidad Autónoma Metropolitana-Posgrado en Estudios Organizacionales, México.

De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet, Oscar Lozano Carrillo y Anabela López Brabilla (2008), "El discurso sobre la 'administración de la micro, pequeña y mediana empresa': una pers-

pectiva crítica", en *Memorias del VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Perspectivas multidisciplinares en el análisis organizacional: complejidad, ambigüedad y subjetividad*, México, Universidad Autónoma de Nayarit.

Ramírez Segura, Juan C. (2008), "Relaciones de poder, relaciones familiares y empresa: el caso de una microorganización del sector textil", tesis, México, Universidad Autónoma Metropolitana.