

El sentido de protección desde la perspectiva de directores de empresas familiares en México

MANUEL JAVIER HERNÁNDEZ PACHECO; CARLOS ALBERTO JIMÉNEZ BANDALA

Resumen— El espacio interinstitucional entre familia y empresa es visto desde la Teoría de la Organización como un obstáculo para el desarrollo. No obstante, perspectivas antropológicas de los Estudios Organizacionales hacen una síntesis entre la vida racional y simbólica lo que constituye a la *empresa familiar* un objeto de estudio para la comprensión y no prescripción. En ese sentido, esta investigación explora dentro de los criterios estratégicos de decisión en empresas familiares, el sentido de protección que tienen algunos directores de empresas familiares de los dos sistemas con los que interactúan para buscar la continuidad del negocio y la salud de las relaciones familiares. Se realiza mediante una metodología cualitativa de carácter etnográfico. Los resultados muestran tres actitudes de protección que solventan la incertidumbre en el corto plazo: la centralización de las operaciones, la de las decisiones y la de las finanzas.

I. INTRODUCCIÓN

De los siglos XVII al XIX la base de la economía norteamericana y europea eran las empresas familiares (Chandler, 1990). Los procesos de cambio que fueron conducidos a partir de los trabajos de Taylor a finales del siglo XIX y que constituyeron la base de la Administración Científica terminaron por moldear lo que hoy denominamos empresas modernas y cuya principal cualidad eran la separación entre gestión y propiedad, lo que de otra forma significaba la transferencia de la dirección a profesionales del área (administradores) ajenos a los vínculos sanguíneos de los propietarios.

Este movimiento (managerialista), ponía de manifiesto a una empresa familiar como obsoleta y asumía su pronta desaparición (Rendón, 2012).

Asumir estos supuestos fue para la Teoría de la Organización parte esencial, y bajo esta perspectiva se señala que la familia

se vuelve un obstáculo a la modernidad ya que representa el lado irracional que contraviene el sentido de optimización.

No obstante que en América Latina y en México, las empresas familiares constituyen entre el 80 y el 90% del total de las empresas (Rendón, 2012); las importaciones del mainstream nos obligaron en la práctica administrativa a desdeñar este tipo de organización y prescribir su transformación hacia la modernización.

El ascenso de los Estudios Organizacionales, como parte de un nuevo paradigma, implicó el reconocimiento de las voces de la periferia y ha sido la oportunidad de construcción de análisis más apropiados a la comprensión de nuestras estructuras de acuerdo a nuestras formas particulares de organización; asume incluso, un lenguaje inter y transdisciplinar que permite el abordaje de problemas complejos (Jiménez-Bandala, 2015a).

La continuidad de las empresas familiares se ha vuelto uno de los puntos centrales del debate, esto implica identificar los diferentes factores que influyen y las dinámicas por medio de las cuales se desarrollan. El actor estratégico es por naturaleza el jefe de familia, en quien se reconoce la dirección racional, pero también la dimensión simbólica de la cohesión, lo que implica un proceso de toma de decisiones demasiado complejo pues reproduce un bucle entre el sistema familia y el sistema empresa.

En México, la duración máxima de las empresas, conforme lo indica el Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO, 2009) y el INEGI (2016), no alcanzan en promedio más de 50 años de existencia y éste hecho estadístico señala la importancia de la comprensión de la continuidad en las empresas familiares, ya que si ésta es la cantidad máxima de años de existencia de una empresa y la edad promedio activa de los mexicanos fluctúa alrededor de los 75 años, es posible la inferencia acerca de que a la muerte del fundador la empresa pierde ímpetu y quiebra, se fusiona o se liquida para dar pie al efecto testamentario que implica la inhabilitación de las familias para la continuidad.

Existe consenso entre los investigadores (Rendón, 2012; De la Rosa, Lozano y Ramírez, 2009; Mouline, 2000) acerca de la complejidad que representa la sucesión en las empresas familiares. Sin embargo, su nivel de madurez organizacional,

Manuel Javier Hernández Pacheco, Estudiante del doctorado en Administración, Universidad La Salle México.

Carlos Alberto Jiménez Bandala, Profesor-Investigador de la Facultad de Negocios y del Doctorado en Administración, Universidad La Salle México.

la mística familiar hacia la cohesión o hacia la distensión y el riesgo de continuidad hace que sea imperativo el poder comprender los criterios que rigen la toma de decisiones en empresa familiares.

En ese sentido esta investigación intenta acercarse a la forma en la que las relaciones familiares determinan la toma de decisiones en los negocios. El supuesto que subyace dentro de dicha investigación, es que la dinámica familiar atraviesa la planeación estratégica y operativa de la empresa cuando ésta presenta patrimonio, dirección o influencia por parte de 2 o más miembros de una sola familia y es aquí cuando el uso de habilidades blandas, tales como el manejo del sentido de protección ante la incertidumbre del futuro, de la intrusión y exigencia de la competencia o la contextualización del entorno amenazando el *status quo* del modelo de negocio, influye dentro de la toma de decisiones de un Director General de empresa familiar.

La pregunta que se intenta responder es ¿Cuáles son las formas en las que algunos empresarios mexicanos, directores de empresas familiares utilizan para administrar la incertidumbre del futuro de continuidad cuando se enfrentan a la dinámica familiar y el manejo del sentido de protección de la familia y del negocio, principalmente cuándo estos dos sistemas, empresa y familia, entran en conflicto?

El artículo se estructura de la siguiente manera: en el siguiente apartado se expone una revisión literaria que nos ayuda a la comprensión del fenómeno de interrelación familia-empresa; en el apartado tres se explica la metodología; en el cuarto apartado los resultados y por último las conclusiones.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

Desde una mirada funcionalista, la familia es responsable de la socialización, la cooperación económica, la reproducción y las relaciones sexuales (Murdock, 1949), por lo que de forma natural ha asumido históricamente el papel de productora. Desde una forma más crítica es la familia anterior a la propiedad privada y primer sustento de esta forma de organización (Engels, 1980), por lo que no es extraño que los grandes conglomerados empresariales del siglo XVIII y XIX fueran eminentemente familiares.

La Administración moderna separó las funciones de gestión de la propiedad por lo que la familia quedó fuera de la Teoría de la Organización por considerarse atípica. En este trabajo reconocemos que la familia no es una organización (Silverman, 1970) y por tanto no es nuestro objeto de estudio; sin embargo reconocemos los intersticios que entre esta institución y la empresa se conforman a partir de dos sistemas difusos entre sí que eminentemente son uno más emocional y el otro más racional. Este espacio es objeto de estudio de nuestra investigación y se reconoce como un problema pertinente para la Administración y el campo de los Estudios Organizacionales.

La empresa es afectada por las relaciones interpersonales, en una empresa familiar, este fenómeno se potencializa, Hoover y Hoover (1999) afirman que estas relaciones determinan el éxito de una empresa. Se trata del sistema de valores y creencias que en términos simbólicos mantienen cohesionados a los individuos y señalan sus líneas de actuación (Macías, 2010). A medida que el líder familiar debe ser sucedido, suelen exponerse una serie de contradicciones que impedirían la continuidad empresarial. Si las relaciones interpersonales se han fortalecido, la continuidad estaría garantizada.

La continuidad es la meta de toda organización, “es la permanencia de las empresas en el mercado...la capacidad de generar ventas hoy y asentar las bases para seguir generando, mañana...” (Goldratt, 2003).

En el caso de las empresas familiares la continuidad es vista como un sentido de protección para los parientes en forma de a) oportunidades para los hijos; b) conservación del legado y el patrimonio; c) ventajas económicas a las generaciones futuras; d) conservación de la fuente de ingresos (Gallo y Amat, 2003); pero también en un sentido más simbólico la continuidad representa la unidad y el fortalecimiento de los lazos familiares.

La conducta de las personas, de manera particular, de los liderazgos familiares suele reproducirse en los espacios organizacionales y por tanto no es extraño que haya un sentido de protección hacia los miembros más jóvenes, inexpertos, femeninos, débiles, viejos por parte de los más fuertes. La correspondencia a este sentido es la obediencia afiliativa como una forma cultural (Díaz Guerrero, 1984) y por ende la reafirmación patriarcal o matriarcal que recae en un proceso de centralizar las operaciones.

III. METODOLOGÍA

El acercamiento a los espacios simbólicos nos muestra a un observador que inevitablemente se hace partícipe del fenómeno y a un objeto de estudio que asume también un papel como sujeto; por tanto, reclama una metodología que ponga el acento en la cualidad de los elementos (Jiménez-Bandala, 2015b).

Para responder a la pregunta de investigación planteada, se decidió realizar un estudio comprensivo cuyo diseño metodológico fuese cualitativo, exploratorio, descriptivo e interpretativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2001, p 523) que intente construir una propuesta comprensiva “...de lo cultural en la práctica de los sujetos... al mismo tiempo describir la lógica propia de lo cultural, en su autonomía y funcionamiento en situaciones sociales...”. Considerando lo que Schultz (1995) diría que el significado cambia de acuerdo con la situación particular.

Se diseñó un método a partir del Estudio de Caso y se conformó un grupo de estudio con 22 empresarios y directores de empresas familiares de la zona metropolitana con los siguientes criterios comunes: a) empresas que ya han enfrentado primera sucesión, b) más de 28 años de operación y c) cumplimiento de los criterios de pequeñas empresas que indica el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016). Se seleccionaron de forma intencional, secuencial y dinámica, donde la recolección de datos, el análisis y los resultados se desarrollaron de forma bidireccional y con relación recíproca, y se utilizó una técnica de inclusión gradual de nuevos casos y ejemplos que paulatinamente contrastaron los supuestos originales y la interpretación que se iba realizando conforme se realizaba el análisis.

Se retomaron herramientas que los Estudios Organizacionales han usado ampliamente en investigaciones cualitativas, de forma particular la entrevista, la historia de vida, la narrativa y el análisis de contenido (Ruiz Olabuenaga, 1999) a partir de la conformación de un taller de escrutinio acerca de los criterios estratégicos de decisión en empresas familiares y las preguntas realizadas al grupo. Mediante el orden de libre asociación de ideas y la búsqueda de la saturación de datos (Flick, 2002), se integraron los temas reiterados en forma de categorías primarias que se han ido modificando de forma sucesiva conforme se han agregado gradualmente nuevos casos y se van esclareciendo los primeros con la profundización en el comportamiento directivo y en la búsqueda asimismo de la vinculación actitudinal directiva con el sistema de creencias y valores que integran de fondo las relaciones familiares.

Intervención o tratamiento

El grupo de estudio quedó constituido por 8 hombres de un promedio de edad de 38 años y 2 hijos y con escolaridad en promedio 2do años de preparatoria y por lo que se refiere a las mujeres, el grupo de estudio se conformó por 12 mujeres con promedio de edad de 32 años y 2 hijos, con escolaridad de la siguiente manera: 8 de las entrevistadas cursaron educación superior completa (universitaria o técnica) y 2 de ellas con secundaria terminada.

En términos de estructura familiar, hay 2 mujeres en soltería y todo el demás grupo pertenece a familias biparentales.

Asimismo, las empresas involucradas en el estudio, son microempresas con niveles de facturación que fluctúa desde los 500 mil pesos a los 2 millones de pesos al mes y sus giros son: comercializadores exclusivos de impermeabilizantes con territorios asignados, clínica de salud, nutrición y dermatológica con especialidades en medicina interna y odontológica, comercializadora de herramientas industriales, proveedores de material para la construcción, comercializadoras de pinturas exclusivas también con territorios asignados, un despacho contable y fiscal y un grupo de rock, éste último con presentaciones internacionales y más de 30 años de existencia.

La recolección de datos se organizó a partir de entrevistas semiestructuradas. El enfoque cualitativo asume que este tipo de entrevistas genera la oportunidad para que, ante cada una de las preguntas de un determinado guion, se exploren de manera no estructurada los aspectos y aristas derivados de las respuestas proporcionadas por los entrevistados y permite la flexibilidad de realizar preguntas abiertas y cerradas que buscan una mayor facilidad para la expresión de los puntos de vista de los participantes y al propio tiempo, un mejor espacio de profundización sobre la temática que se estudia (Flick, 2002).

A través del microanálisis de datos con un total de 114hrs de grabación de audio, notas de propia mano de los sujetos de investigación y las sesiones de seguimiento para corroborar las ideas que quedaron abiertas o expresadas a través de gestos, muletillas y generalizaciones, se derivaron los contenidos de estudio

Métodos de análisis

Se utilizó un método de construcción de categorías a partir de las expresiones comunes y constantes del grupo de estudio. Se inicia con la identificación de unidades mínimas de significado, palabras u oraciones donde su relación explícita o no, permiten determinar el contenido semántico del punto de vista del entrevistado y a partir de allí, se busca develar el sentido profundo de la relación existente como formulación última de los criterios de decisión de los directores, empresarios y socios fundadores de empresas familiares, a lo que se sucede una revisión y organización de las ideas y expresiones para darle una valoración determinada y determinar el contraste que podría existir dentro de los principios organizados al propio tiempo que a través de ejemplos, historias y vivencias de los entrevistados se determina la línea actitudinal y su ulterior congruencia o incongruencia con el sistema de creencias y valores determinados como base de actuación de la familia en relación a la empresa.

IV. RESULTADOS

Los resultados que a continuación se presentan, refieren a la particularidad del sentido de protección de dos sistemas independientes involucrados en la consecución de objetivos bimodales y dependientes en actuación simultánea. (Continuidad de un negocio en términos de ventas, rentabilidad y sentido comercial como forma de posicionarse hacia el futuro y al mismo tiempo, buscar la protección de una familia en términos de relaciones familiares, subsistencia e inversión buscando la autonomía de los hijos y la parte vinculante de ambos sistemas: la protección del negocio pero, sólo como forma de proteger a la familia)

Incertidumbre hacia el futuro

Los resultados muestran una preocupación constante hacia el devenir del negocio y por ende, de la familia. Se observa dentro de los directores una proclividad hacia la operación

presente y un alto nivel de conocimiento técnico y de ventas altamente operativo y en estricta relación inversa con un bajo nivel estratégico y de planeación que induce al desarrollo intuitivo de negocio y por ende, un alto riesgo de fracaso para nuevas inversiones, por lo que la respuesta generalizada hacia la innovación, el cambio y la estructura organizacional definida hacia el futuro es una restricción dentro del modelo de pensamiento de los entrevistados.

También se observa una proclividad hacia la interpretación de riesgos de forma religiosa a través de frases como “Dios, sabe por qué suceden las cosas”, “Los caminos de Dios son misteriosos” o “Dios nos ayudará a mejorar nuestra posición”

En sólo un caso se hizo referencia a la creación de escenarios probables y posibles y la determinación de planes de acción para mitigar riesgos de forma operativa, secuencial, probabilística y humana, es decir, sin intervención divina.

La sensación de angustia provocada por el enfrentamiento con la incertidumbre y su determinado nivel de análisis, genera distintas actuaciones dentro de los entrevistados que también se expresan a continuación:

Centralización de Operaciones

Como forma de combatir la angustia de la posible baja en ventas, ataques de la competencia (legales o no), se observa la tendencia a centralizar todas y cada una de las actividades empresariales, ya sea para hacer una venta de mostrador, una factura, una entrega o una devolución, lo que en el corto plazo facilita la toma de decisiones y la satisfacción del cliente presente y actual, lo que en palabras de los entrevistados indica:

“Es la única forma de asegurarme que las cosas salgan bien y no tengamos devoluciones ni clientes enojados”

“Es que mis hermanos no pueden hacer las contrataciones como yo lo hago, cuando ellos las han realizado, las cosas han salido mal...Lo hago porque no quiero verlos ni a ellos ni a mis sobrinos pasar hambre...”

“¿Qué otra forma existe para garantizar que las cosas salgan bien, mi gente hace puras tarugadas...no por incompetencia, sino porque no les interesa?”

Esta forma de querer proteger el negocio aún a costa de su salud personal, es una forma de proteger a su familia, aun cuando la centralización de operaciones no se mantiene en el futuro, debido al cansancio natural, el avance de la edad y al mismo tiempo es una limitante de crecimiento de negocio ya que éste no podrá crecer jamás por encima de las capacidades personales de un Director que ha centralizado operaciones como forma de solventar la incertidumbre hacia el futuro.

Centralización Financiera

De forma paralela, esta misma respuesta a la incertidumbre tiene su aspecto financiero y es paradójico, ya que se observa que la tendencia en el grupo de estudio ha sido hacia el control financiero, aparejado a la centralización de operaciones como forma de proteger al negocio y al mismo

tiempo, a la familia. Se observa en este criterio estratégico de administración en esta escala, que la mezcla de los ingresos de la empresa se da para subsanar los gastos familiares, lo que produce una combinación de administración intuitiva de gastos y al mismo tiempo un proceso no definido entre la salud financiera de la familia y la salud financiera de la empresa. En este rubro se observa una incapacidad de registro contable financiero y de registro operativo con la finalidad de análisis o presupuestaria, lo que impide en todos los casos observados la utilización de herramientas financieras avanzadas, tales como la creación de estados financieros, presupuestos y análisis de costos y de variaciones.

“Tengo los registros en mis libretas, pero no es necesario que los vea, me acuerdo perfectamente de que fue lo que vendí en cada mes...”

“No quiero tener formatos que sólo hagan más y más papel, si la venta ya se hizo y ya pagamos el impuesto, ¿para qué más?... Además, nadie más sabe lo que la empresa gana más que yo...”

Centralización de decisiones

Siguiendo la lógica de los entrevistados, fue necesario explorar la razón de la centralización de todo tipo de decisiones y los hallazgos han sido determinantes en que la Dirección tiene una alta capacidad de movimiento en cuanto a la responsabilidad del funcionamiento de la empresa y es muy valorada cuando se puede ejecutar una decisión sin cuestionamientos ni consensos, sobre todo hacia la venta presente: los entrevistados varones refieren que la centralización decisoria es necesaria para la operación diaria, sin embargo, las mujeres del grupo difieren en este punto y prefieren buscar el consenso como forma de garantizar una mejor decisión hacia el futuro a partir de las decisiones puestas a su consideración cuando involucra lapsos de tiempo mayores a dos meses.

“Mi esposo es muy bueno tomando decisiones del día a día, pero para hacer compras fuertes, inversiones o decisiones a largo plazo, prefiero que me pregunte o que le consulte a su papá...”

“-Como es posible que mi socio me apoye más que mi propia esposa cuando se trata de hacer inversiones?...¿Cuándo le ha faltado algo...?”

En la figura 1, se puede observar la concatenación de ideas y la correlación entre las variables que se detectaron dentro del estudio.

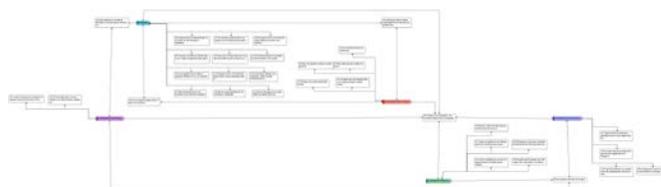


Fig 1. Correlación de variables desde Atlas.ti

V. CONCLUSIÓN

Al tratarse de una investigación interpretativa existen límites que están dentro del propio objeto de estudio, no sólo por la

limitante de sus propias vivencias, experiencias e interpretaciones de la realidad dentro de un contexto de recuerdo, sino por la delimitación del desconocimiento de la teoría administrativa que en ocasiones no permite identificar si el criterio de decisión estratégica está condicionado al desconocimiento o si aun contando con él, la actitud hubiera sido la misma.

El análisis de las entrevistas, indica relaciones actitudinales hacia la solución de la angustia del futuro (real o imaginario) y determina por parte de los Directores y de sus familias actuaciones de centralización de operaciones, financieras y decisorias como instrumentos que faciliten la continuidad, pero esto genera una respuesta ineficaz hacia períodos más largos de tiempo lo que implica que la forma de enfrentar esta incertidumbre, no se mantiene en el futuro por el simple paso del tiempo dado el proceso de envejecimiento y nivel de involucramiento máximo del director y al propio tiempo, es causa de que la sucesión de una empresa familiar se comprometa y entre en riesgo, por la inoperatividad de los sucesores familiares, por lo que el sentido de protección de los entrevistados tiene una condición que merece ser revisada, ampliar la visión de tal forma que se pueda migrar de un sentido de protección como responsabilidad personal para con la familia a un sentido de protección del negocio y de la familia en una condición meritocrática con autonomía de la empresa y del negocio con reglas, alcances y roles definidos por procesos y no por personalidades.

VI. REFERENCIAS

- Chandler, A. (1990) *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Boston
- De la Rosa, A., Lozano, O., Ramírez, G. (2009) Organización, Empresa y Familia: de la Empresa Familiar a la Organización Familiar, *Gestión y Estrategia*, 36, pp. 17-36.
- Díaz Guerrero, R. (1984) *Psicología del Mexicano: Descubrimiento de la Etnopsicología*. Mexico. Trillas.
- Engels, F. (1980) *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado*, México: Progreso
- Flick, U. (2002) *Introducción a la investigación cualitativa*, Madrid: Morata
- Gallo, M. y Amat, J. (2003) *Los secretos de las empresas familiares centenarias*, Barcelona: Deusto.
- Goldratt, E (2003) *La Meta*, México: Castillo
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2001) *Metodología de la investigación*, México: Mc Graw Hill.
- Hoover, E. y Hoover, C. (1999) *Getting along in family business: The relationship intelligence handbook*. New York: Routledge
- Jiménez-Bandala, C. (2015a) "La transmodernidad en los estudios organizacionales. La metáfora del fractal." *Revista Internacional de Organizaciones*, 14, p. 77-100.
- Jiménez-Bandala, C.A. (2015b) "El paradigma transmoderno en la Administración, los retos metodológicos", *Administración y Organizaciones*, 18 (34), pp. 15-33
- Macías, R (2010) *Entendiendo y tratando el corazón de la familia*, México:pp. 20-27
- Mouiline, J. P. (2000) Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée, *Finance, Contrôle Stratégie*, 3(1), pp. 197-222.
- Murdock, G. (1949) *Social Structure*. New York: Mac-Millan. [SEP]
- Rendón, M. (2012) El Estudio de la Pequeña Empresa Familiar en México: un Panorama Analítico, *Revista de Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, 1, pp. 66-86.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (1999), *Metodología de la investigación cualitativa*, Bilbao: Universidad de Deusto. [SEP]
- Silverman, D. (1970) *Teoría de la Organización*, Buenos Aires: Nueva Visión.