

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**



**EL CONTROL DE CLAN EN LA EMPRESA FAMILIAR  
(ESTUDIO DE CASO)**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**PRESENTA**

**MARIO GABRIEL MARTÍNEZ CASAS**

**ASESOR DE TESIS:  
DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ**

**DICIEMBRE, 2014**



EL CONTROL DE CLAR EN LA  
EMPRESA FAMILIAR (ESTUDIO DE  
CASO)

En México, D.F., se presentaron a las 11:30 horas del día  
1 del mes de mayo del año 2010 en la Unidad Iztapalapa de  
la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos  
miembros del jurado:

DR. GUILLERMO RAMÍREZ MARTÍNEZ  
DRA. ZOLLY MERY CRUZ SANCHEZ  
DR. AYDARÉ DE LA ROSA ALMONQUEQUE

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de  
Secretario el último, se constituyó a la presentación de la  
Disertación Pública cuya denominación aparece al margen,  
para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DR. MARIO GABRIEL MARTÍNEZ CASAS

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento  
de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma  
Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

*Aprobar*

Acto continuo, al presidente del jurado comunicó al  
interesado el resultado de la evaluación y, en caso  
apropiado, le fue tomada la protesta.

SE  
DE




MARIO GABRIEL MARTÍNEZ CASAS  
ALUMNO

REVISÓ



LE. LETICIA JUÁREZ ROMERO  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DECCIÓN DE CSH



DRA. LETICIA JUÁREZ ROMERO

PRESIDENTE



DR. GUILLERMO RAMÍREZ MARTÍNEZ

VOCAL



DRA. ZOLLY MERY CRUZ SANCHEZ

SECRETARÍA



DR. AYDARÉ DE LA ROSA  
ALMONQUEQUE

## INDICE

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>5</b>
<b>1. LA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>22</b>
<b>Empresa familiar: Marcos analíticos.....</b>	<b>26</b>
<b>Conceptualizaciones de la empresa familiar.....</b>	<b>40</b>
<b>Modelos teóricos de la empresa familiar.....</b>	<b>40</b>
<b>Empresa familiar: Los valores familiares y empresariales.....</b>	<b>52</b>
<b>Valores familiares y valores empresariales.....</b>	<b>60</b>
<b>2. LOS VALORES Y LA ETICA EN EL TRABAJO EN LA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>55</b>
<b>3. EL CONTROL EN LA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>74</b>
<b>Tipología del control.....</b>	<b>70</b>
<b>El Control de gestión.....</b>	<b>74</b>
<b>El Control organizacional.....</b>	<b>83</b>
<b>El Control de clan .....</b>	<b>95</b>
<b>Cultura de clan y mecanismos de control .....</b>	<b>102</b>
<b>Características del control de clan.....</b>	<b>108</b>
<b>El Control en la pequeña empresa familiar.....</b>	<b>109</b>
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>111</b>
<b>Metodología cualitativa.....</b>	<b>112</b>
<b>El Estudio de caso en la empresa familiar.....</b>	<b>116</b>

<b>Preguntas de investigación, objetivos e hipótesis.....</b>	<b>124</b>
<b>5. DESARROLLO DEL CASO: ESTUDIO DEL CASO DEL</b>	
<b>TALLER GIL DE GUAYABERAS.....</b>	<b>126</b>
<b>Resultados Generales.....</b>	<b>130</b>
<b>Historia de vida y de la actividad artesanal del Sr. Santos Gil.....</b>	<b>135</b>
<b>Historia de vida de la familia: Sra. Galdina Ek Chin.....</b>	<b>140</b>
<b>Momentos más importantes en la historia de la familia.....</b>	<b>147</b>
<b>La continuidad de la empresa: la sucesión en el taller.....</b>	<b>149</b>
<b>La coordinación y el control en la actividad laboral del taller.....</b>	<b>153</b>
<b>Historia de vida y laboral de los hijos: Jorge, hijo mayor.....</b>	<b>165</b>
<b>Yolanda, la hija de la familia.....</b>	<b>169</b>
<b>Rafael, el hijo menor de la familia.....</b>	<b>178</b>
<b>Procesos de coordinación y control en el Taller Gil.....</b>	<b>188</b>
<b>Entrevista a personal externo a la Familia Gil.....</b>	<b>190</b>
<b>6. CONSIDERACIONES FINALES DE RESULTADOS RELEVANTES</b>	<b>196</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>205</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>212</b>

## **INTRODUCCION**

El estudio de la empresa familiar, que durante muchos años fue un tema desdeñado por profesionales y por el sector académico, es un tema que ha venido cobrando importancia dentro de las disciplinas como la Teoría Organizacional, la Administración y sobre todo en los Estudios Organizacionales. En los últimos años se ha reconocido la importancia del comportamiento de la familia dentro de la empresa; el papel que juega en su gestión, su coordinación y su control al interior de ésta.

Hasta la fecha, había la tendencia, sobre todo de la Teoría Organizacional, a marginar a la familia de estos menesteres por considerarla nociva para los intereses de la empresa, toda vez que las empresas en general se han venido manejando bajo los criterios exclusivos de la racionalidad, eficiencia y productividad. Este enfoque prevalece sobre todo en las empresas familiares grandes o en crecimiento, y donde la familia reduce su influencia en la dirección y organización de la misma.

No obstante lo anterior, en las últimas décadas se han dado a conocer investigaciones que demuestran que la familia y la empresa, dos instituciones con objetivos, intereses y valores propios, pueden trabajar en armonía. Los lazos de parentesco y de afinidad que unen a la familia; los valores y creencias que comparten en el ámbito empresarial, constituyen una ventaja competitiva que le permite a la unión de estas dos instituciones, lograr la continuidad como organización. Esto se puede observar sobre todo entre las pequeñas empresas familiares, donde la familia continua teniendo una gran influencia.

Esta relación empresa – familia crea corresponsabilidades; la empresa es esencial para la sostenibilidad de largo plazo de la empresa familiar y por su parte la familia es igualmente importante para la continuidad de la empresa familiar.

Este involucramiento de la familia en la empresa familiar, se puede considerar como algo natural y normal; es una cuestión de historia y de cultura dado que la familia es la institución y la unidad social más antigua y más duradera de la

humanidad. Las familias tienen su origen en las más pequeñas comunidades, mucho antes de que comenzara el comercio (Zackary, R, 2011: 27). Las familias debían buscar ser autosuficientes en su sostenimiento; en su relación con las comunidades locales, y lo lograban al iniciar un negocio desde dentro de las familias; el sustento de la familia era la preocupación, una vía de cómo la familia debe proporcionar a sus miembros la forma de ganarse la vida, en el día a día y también satisfacer el deseo de acumular riqueza con el tiempo.

Una de las concepciones de la familia (Murdock, 1949, 1,2) considera que ésta tiene cuatro funciones, dos del ámbito individual – reproducción y relaciones sexuales- y dos del ámbito social: la cooperación económica y la socialización. Esta última da una explicación a la participación e involucramiento de la familia en la empresa familiar, dado que Murdock dice que esta cooperación económica permite a la familia proveer de alimentos para todos sus miembros, sea produciéndolos (granjas o producción agrícola) o sea aportando los medios para la adquisición de productos para su consumo. Todo esto concebido, principalmente, dentro de la familia nuclear afirmando que la cooperación económica, no solo incumbe al esposo, sino también a la esposa y a los hijos mediante una división del trabajo acorde a la edad y al sexo.

De la Rosa, Lozano y Ramírez (2009: 26) citan a Max Horkheimer (1986) quien hace una referencia histórica, donde la familia se constituía en una unidad económica y de esa manera se conformaba en uno de los elementos más importantes de la economía en tiempos no tan lejanos como el siglo XIX; el trabajo y el capital era la relación y se expresaba dentro de la fábrica o el taller artesanal. En esa época, el éxito de la empresa dependía en gran parte de la solidaridad de la familia (Horkheimer, 1986: 168). Todo lo anterior sostenido en “ideas morales y religiosas, así como las imágenes espirituales que provienen de la estructura de la familia patriarcal que sigue 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).

La función económica dentro de la familia es una tradición que se ha conservado, como resultado de prácticas y valores culturales; pues a pesar de la existencia de enfoques más liberales e individualistas, este enfoque tradicional subsiste (Gillies, V., 2003).

Desde sus inicios históricos los negocios comenzaron a ser conducidos por familias, sobre todo entre los agricultores, entre artesanos y sobre todo en el comercio en pequeños poblados. Incluso a menudo se ha observado que la ubicación física del negocio coincidía con la ubicación física de la familia. No es raro, aun hoy en día, encontrar negocios donde la empresa ocupa la planta baja y la familia ocupa la planta alta. Esta gran cercanía física entre la empresa y la familia, fomenta a su vez una gran cercanía emocional pues la familia, en su conjunto, se da a la tarea de buscar el sustento diario para todos los integrantes de la familia, independientemente de las cualidades o defectos que tengan cada uno de los hijos en materia de competencias de trabajo, administrativas o de liderazgo (Zackary, R., 2011: 28).

La empresa familiar tiene a la vez una importancia social y económica, en este último aspecto se considera a la empresa familiar como el primer vehículo de la producción capitalista (Lansberg, 1983; Segreto, 2011: 66). La investigadora Rendón, M. (2012: 9); citando a Chandler (1990), afirma que a lo largo de los siglos XVII, XVIII y parte del XIX, la base de la economía de los Estados Unidos estaba constituida por las empresas familiares en ese país, sucediendo algo similar en Europa.

Sin embargo la investigadora agrega que fue bajo la influencia de empresarios y banqueros en Estados Unidos, en la llamada revolución de los managers, que las grandes empresas familiares dejaron de serlo para ser dirigidas por administradores profesionales. Esto no paso con las pequeñas empresas familiares, que continuaron siendo dirigidas por sus propietarios.

Producto de esa Revolución Manangerial, se consideró a la empresa familiar como una organización obsoleta y destinada a desaparecer. Hoy día este tipo de empresas tiene una realidad sobresaliente, en lo económico y en lo social

(Allouche et al. ,2000: 3). Como testimonio de esta importancia, Allouche et al. ponen como ejemplo a la asociación de empresas familiares denominada Henokiens, que agrupa negocios con una antigüedad y continuidad de más de 200 años. Los criterios para pertenecer a esta asociación son, aparte de la edad; la presencia mayoritaria, en la empresa, de familiares del fundador, que la empresa sea dirigida por uno de esos descendientes y que tenga una buena salud financiera; actualmente hay 26 empresas en esta asociación, 24 europeas y 2 japonesas.

No obstante la importancia que históricamente ha tenido la empresa familiar, su estudio formal, es de hecho muy reciente y se le ubica en los años 1990 del siglo pasado. La investigadora Andrea Colli (2011) ha sido una de sus principales impulsoras, y esto no es casual, pues ella es una investigadora italiana que conoce de cerca de la importancia económica y social de la empresa familiar, pues Italia es un país, donde casi la totalidad de sus empresas son consideradas familiares.

Para el estudio de la empresa familiar la investigadora Colli (2011: 18) propone dos formas de estudiarlas uno por periodos muy largos, es decir por el ciclo de vida de las empresas, interpretando la evolución que han tenido en procesos como: el de la sucesión (de una generación a otra); el de supervivencia; el de transformaciones organizacionales y el de gestión. La segunda forma de estudiarlas, es considerando a la empresa familiar como un "artefacto cultural"; como un producto de su naturaleza y de su estructura; y de la influencia que tiene el contexto en su desarrollo, el cual le da diferente valor a la empresa familiar.

Al considerar a la empresa familiar como un "artefacto cultural" Colli implícitamente está proponiendo estudiar a la empresa familiar como una organización, coincidiendo en esto con De la Rosa, et al (2009), quienes proponen estudiar a la empresa familiar como una organización y no solo con un enfoque económico administrativo; como "un constructo social, donde la familia se convierte en un elemento más que permite explicar su complejidad"

Para Colli, en la actualidad, existe una mayor sensibilidad de la importancia que



tiene la empresa familiar y también del estudio de la empresa familiar, incluso dentro del mismo ámbito del management: en el Handbook of Business History, existe ya un capítulo dedicado a la empresa familiar. Para ella esto es un reconocimiento de la importancia que la empresa familiar ya tiene, pues considera que desde los años 1990 del siglo pasado existe un rechazo explícito al enfoque histórico que Chandler, A. (1977) daba a la empresa familiar, como ejemplo de empresas retrasadas y que debían profesionalizarse.

Sin duda la importancia de la empresa familiar, como tal y de su estudio, ha venido creciendo, dejando de lado el cúmulo de estudios que solo se interesaban 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 (De la Rosa, A. et al, 2009: 21).

El interés por las empresas familiares ha venido creciendo en diversos ámbitos, el económico, por el peso específico que estas organizaciones siguen teniendo en los países desarrollados, donde se sabe que la amplia mayoría de las empresas de esos países son consideradas familiares (Allouche et al.1998: 4).

Es en lo económico que las empresas familiares juegan un papel prominente en la economía mundial; si se toma en cuenta su número total, así como su contribución total hacia el empleo y el producto nacional de la mayoría de los países, es evidente que las empresas familiares participan, según el país, entre el 50 y el 96% del total de empresas consideradas como de las más importantes (Molly, V., 2009: 16). Este mismo autor citando un estudio de la empresa internacional de consultoría Grant Thornton (2002) y basado en una encuesta a más de 8,000 empresarios alrededor del mundo, encontró que el 71% de los encuestados en Asia, 69% en Europa y en Estados Unidos el 90% designan a su negocio como familiar.

La importancia económica que tienen las empresas familiares en el mundo también incluye a las grandes trasnacionales como Cargill, Wal-Mart, Carrefour, Ford, Peugeot y otras. A nivel de los países, por ejemplo en Estados Unidos hay cifras que hasta el 90% de las empresas son familiares; en Europa es una

situación similar pues hay porcentajes que hablan de hasta el 80% de empresas familiares y que llegan a contribuir con hasta el 50% del PIB. Estas cifras hablan de que en los países desarrollados más del 70% de las empresas son familiares. En Estados Unidos, por ejemplo, y para hacer una comparación, los negocios de familia proporcionan el 60% del empleo, 78% de todos los nuevos empleos, más del 50% del Producto Bruto y el 65% de todos los salarios pagados. Por otra parte, en el Reino Unido los negocios de familia son más del 75% de todos los negocios organizados, y se estima que más del 50% de la gente empleada está contratada por negocios de familia (Velez, FUNDES, 2008: 35).

En América Latina no existe, en general, un censo o un registro que identifique a estas empresas; pero su importancia es muy elevada; los grupos creados y controlados por familias constituyen la modalidad primaria de la propiedad privada de casi todos los sectores industriales (Lockward A., 2013: 601). En esta región la inmensa mayoría de las empresas están controladas por familias, pues aunque no se tienen datos de toda la región, hay información que Argentina tiene 65%, Brasil 90% y Chile 75% de empresas familiares (Rodríguez y Martínez, 2006).

En el caso de México, las estimaciones de empresas familiares oscilan entre el 80 y 90% cifras que pueden ser mayores, ya que la gran mayoría de empresas, las llamadas micro, pequeñas y medianas empresas que en México se estiman en 99%, las cuales, a su vez, podrían ser catalogadas como mayoritariamente familiares. Se considera que el 98% de las empresas en México son familiares o con participación familiar (Rodríguez, 2003 en Rendón, 2012).

Aparejado con este aumento en el reconocimiento de la importancia de la empresa familiar en el ámbito económico y social, el interés por el estudio de ellas por parte de la academia a nivel mundial también se ha evidenciado. Un ejemplo de este interés lo ofrecen Allouche et al, (1998: 2) que ofrecen estos datos: entre 1977 y 1986 se publicaron 53 artículos y entre 1986 y 1991, se publicaron 582 artículos, estos artículos se publicaron en la base de datos ABI-PROQUEST.

Allouche et al. (1998: 3) considera que la importancia económica que ha logrado la empresa familiar, está basado en qué tiene mejor desempeño que la empresa no familiar. Dos temas hoy de actualidad reconocen ya que el buen involucramiento de la familia en la empresa, redundan en una ventaja competitiva para ésta. Los temas son: el familiness y el stewardship.

El familiness o familismo, el cual se observa sobre todo en las pequeñas empresas familiares, se refiere al conjunto de recursos intangibles que la familia le da a la empresa: valores familiares; el prestigio de la empresa que se funda en el prestigio de la misma familia; la confianza en la interrelación entre los miembros de la empresa; la integración con los empleados de la empresa; la coincidencia de objetivos; el mayor compromiso con la empresa. Estos recursos, considerados en su conjunto, tienen un efecto positivo en el desempeño de la empresa.

Por su parte el Stewardship se refiere al tipo de liderazgo que se presenta en la empresa familiar, de cualquier tamaño. En el caso de las pequeñas empresas familiares se sostiene que éstas mantienen un liderazgo único, que se traduce en que los propietarios y directivos de las empresas familiares, donde está en juego patrimonio, prestigio y futuro de la familia; los líderes adquieren un compromiso a largo plazo con la empresa y con la familia. Este compromiso es con la continuidad de la empresa en manos de la familia (sucesión); con sus empleados conformando una comunidad, y un compromiso de calidad con sus clientes sosteniendo una relación muy sólida con ellos (Miller et al. 2008: 1).

Diversos estudios sobre el stewardship ponen en evidencia la importancia de este concepto. Un ejemplo es el estudio realizado en Italia, entre más de 5 mil empresas grandes y pequeñas, donde se investigó el desempeño entre empresas donde se concentra el liderazgo en un grupo familiar y empresas donde el liderazgo familiar está disperso. Este estudio demostró, en general, mejores resultados en empresas grandes en relación a las pequeñas. Y en general un mejor desempeño de empresa pequeñas donde su directiva estaba concentrada en un solo grupo familiar (Miller et al., 2012: 3).

Aparte de estos dos enfoques; Familiness y Stewardship, que ya tratan la participación de la familia, aunque más con un enfoque administrativo que de estudios organizacionales. En general los estudios sobre la empresa familiar en su mayoría tienen como centro de interés el ámbito interno de la empresa familiar (la sucesión, cultura, relaciones interpersonales y conflictos), otros estudios tratan temas económicos, estratégicos, de liderazgo, fiscales, etc.

Los conceptos de familiness y de stewardship ponen de manifiesto la relación y mutua influencia de empresa y familia y con ello la definición de empresa familiar “como una organización donde dos o más miembros de la familia extendida influyen la marcha (dirección) de la empresa a través del ejercicio del parentesco, de puestos de dirección o de los derechos de propiedad sobre el capital” (Tagiuri y Davis, 1982: 5). Definición que sigue siendo actual y para algunos investigadores, aparece a priori como la más satisfactoria (Allouche y Amann 1998: 10).

Sin embargo a la definición anterior es necesario agregarle el concepto de continuidad, concepto que se ha convertido en indispensable, pues le da un concepto más integral a la empresa familiar: “La empresa familiar es aquella que es propiedad y es administrada por una familia o por una coalición de la misma y cuya visión o voluntad es que ésta trascienda a través de las generaciones en manos de la misma familia o de una coalición de ésta” (Chua, Christman y Pramodita, 1999: 19).

La definición anterior se puede complementar con otra que ya incorpora valores e historia compartida: “una empresa familiar es aquella en donde hay una interpenetración y duplicidad de roles de los miembros de la familia, hay una identidad compartida, una historia común con implicaciones emocionales, un lenguaje familiar, una sensibilidad mutua y la significación simbólica de lo que es la empresa (Davis y Tagiuri, 1982 en Allouche y Amann, 1998: 3).

Estos aspectos simbólicos tan presentes en la empresa familiar, se pueden interpretar como la expresión de una cultura familiar (Lacombe, C., 2006: 131).Las

empresas familiares reposan sobre cuatro pilares: la pasión por el trabajo, una gestión prudente, la discreción y un sentido de responsabilidad social, (Catry, B. y Buff, A. (1996) en IESE). La cultura familiar puede ser la causa o motivo de un mayor o menor involucramiento de toda la familia en la empresa y ser el elemento central que define, desde un total involucramiento en la dirección y propiedad de la empresa hasta un menor o parcial involucramiento en la dirección y/o propiedad; es un continuo con una infinidad de posibilidades (Litz, 2008 en Begin, et al., 2011).

El tema de la cultura familiar y su influencia al interior de la empresa, en relación a su gestión; formas de coordinación y de control organizacional donde se pone en juego valores familiares como el compromiso y el trabajo duro, forzado, son temas de interés de esta tesis, que tiene como objetivo el conocer como la familia con su historia de trabajo duro, forzado, ético y de valores compartidos logran la supervivencia y la continuidad de la empresa familiar a través de un control organizacional, que les permite producir productos y servicios de calidad.

Esta tesis trata de conocer las modalidades de coordinación y control, tanto formales como informales que se llevan a cabo al interior de un taller de confección de guayaberas, y qué importancia tienen estos controles para la continuidad de la empresa familiar, toda vez que uno de los aspectos críticos de estas organizaciones es la sucesión de una generación a otra y cómo influyen en ello la historia, los valores de la familia, y la ética en el oficio artesanal que se dispensa hacia la costura y confección de guayaberas.

Los valores familiares son tan importantes que el teólogo alemán Kung, H. (2001) expresa que “La muerte de una empresa familiar no es una simple resultante de las fuerzas del mercado que se evidencia en la pérdida de la riqueza para un núcleo humano. Es también la ruptura de los valores familiares y constituye una profunda mella ética para la sociedad del presente”.

Hay estudios que muestran que en empresas familiares, sobre todo en las pequeñas, la duración de las jornadas de trabajo de los miembros de la familia es bastante mayor que la del resto de los empleados no familiares, siendo esto un

factor a favor de la sobrevivencia de la empresa, como se ha demostrado en estudios realizados en empresas familiares. Ese plus en el trabajo involucra un mayor trabajo operativo, pero también un mayor control de las actividades, esta forma de control organizacional surge como un resultado del sólido involucramiento de todos los miembros de la familia a la empresa, no solo con el propósito de lograr un buen desempeño en lo operativo y en lo administrativo, sino que es una legítima preocupación por lograr la sobrevivencia y continuidad de la empresa familiar.

El tema del control organizacional, al interior de la empresa familiar es la herramienta; es el cómo una empresa se organiza y se coordina para lograr sus metas. Sin embargo para Cisneros, Ramirez y Hernandez (2011: 59) "Son pocas las empresas familiares donde se expresa preocupación en la forma de administrar, la mayoría se conduce como una empresa no familiar, resintiendo los efectos de su naturaleza en el desempeño organizacional".

Desde luego es importante considerar algunos antecedentes del concepto de control Según la Real Academia de la Lengua, la palabra control viene del francés *controle*, que significa: comprobación, inspección, fiscalización, intervención. Sin embargo en el ámbito de la empresa tiene que ver con el uso eficaz y eficiente de recursos (Anthony, R.1965, en Otley et al., 1995: 2). Con la regulación de las actividades consistentes con los planes (Merchant K. A.1985, en Otley, et al., 1995: 6).

El control al que hacen referencia los autores anteriores, se refiere a un control de tipo contable y administrativo, muy propio de las grandes empresas. Mintzberg (1982), clasifica a este tipo de control como formal, porque que se ejerce a través de la estructura y que es propio de configuraciones organizacionales burocráticas. Para este autor la formalización y estructuración burocrática, es contingencial, es el resultado del crecimiento, tamaño de la empresa y de la complejidad de su organización.

Mintzberg (1982) tiene cinco configuraciones organizacionales, de las cuales a la que él designa como simple o emprendedora, es propia de las pequeñas empresas, se maneja a través de controles informales; supervisión, ajuste mutuo. Las empresas familiares son en su gran mayoría pequeñas, llama la atención que el tema del control que se ejerce en la empresa familiar no sea un tema académico.

Autores como McCollom (1988: 209) reconoce que en sistemas organizacionales no complejos, en organizaciones más simples, los mecanismos de control en base a valores y creencias, es decir a la cultura familiar si pueden funcionar, sobre todo en su etapa primaria o de inicio como pequeña empresa. Esta autora presenta el caso, de una familia conformada por 4 hermanos, cuya colaboración y acción conjunta permite a la empresa continuar como familiar, pues ellos asumían jornadas de trabajo de hasta 80 horas semanales, con deseo que la empresa fuera adquirida por algún inversionista. Sin embargo la lealtad a la familia hizo que decidieran seguir involucrados en la empresa.

Una definición de control organizacional, que se puede adaptar a una empresa pequeña o grande: *“control es toda influencia generadora de un orden, entendido éste como una regularidad; enfatizando que se está en situación de control, luego de que una persona está influenciada por alguien o por algo”* (Chiapello, 1996: 3). A este respecto Bouquin, 1991 en Chiapello (1996: 2) cita como ejemplo de fuente de control, a eso que él denomina “el control invisible”, refiriéndose a la influencia que los valores y la cultura ejercen sobre los miembros de una organización.

En esta tesis se realizó un recuento de los principales autores de la teoría del control y en ninguna de sus conceptualizaciones y definiciones aparece explícitamente un tipo de control propio de las empresas familiares. Ni tampoco sobre el importante papel que juega la familia en el control de las organizaciones familiares.

McCollomb (1988: 216) encontró en su investigación empírica, que los controles

informales, basados en valores, es donde la familia actúa positivamente en el control y la coordinación de una empresa. Esta investigadora encontró en el caso estudiado, empresa con siete tiendas que *“los vínculos de la familia eran tan fuertes que permitían que la empresa siguiera basándose en mecanismos de coordinación informales, incluso cuando creció rápidamente”*. La autora observo que es posible lograr el ajuste mutuo y la estabilidad entre los dos sistemas (familiar y empresarial) pudiendo influirse y beneficiarse mutuamente, en una relación que puede facilitar la coordinación dentro de la empresa. Nos muestra la presencia de un control distinto a aquel que busca burocratizar la empresa (McCollom, 1988).

Autores como Ramírez, Vargas y De la Rosa (2011: 38) nos presentan al control como una de las complementariedades entre la Administración y los Estudios Organizacionales, una especie de función bisagra. Para ellos *“el control es una complementariedad político-funcional. Donde lo funcional es representado por la administración y sus indicadores, estándares y metas. Y lo político representado por un control más organizacional, informal, que hace que el control se ejerza de manera voluntaria y motivada, es el tipo de control al que Ouchi, W. (1979), le denominó “control de clan”, como una metáfora de un control ejercido por los integrantes de una familia o conjunto de familias.*

Para Ouchi, W. (1979) este mecanismo de control social sólo es posible si se consideran algunos requerimientos sociales: una norma de reciprocidad, la idea de una autoridad legítima, por ejemplo un padre de familia; un acuerdo social entre un amplio rango de valores y creencias que se comparten y que guían las actividades cotidianas. Por norma de reciprocidad se entiende, *“un acuerdo entre la gente de una comunidad, en el cual si no se regresa el valor recibido, con igual valor dado, sus iguales lo castigarán”*

En las pequeñas empresas familiares influyen mucho los vínculos de sangre o afinidad en las formas de gestión, se busca preservar la armonía en las relaciones organizacionales – familiares, como la cultura del servicio interno, del trabajo (Velez et al., 2008: 1). Según algunos autores, el éxito de las empresas familiares,



sea cual sea su tamaño, está esencialmente sostenido por sus particularidades sociales, culturales y empresariales. Los desarrollos teóricos subyacentes se dirigen principalmente al concepto de confianza, propia de la cultura de las empresas familiares, así como de la gestión de recursos humanos que se practica (Bughin, C. y Colot, O., 2008).

Tener una ética del oficio, del trabajo, da un sentido de identidad a la empresa donde aquel se ejerce. La ética así entendida representa una ventaja competitiva duradera en todas las actividades que desarrollan las pequeñas empresas familiares (Macombe, 2006)..

Macombe al igual que Mignon (2009) y Aronoff (2004: 2), sostiene que una ética del oficio laboral, profesional, y respaldada por una organización familiar, se convierte en un proyecto familiar y no solo en un negocio. Este proyecto familiar es compartido por toda o por una parte de la familia. Para Courrent (1998), citado por Macombe (2006: 3), *la ética es considerada como una concepción individual de la justicia aplicada a una situación particular.*

Con base en estos axiomas Macombe, C. (2006: 7) analizó los discursos de una muestra de agricultores, descubriendo que aquellos que tenían una posición ética respecto a su oficio laboral (agrícola), también coincidían en desear la continuidad de su actividad, al considerarla como un proyecto a largo plazo y para ser preservado para sus hijos.

La empresa familiar, sobre todo tratándose de la pequeña, es un ámbito que se convierte en una extensión de la familia, donde el padre o la madre, como iniciadores y continuadores de las mismas, administran la empresa no solo con su experiencia empresarial y técnica, sino también con sus valores, los cuales orientan y facilitan el comportamiento organizacional de todos los miembros de la familia en su papel de coordinar y controlar todas las actividades productivas y administrativas dentro de la empresa.

La calidad en los productos o servicios que vende la empresa familiar es la mejor

expresión de la ética en el oficio, como un resultado de la historia de la familia y de los valores que se comparten. El control de clan es un mecanismo de control social, que solo es posible si se consideran algunos requerimientos sociales como: tradiciones como norma de reciprocidad, la existencia de una autoridad legítima que puede ser el fundador de la empresa, pero que es a su vez el padre de la familia y el dueño-director de la empresa y un acuerdo social entre un amplio rango de valores y creencias, que a su vez son resultados de una historia de la familia y empresa, aunado a una historia de trabajo duro, desempeñado con ética.

El control de clan no fue concebido y ni siquiera mencionado por Ouchi (1979, 1980) para ser practicado en la empresa familiar, sin embargo las características y las condiciones que este autor plantea son las mismas que se pueden encontrar en una empresa familiar.

El control de clan requiere que entre los miembros de la organización haya una alta interacción y comunicación, pues se evidencia que es un tipo de control propio para organizaciones donde se da mucho la coordinación por ajuste mutuo, muy propio para organizaciones de profesionales de la consultoría o de la medicina en un hospital. Pero también para profesionales de la costura, para artesanos como los que integran al Taller de Guayaberas de Tekit, objeto de investigación de esta tesis. Porque al igual que médicos y enfermeras, su trabajo es difícil de medir, pero por otro lado tienen mucha identidad en el trabajo que desempeñan, hay muchos valores entendidos y un lenguaje propio de su oficio.

No obstante todas las características del control de clan, son pocos los autores que han incursionado en identificar casos de control de clan, no solo en la empresa familiar, sino en las empresas en general.

Sin embargo es un hecho que el control informal existe y es ese tipo de control que se sostiene en acuerdos sociales basados en valores e historias compartidas y donde existe una autoridad legítima, representada por el padre de familia. El objetivo central de esta investigación es el conocer cómo la familia se involucra plenamente en el negocio familiar buscando la calidad en los productos y servicios que provee, a través del trabajo duro, forzado, ético y de valores; logrando una

coordinación y control organizacional que permite a la empresa familiar ser más competitiva y con ello permite también su supervivencia y continuidad.

En esta tesis se revisaron las modalidades de coordinación y de control, tanto formales como informales, que se llevan a cabo al interior de un taller de confección de guayaberas, y la importancia que tienen estos controles en el funcionamiento de la empresa y con ello en su continuidad. En este trabajo se hacen evidentes también los aspectos críticos que se dan en estas organizaciones en lo relativo a la sucesión de una generación a otra y cómo influyen en ello, de manera determinante, la historia de la familia, sus valores y la ética en el oficio, en este caso de la costura y de la confección de guayaberas.

En este taller de confección de guayaberas uno de los valores más mencionados por los integrantes de la familiar y por los trabajadores no familiares, es el valor de la confianza; confianza que se manifiesta en las relaciones interpersonales, en la coordinación de actividades y en los compromisos que se hacen en relación a las cargas de trabajo y fechas de entrega.

En la empresa familiar se expresa la capacidad que los individuos tienen de asociarse entre sí, en función de normas y valores compartidos por las comunidades y hace que éstos subordinen sus intereses particulares a los del grupo. Estos valores compartidos crean confianza, que a su vez está fundada en la sociabilidad espontánea que los individuos adquieren en la familia. Esta confianza generada en el seno de la empresa familiar puede ser una explicación del mejor desempeño de las empresas familiares sobre las empresas no familiares (Allouche et al. 1998: 3).

Este trabajo de investigación está presentado en seis capítulos: el primer capítulo, denominado La Empresa Familiar, presenta una revisión de la literatura sobre el tema, y la evolución que ha tenido el concepto de empresa familiar a lo largo de los últimos 50 años.

El propósito de esa revisión fue identificar autores que hayan abordado el tema del control organizacional, en especial el control de clan. De hecho no se localizó

ningún artículo empírico que trate ese tema. Sin embargo si se localizaron artículos que tocan este tema y la importancia que tiene el control de clan para la empresa familiar, toda vez que, como ya mencionamos, se trata de un control informal que se sostiene en acuerdos sociales basados en valores e historias compartidas y donde existe una autoridad legítima, representada por el padre de familia.

El segundo capítulo titulado Los valores y la ética en el trabajo en la empresa familiar. Aquí se presenta el tema de los valores, que como parte importante de la cultura familiar, está presente en estas empresas, pues los valores es uno de los temas más tocado por los investigadores en empresas familiares. En el capítulo se hace énfasis en especial a los valores que se generan alrededor de lo que la autora Macombe, C. (2006: 4) denomina “la ética del oficio” que ella define como...*“el conjunto de aprendizajes teóricos y prácticos que se aplican en la transformación de un producto...”* Pero que involucra una relación simbólica que consiste en transmitir los valores profesionales y culturales relativos al oficio y a la familia. Valores que son practicados hoy día por el impulso que les da el padre de familia, pero con la idea que lo sean también en el futuro con la generación de los hijos. Esta relación se establece entre el fundador de la empresa, su oficio o trabajo y su familia y trabajadores. En el caso cual es generalmente un trabajo duro y esforzado para lograr que su producto sea de calidad. Este oficio genera valores de honestidad y confianza que permean a su familia y a sus trabajadores. La consecuencia final es el deseo de los hijos por continuar con la empresa y con la organización que permite lograr esa ética en el oficio.

El capítulo tres está dedicado al Control en la empresa familiar; esta parte de la tesis se dedicó hacer una revisión de la literatura del control, que casi totalmente está volcada hacia el control practicado en las empresas en general, y casi nada o muy poco se encontraron autores que mencionen el tipo de control que se hace en la empresa familiar.

El capítulo cuatro: Metodología habla sobre los métodos de investigación cualitativa existentes, de los cuales el que se tomó como enfoque en este trabajo

es el de historia de vida o biográfica. También se habla en este capítulo del método de estudio de caso, cuyas herramientas se utilizaron en la elaboración del caso objeto de esta tesis.

El capítulo cinco se avoca a presentar los resultados de las entrevistas realizadas en la empresa Taller de Guayaberas Gil, en el cual se entrevistaron a los seis miembros de la familia y además a algunos de los trabajadores de esta fábrica.

El capítulo seis denominado Consideraciones finales de resultados relevantes, que son todos aquellos aspectos teóricos que encontrados a lo largo de la revisión bibliográfica realizada y que son importantes de mencionar en relación con el estudio de caso presentado.

Finalmente se presentan las conclusiones y la bibliografía.

## 1. LA EMPRESA FAMILIAR

Desde el siglo XVII hay antecedentes de la empresa familiar en los Estados Unidos (Rendón, 2012: 11), siendo una organización con una ya larga historia pues desde entonces y hasta la fecha es el tipo de empresa predominante en el mundo. En Europa se estima que entre el 70 y 80% de las empresas son familiares y que éstas contribuyen con el 40 y 50% del PIB nacional, esta aportación les valió el comentario de “ser los gigantes invisibles de la economía europea” dicho por el entonces Presidente de la Comisión Europea, José M. Durao B. (Begin, Chabud y Richomme-Huet, 2010: 1).

La relevancia de la empresa familiar en el mundo, desde el punto de vista del número de empresas es muy elevado, ya que representan entre el 65% y el 90% del total de las empresas de un país (Rendón, 2012; Belausteguigoitia, 2010 y Rodríguez y Martínez, 2006). Es decir se puede afirmar que la mayoría de las empresas en el mundo son familiares o de tipo familiar, principalmente en Europa, Estados Unidos y América Latina.

En Estados Unidos, a principios de los años 80, la cantidad de empresas se calculaba en 14.4 millones (Rodríguez y Martínez, 2006: 1) es decir el 90% de las empresas eran familiares, lo que significaba que el 96% de las empresas eran controladas por una familia (Beckhard y Dyer, 1983: 2).

En América Latina no existe un censo o un registro que identifique a estas empresas, pero hay autores que comentan: “la inmensa mayoría de las empresas están controladas por familias” (Belausteguigoitia, 2013: 2). Y aunque no se tienen datos de toda la región, hay información que Argentina tiene 65%, Brasil 90% y Chile 75% de empresas familiares (Rodríguez y Martínez, 2006: 2).

En el caso de México, las estimaciones respecto a la cantidad de empresas familiares que existen oscilan entre el 80 y 90% (Belausteguigoitia, 2010: 15, Guizar, 2008: 1), cifras que pueden ser mayores, pues según la investigadora Rendón (2012), en México, como en la mayor parte de países de América Latina, la gran

mayoría de empresas son las llamadas MIPYME (micro, pequeñas y medianas empresas y en México se estiman en 99%), las cuales, a su vez, podrían ser catalogadas como mayoritariamente familiares. La investigadora presenta datos proporcionados por el INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática) en México y por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina) dependiente de la ONU (Organización de las Naciones Unidas) para los países latinoamericanos.

Así mismo, en México, no se tiene el dato del volumen de empleo que generan las empresas familiares, sin embargo sí, se sabe que en el 2006, de un total de 14.4 millones de empleos, tanto remunerados como no remunerados, las MIPYME concentraban el 67% contra 33% de las grandes empresas (Rendón, 2012: 7). Y tomando los datos antes mencionados, de la misma autora, que ubican en 98% las empresas familiares, y aplicándolo a las cifras del empleo de las MIPYME, se puede inducir que las empresas familiares generan en México empleo de alrededor del 70%. Esto coincide con datos aportados por Olivares (2013).

De acuerdo con datos proporcionados por Rodríguez (2003) en Rendón (2012: 15) en México el 98% del total de las empresas son consideradas familiares o tienen una fuerte intervención de éstas. Asimismo, en México las más grandes empresas del país como: Grupo Carso, Bimbo, Televisa y otras, es conocido que se consideran empresas familiares.

Si lo anterior nos habla de la importancia numérica de las empresas familiares, esto desde luego tiene un impacto, tanto económico como social; en lo económico las empresas familiares aportan, en general, una alta proporción del producto interno bruto (PIB) de los países. En el caso de los Estados Unidos y de Canadá, las estimaciones van del 40 al 60%, (Neubauer & Largirucho, 1998, en Chua, Chrisman y Steier, 2003: 1). En otros países, pertenecientes a Europa, como Alemania, Francia, Portugal, España y Bélgica, las empresas familiares representan entre del 55 al 65% del PIB de esos países. En América Latina, Brasil 65% y Chile entre el 50 y 70% de su PIB. En Asia, la aportación es aún mayor, pues en la India e Indonesia alcanza el 75% en cada uno de ellos, Rodríguez y

Martínez (2006: 2). Se estima que a nivel mundial la empresa familiar aporta al PIB en promedio un 50% (Ginebra, 1997: 77).

Alouche, Amann, Jaussaud y Kurashina (2008), que realizaron una investigación pareada entre poco más de 240 empresas japonesas, unas controladas por familias y las otras controladas por no-familias. Esta investigación ya se había realizado anteriormente en varios países desarrollados; seleccionando empresas con un perfil similar, a fin de homologar los resultados. La conclusión a la que llegaron estos autores en Japón, fue que la investigación revela los mismos problemas, en términos de definiciones, como las investigaciones realizadas en Europa y Norteamérica; el control familiar sobre el capital y la administración, sugiere que en Japón, las empresas familiares logran, en promedio, un mejor desempeño que las empresas no-familiares. Estos resultados se alinean con los obtenidos por investigadores que estudiaron empresas en Europa y Estados Unidos.

Los investigadores Alouche y Amman (2000: 3) ofrecen un perfil, un poco más amplio, sobre la importancia de las empresas familiares por país, producto de su consulta de varias fuentes, como sigue:

- Reidel (1994): Alemania el 80% de las empresas son empresas familiares, las cuales emplean al 75% de los trabajadores del país y contribuyen con el 66% del PIB.
- Owens (1994): Australia el 75% de las empresas son familiares y emplean al 50% del total de trabajadores del país.
- Galo y Estapé (1992, 1996): El 17% de las grandes empresas españolas son familiares.
- Glueck et Meson (1980); Ward (1987) ; Ibrahim et Ellis (1994), Astrachan et Kolenko (1994) : En estados Unidos el 90% de las empresas son propiedad de familias.
- Alouche y Amman (1995): De las 500 empresas industriales más grandes de Francia, 59 son familiares.



La importancia económica de la empresa familiar, la confirman los estudiosos de la historia empresarial como Andrea Colli, A. (2011: 5) quien ubica los años de 1990 como la época en que se intensificó el estudio de la historia de estas empresas. Alfred Chandler proclamaba a principios de los años de 1990, en una conferencia en Milán, Italia, que la historia empresarial italiana era de las más activas y ricas del mundo, haciendo alusión al capitalismo, pues la historia del capitalismo italiano es la historia del capitalismo familiar (Segreto, 2011: 1)

La empresa familiar no solo ha tenido un repunte en el reconocimiento de su importancia en el campo económico y social, sino también en el campo académico. El interés por este tipo de empresas ha aumentado entre investigadores y académicos; tanto del campo de la Administración como de los Estudios Organizacionales

Este interés por el tema, se inicia apenas en el año de 1961, cuando aparece el primer artículo en una revista indexada, según el Social Science Citation Index (SSCI). En 1962, narra Benavides et al., (2011: 2), se puede encontrar otra aportación en la revista Business History y a partir de esa fecha y en particular tras la fundación del Center for Family Business en Cleveland, Estados Unidos, por Léon y Katie Danco en Sharma et al., (2007: 8), se manifiesta el desarrollo de la investigación en empresa familiar como disciplina científica (Benavides, C. et al, 2011: 3).

En los años subsecuentes, hasta 1987, siguieron apareciendo artículos de manera un tanto aislada, pero no fue sino hasta el año de 1988 cuando el número de artículos llega a 30; el tema de la empresa familiar cobra verdadero interés y la tendencia de publicación asciende, llegando al año 2008 con 60 artículos arbitrados, Benavides, C. et al (2011: 3) y con la consolidación, de la revista Family Business Review en el año de 1988 (Sharma, Chrisman y Gersick, 2012: 3), que ya tiene 25 años de existencia.

Este repentino interés académico por las empresas familiares surge en Estados Unidos y se ha extendido por todo el mundo, principalmente en Europa, América

Latina y Canadá, ya que las empresas familiares ofrecen un rico campo de estudio para los estudios organizacionales, las ciencias administrativas y la historia.

A pesar de lo anterior, el surgimiento de un gran número de estudiosos y de estudios publicados en las últimas décadas no ha hecho posible la unanimidad sobre lo que significa una empresa familiar. Según Benavides, C. et al. (2011: 4) entre 1961 y el año 2008 se publicaron 684 artículos, en revistas arbitradas, tanto de trabajos académicos como de investigaciones empíricas. Pero lo que se destaca entre esta cantidad de estudios es la diversidad de definiciones, enfoques de estudio y tipologías sobre lo que constituye la empresa familiar.

### **Empresa Familiar: Marcos Analíticos**

Para Alouche y Amann (1998) las definiciones de la empresa familiar son muchas y variadas, históricamente existen tres criterios, que han sido retenidos como los principales para definir una empresa familiar, estos autores las anotan a continuación:

- a) El grado de posesión del capital por la familia y algunos de los autores que lo tienen como criterio: (Alcorn 1982; Barnes y Hershon 1976; 1975 Barry; Landsberg, Perrow y Roglosky 1988). –
- b) El grado de participación de la familia en la gestión, que es el criterio a determinar (Beckhard R., Dyer J. 1983; Kanebi 1983) –
- c) La intención de transferir el negocio a la siguiente generación se conserva, a veces como un criterio (Churchill y Hatten, 1987; Ward, 1987).

En la actualidad la principal tendencia es tener una definición con un enfoque multi-criterio (Rosenblatt et al. 1985; Handler 1989), haciendo énfasis en el predominio del criterio de control del capital por la familia. En general, la empresa familiar podría definirse como una empresa que es propiedad y está gestionada (es decir dirigida o controlado) por uno o más miembros de una o más familias (Handler, 1989; Hollander y Elman, 1988; Alouche y Amann 1998):-

No obstante hay una definición más detallada de Tagiuri y Davis (1982), quienes definen a la empresa familia como: "una organización donde dos o más miembros de la familia extendida influyen la marcha (dirección) de la empresa a través del ejercicio del parentesco, puestos de dirección o de los derechos de propiedad sobre el capital", misma que aparece a priori como la más satisfactoria (Alouche y Amann 1998: 3).

La empresa familiar es la fusión de dos sistemas o dos instituciones, el familiar y el empresarial. El sistema familiar es profundamente emocional, mientras que el empresarial es de base laboral. En las empresas familiares, estos dos sistemas se superponen y llegan a ser interdependientes, lo cual caracteriza a la empresa familiar como dos sistemas opuestos, con objetivos y prioridades diferentes, que para diversos autores consideran que es desde donde se derivan la mayoría de los problemas que enfrentan las empresas familiares pues surgen entre los valores de la familia y los de la empresa (Steckerl, V., 2006:4).

En esta sección se hace una revisión de los marcos analíticos realizados por los estudiosos de las empresas familiares, a fin de conocer la importancia que éstos han dado a los problemas de carácter administrativo que se presentan en estas empresas. En especial, a los problemas relativos a la coordinación y a la integración de las actividades para el adecuado cumplimiento de los objetivos de la organización, los cuales se desarrollan en todo tipo de negocio, pero que en la empresa familiar involucraría la participación activa de la familia.

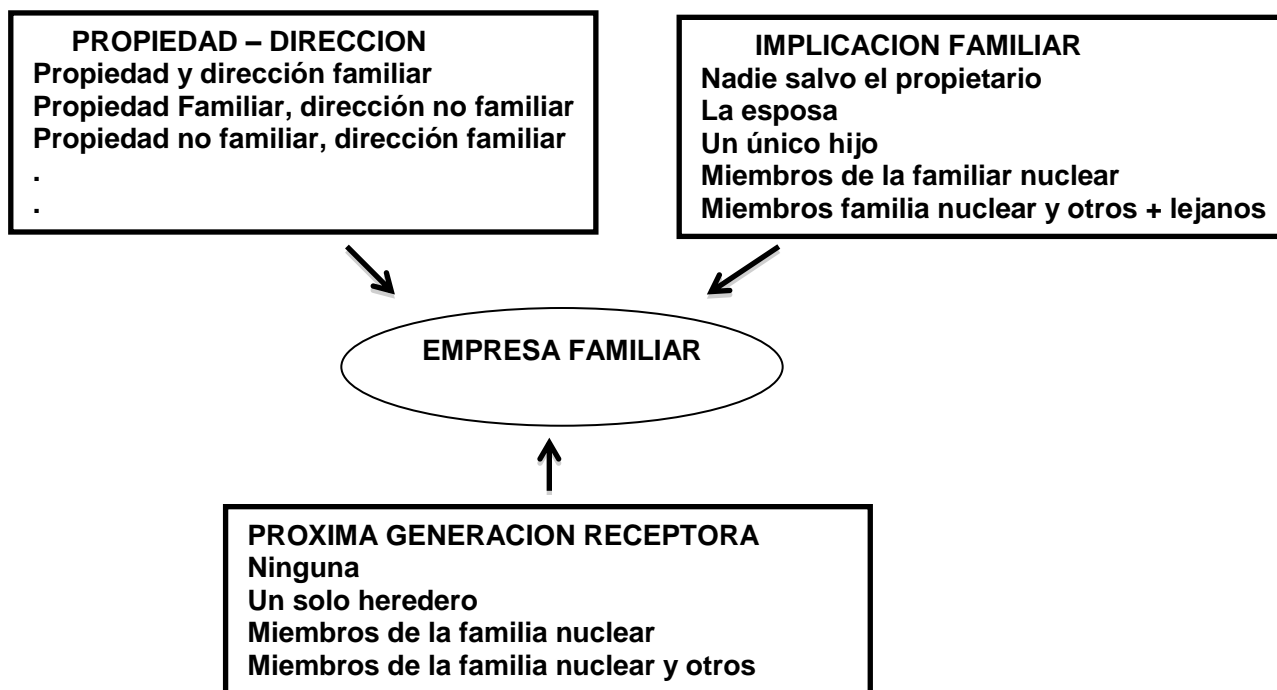
Los marcos analíticos son comparativos de artículos publicados sobre la empresa familiar, que se clasifican bajo ciertos criterios de análisis instituidos por los estudiosos del tema que le dan importancia a los diferentes enfoques y aspectos de la empresa familiar.

#### 1. Handler (1989)

Este autor, citado por Vallejo (2005: 3), nos presenta un marco analítico de la empresa familiar basado en 3 criterios o ejes de análisis que son: 1) Propiedad y Dirección Estratégica con 3 posibilidades; 2) Implicación familiar con 5

posibilidades y 3) sucesión con 4 posibilidades. A través de este esquema nos permite ver la gama de relaciones operativas y con ello la gama de diferentes definiciones que puede tener la empresa familiar, en esta clasificación se puede observar que, combinando las posibilidades de los tres criterios, permite: tres opciones de propiedad; cuatro opciones de implicación familiar y 5 opciones de próxima generación (sucesión) y ello a su vez genera 75 definiciones de empresa familiar. Este esquema (Esquema 1) ya presenta como indispensable la inclusión de la sucesión en la definición de EF.

### Esquema 1: Combinación múltiple de definición de Empresa Familiar



FUENTE: Handler, 1989 en Vallejo (2005)

Para Handler (1989) el factor de dirección y administración está también presente en su esquema de conceptualizaciones de la empresa familiar. Sin embargo, el concepto de administración, se refiere también al control estratégico y no especifica nada acerca del estilo de gestión de la empresa familiar, ni tampoco al aspecto de control de gestión u organizacional que la familia imprime en estas organizaciones.

2. Westhead, P. y Cowling, M. (1999)

Los investigadores Westhead, P. y Cowling, M. (1999:12) realizaron una investigación entre 427 empresas inglesas, de responsabilidad limitada o no inscritas en bolsa, el común denominador: todas las empresas tenían participación familiar en la propiedad, ya sea mayor del 50% (345 empresas) o menor al 50% (82 empresas). Esto constituía uno de los criterios para declararlas familiares o no familiares. El objetivo del estudio consistió precisamente en clasificar a estas 427 empresas como empresas familiares o no familiares. Estos investigadores previamente habían analizado 12 definiciones diferentes de empresa familiar con el enfoque financiero, de otros tantos investigadores.

Para lograr esta clasificación, Westhead, P. y Cowling, M. (1999: 5) aplicaron siete criterios de definición, donde consideraron, además del control financiero, la participación de miembros familiares (en diferente grado) en la administración y también si la empresa está en la primera o en la segunda generación. Uno de los criterios era la propia auto percepción del máximo dirigente de la empresa a declararse como empresa familiar o no familiar.

Los resultados de esta investigación mostraron que según la definición utilizada, estas 427 empresas, en diferentes combinaciones, podían ser clasificadas como familiares desde un 15% a un 80%. Siendo que toda la muestra de empresas consultada tenía participación familiar en la propiedad y en la administración; y por lo tanto todas podrían ser clasificadas en una de las definiciones de empresa familiar; lo cual confirma la diversidad de definiciones y heterogeneidad de la empresa familiar.

Siguiendo en la misma línea financiera y cuantitativa, Molly, V. (2009: 16) hace 12 diferentes concepciones de empresa familiar, utilizando la escala F-PecScale propuesta por Shanker y Astrachan (1996), Astrachan, Klein y Smyrnios (2002, 2005: 16), que caracteriza a estas organizaciones, en función del porcentaje de involucramiento en la propiedad, la administración y la gobernanza de la familia en la empresa.

### 3. Alouche y Amman (2000),

Para Alouche y Amman (2000: 9), existen dos grandes corrientes que agrupan las conceptualizaciones que han desarrollado los autores sobre la empresa familiar: Un grupo es el mono-criterio y un segundo grupo el multi-criterio. La presencia de la familia en ambos es fundamental, sea ésta a través de la presencia de una familia (mono-familiar), de dos familias (bi-familiar) o de más de dos familias (pluri-familiar).

Es empresa mono-criterio si la familia tiene la propiedad, sea por el control del capital (por mayoría o no) o sea por el poder de influencia en la interrelación familia- empresa. Este grupo de definiciones es el de menor presencia entre los investigadores del tema.

En el multi-criterio se conserva el criterio de control por parte de la familia y agrega la participación de ésta dentro de la empresa, además de otros criterios. Alouche y Amman (2000: 16) citan la definición de Tagiuri (1982), los dos círculos, como sobresaliente y citan siete grandes grupos de definiciones de la empresa familiar, propuestos por Westhead, P. y Cowling, M. (1998: 10) en Alouche y Amman (2000) (ver Cuadro 1):

**Cuadro 1: Definición Mono criterio y Multicriterio de Empresa Familiar**

<b>Definición</b>	<b>Criterios utilizados</b>
Mono-criterio	1. Propiedad 2. Control (poder de influencia)
Multi-criterio	3. Propiedad y control 4. Propiedad, control y sucesión. 5. Propiedad y dominio, y que la empresa lleve el nombre o apellido de la familia. 6. Generación de emprendedores e influencia mutua: existencia de dos generaciones e influencia mutua empresa-familia. 7. Subsistemas o modelo de los 3 círculos.

Fuente: Alouche y Amman (2000)

En estas definiciones hay coincidencia en dos aspectos, en la presencia de la

familia en el control de la propiedad o dominio de la empresa y en la presencia de la familia en la dirección o administración de la empresa (Alouche y Amman, 2000: 4).

4. Vallejo , M. (2005)

El investigador Vallejo, Martos (2005), se dio a la tarea de analizar 54 autores y las definiciones que estos proponen para la empresa familiar. Los dividió y clasificó en dos tipos de definiciones las unidimensionales y multidimensionales, con los siguientes resultados (ver Cuadro 2):

**Cuadro 2: Definición uni y multidimensional de la Empresa Familiar**

<b>Definiciones unidimensionales</b>		<b>Definiciones multidimensionales</b>	
Centrada en	# de Autores	Centrada en	# de autores
La propiedad	4	Propiedad y dirección	21
La dirección	5		
Las implicaciones familiares	9	Propiedad, dirección y otro	11
El relevo generacional	4		
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>Total</b>	<b>32</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de Vallejo (2005)

Derivado de este análisis, Vallejo (2005: 17), propone la siguiente definición:

“Una empresa familiar es aquella en la que los miembros de una misma familia tienen una participación suficiente en el capital para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, tenga éste carácter formal o legal o por el contrario sea de naturaleza informal, y en la que, además, existe el deseo o la voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar”.

Un aspecto adicional y de interés en el análisis de este autor, es que todas las definiciones, tanto las unidimensionales, como las multidimensionales, son de autores que van de los años 70’s a principios del presente siglo XXI. Casualmente

la definición de relevo generacional, que presentan 4 autores, el primero fue Donnelley (1964: 4), que es considerado como el primer autor de un artículo sobre el tema de las empresas familiares. Esto es una confirmación de la gran diversidad de definiciones y enfoques que tiene hoy día el estudio de la empresa familiar.

5. Benavides, C. et al. (2011)

Este déficit de estudios sobre prácticas administrativas y de control en la empresa familiar se puede apreciar en la relación de artículos publicados entre 1961 y 2008 (Benavides, C. et al. 2011: 6) (ver cuadro 3 ). En esta relación no aparece ninguno que en el título hable de estilos gestión o prácticas administrativas, ni tampoco de aspectos relacionados con el control organizacional o administrativo. Sin embargo, sí encontramos artículos relacionados con la dirección estratégica (9% de artículos).

Cuadro 3: Temas más tratados por la academia que estudia la Empresa Familiar

Temas de artículos sobre empresa familiar (1961 – 2008)	#
Sucesión	123
Economía y teoría organizacional	81
Gobierno corporativo	68
Dirección estratégica y cambio organizacional	63
Dinámica familiar interpersonal	54
Dirección financiera	51
Crecimiento y rendimiento empresarial	43
Emprendimiento /innovación	32
Género y etnia	25
Dirección de recursos humanos	25
Conflicto	18
Formación, consultoría y docencia sobre empresa familiar	18
Internacionalización y globalización	18
Historia del negocio	14
Sistema macroeconómico	13
Estado y Planificación de impuestos	10
Cultura	9
Responsabilidad social corporativa y ética	8
Profesionalización	5
Marketing	4
Dirección de la producción	2
Total	684

Fuente Benavides, C. et al. (2011)



Las prácticas administrativas y de control en la empresa familiar sigue siendo poco estudiado (Poulain-Rehm, T., 2006: 7).

#### 6. Rendon (2012)

El enfoque social es, para esta investigadora, el aspecto más importante para identificar a estas empresas, pues se da por la relación entre lo afectivo y lo económico; surgiendo con la participación de algunos miembros de la familia dentro de la empresa, ya sea como su fuente de trabajo o para tener cercanía entre padres e hijos.

Rendon (2012: 12) hace una clasificación de los estudios que se han publicado hasta la fecha y los agrupa en cinco grandes criterios y sus correspondientes perspectivas o enfoques teóricos (ver Cuadro 4):

**Cuadro 4: Criterios y Perspectivas en la definición de la**

<b>Criterio</b>	<b>Perspectiva</b>
- Propiedad	- Económica
- Control	- Administrativa
- Relación familia/empresa	- Social
- Participación de familiares.	- Económica y afectiva.
- Sucesión	- Económica, administrativa y afectiva

Fuente: Rendón, M. (2012)

La autora considera que los tres primeros criterios son las condiciones necesarias para que una empresa sea familiar y los otros dos “se encuentran muy relacionados con los objetivos mismos de la empresa familiar, uno de orden económico y afectivo, que contempla la participación de algunos miembros de la familia en la empresa, el cual se cumple fácilmente ya que precisamente la empresa se funda, entre otras cosas, para brindar empleo a la familia.

Sin embargo es el proceso de sucesión el que entraña para Rendón (2012: 12) los aspectos económicos, administrativos y afectivos. Los dos primeros, se puede decir, que concentran la mayoría de los enfoques que tratan los estudiosos de las

empresas familiares. El afectivo por su parte ha sido poco tratado, o se le da un enfoque alternativo vía la cultura de la familia y sus valores, como aspectos necesarios para la continuidad de la empresa.

En lo que se refiere a la perspectiva económica, el criterio más señalado es la propiedad en la empresa familiar, que es un tema económico pero también financiero, de hecho como lo dice Rendón (2012: 12): “*la propiedad es una de las condiciones para que una empresa se le catalogue como familiar*”. La propiedad como se observa también en la clasificación que hace Alouche y Amman (2000: 7) y como la de Vallejo, M. (2005: 2), es la dimensión que más está presente en las conceptualizaciones de la empresa familiar. Lo que hace que las definiciones con carácter financiero sean unas de las más numerosas y ubicuas dentro de esta diversidad de enfoques en los estudio de las empresas familiares.

Se observa en la investigación de Westhead, P. y Cowling, M. (1999: 3) que ambos autores tomaron como común denominador el criterio sobre las empresas con participación familiar en la propiedad y las declararon familiares o no familiares. A partir de ello, se encontraron que muchas de estas empresas, no se declaraban así mismas como empresas familiares, lo que condujo a pensar en otras condiciones como la sucesión y la continuidad. Los siguientes cuadros (ver cuadro 5, 6 y 7) sintetizan los enfoques de los seis autores vistos anteriormente:

**Cuadro 5: Visión de Handler y de Westhead et al de la Empresa Familiar**

Handler (1989)	Westhead, P. y Cowling, M. (1999)
<p>Marco analítico basado en 3 ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Propiedad y dirección Estratégica con 3 posibilidades.</li> <li>● Implicación Familiar con 5 posibilidades.</li> <li>● Sucesión con 4 posibilidades.</li> </ul> <p>Permite ver la gama de relaciones operativas y con ello la gama de diferentes clasificaciones de las EF.</p>	<p>Gracias a un estudio realizado a 427 empresas, se determinaron 12 definiciones diferentes de la empresa familiar con el enfoque financiero</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de Handler (1989) y Westhead, P. y Cowling, M. (1999)

**Cuadro 6: Visión de Alouche et al. y de Vallejo , M. de la Empresa Familia**

Alouche y Amman (2000)	Vallejo , M. (2005)
<p>Existen dos grandes corrientes en las EF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El mono-criterio. La empresa tiene la propiedad ya sea por control de capital o por la inter-relación familia-empresa.</li> <li>• El multi-criterio. En donde se conserva el control de la familia y se agrega la participación de ésta dentro de la empresa.</li> </ul> <p>Es fundamental la presencia en ambos ya sea en una familia (mono-familiar), de dos familias (bi-familiar) o de más de dos familias (pluri-familiar).</p>	<p>Clasificación de la EF en dos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidimensionales. Centrada en la propiedad, la dirección, las implicaciones familiares y relevo generacional.</li> <li>• Miltidimensionales. Centrada en la propiedad y dirección, y en la propiedad, dirección y otro.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos de Alouche y Amman (2000) y Vallejo (2005)

**Cuadro 7: Visión de Benavides, C. y de Rendón, M. de la Empresa Familiar**

Benavides, C. (2011)	Rendón, M. (2012)
<p>Estudios de las empresas familiares, publicados entre 1961 y 2008 sobre los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucesión</li> <li>• Economía y teoría organizacional</li> <li>• Gobierno corporativo</li> <li>• Dirección estratégica y cambio organizacional</li> <li>• Dinámica familiar interpersonal</li> <li>• Dirección financiera</li> <li>• Crecimiento y rendimiento empresarial</li> <li>• Emprendimiento /innovación</li> <li>• Género y etnia</li> <li>• Dirección de recursos humanos</li> <li>• Conflicto</li> <li>• Formación, consultoría y docencia sobre empresa familiar</li> <li>• Internacionalización y globalización</li> <li>• Historia del negocio</li> <li>• Sistema macroeconómico</li> <li>• Estado y Planificación de impuestos</li> <li>• Cultura</li> <li>• Responsabilidad social corporativa y ética</li> <li>• Profesionalización</li> <li>• Marketing</li> </ul> <p>Dirección de la producción</p>	<p>Enfoque social que se da entre lo afectivo y lo económico.</p> <p>Clasifica estudios publicados hasta la fecha en cinco criterios y sus perspectivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad - Económica</li> <li>• Control - Administrativa</li> <li>• Relación familia-empresa - Económica afectiva-</li> <li>• Sucesión - Económica, administrativa y afectiva.</li> </ul> <p>La propiedad es una de las condiciones para que una empresa se le catalogue como familiar.</p> <p>Son pocas las empresas en donde se expresa preocupación en la forma de administrar</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de Benavides (2011) y Rendón (2012)

Las empresas familiares ofrecen un terreno de estudio privilegiado para las ciencias administrativas, especialmente para ciertas teorías como la financiera, la organizacional y la de los recursos humanos. En lo financiero las teorías se inscriben en el ámbito de los derechos de propiedad y de la teoría de la agencia, ampliamente estudiado. En la organización la influencia de la familia en los estilos de gestión de la empresa, es un tema poco abordado (Alouche y Amann, 1997 en Poulin-Rehm, 2006: 1).

La administración (management o gestión) está presente en prácticamente todas las definiciones y conceptualizaciones sobre la empresa familiar, la mayoría lo hace solo para enfatizar el control de la dirección de la empresa o el control estratégico de la misma en manos de una familia. Los estilos de gestión o modalidades de coordinación que se practican en las empresas familiares y la problemática administrativa que se puede generar, no es mencionada en ninguno de los marcos analíticos anteriores.

Son pocas las empresas familiares donde se expresa preocupación en la forma de administrar, la mayoría se conduce como una empresa no familiar, resistiendo los efectos de su naturaleza en el desempeño organizacional (Cisneros et al., 2011: 5). Estos autores afirman, además, que a pesar de la tendencia de las empresas familiares por insertarse en estilos de gestión propios de una empresa no familiar, comienzan a surgir propuestas sobre cómo llevar a cabo la gestión, mostrando en la mayoría de los casos tanto una preocupación por el papel de la familia, como por encontrar la forma de potenciar la capacidad estratégica de la empresa que asegure su continuidad (Cisneros et al., 2011: 5).

Es por lo anterior que, en los últimos años los investigadores de empresas familiares, han relacionado el tema de la gestión o administración de estas empresas con dos grandes ejes o marcos teóricos: La teoría del RBV (Resources Based View) por sus siglas en inglés, cuya visión está basada en los recursos propios de la familia y en el Familiness se refieren al conjunto o paquete de recursos que las empresas familiares tienen, virtud a la interrelación y al trabajo

conjunto de los miembros de la familia en la empresa, que logran o producen un mejor desempeño de la empresa y con ello se influye positivamente en la continuidad de la empresa.

La visión basada en recursos es una teoría para valorar las ventajas estratégicas de las empresas familiares en la gestión estratégica, que proporciona la lógica para entender cómo la familia puede, simultáneamente, buscar oportunidades y ventajas competitivas (Hitt, Ireland, Camp, y Sexton, 2001, 2002 en Simon, D. y Hitt, M., 2003).

En el mismo tenor Chua, Christman y Pramodita (1999: 7) consideran que definir a la empresa familiar solo en base a los componentes familiares (propiedad y administración) es muy práctico, pero no es un buen criterio para definir a una empresa familiar, pues hay muchas que contando con esos componentes (propiedad y administración) se autodefinen como familiares y otras no (Westhead, P. y Cowling, M., 1999: 9), lo que genera un conflicto para el investigador (Chua et al., 1999: 7), proponiendo la siguiente definición:

“La empresa familiar es aquella que es propiedad y es administrada por una familia o por una coalición de la misma y cuya visión o voluntad es que ésta trascienda a través de las generaciones en manos de la misma familia o de una coalición de ésta.” La definición incorpora la sucesión a través de mantener la propiedad y la gestión del negocio en la familia, como piezas que hacen posible la continuidad como empresa familiar.

Este tema de la continuidad de la empresa familiar, a través de la sucesión, está presente, prácticamente en todas las definiciones; desde el inicio formal de su estudio en el año de 1964, año en que apareció el que se ha considerado el primer artículo sobre el tema, el de Donnelley, de la Universidad de Harvard. En este artículo se definía a esta empresa como la propiedad de una familia, donde conviven intereses familiares y políticas durante, por lo menos dos generaciones (Poulain-Rehm, T. 2006: 4). Aquí se observa la importancia que le da este autor al tema de la continuidad generacional como condición para declararla familiar.

La continuidad, a través de la sucesión, es el tema más estudiado por los investigadores de la empresa familiar. El 18% de los artículos aparecidos entre 1985 y 2010 (Benavides, C. et al. 2011: 4) han tratado este tema, desde distintos enfoques o teorías. Por ejemplo, Miller y Le Breton, 2006, enfocaron la sucesión por la teoría de la agencia y el de la gobernanza. Otros como Chua, Christman y Pramodita (1999), Vallejo (2007, 2011), Aronoff (2004) pusieron en relieve los valores de la familia, como un factor importante para la continuidad de la empresa.

*La sucesión es un tema que ha cobrado mucha importancia, en la organización llamada empresa familiar, ya que busca la continuidad de la empresa en manos de la familia desde tres perspectivas diferentes –económica, administrativa y afectiva-, es decir, busca la perpetuación del patrimonio, el control administrativo y el buen nombre de la familia—incluyendo la cultura y sus valores-.” Vallejo (2005: 16) y Chua et al. (1999: 7),*

La sucesión en miembros de la familia, es por tanto un elemento indispensable para la continuidad de la empresa, tema que ha sido muy estudiado en relación con el enfoque de la sucesión, de la gobernanza, del nuevo institucionalismo, de la cultura organizacional y otros. Sin embargo, es poco o nada lo que se ha estudiado del tema de la continuidad en consecuencia a los valores y participación de la familia en las prácticas administrativas cotidianas como las modalidades de control administrativo u organizacional (Cisneros, Ramírez y Hernández, 2011: 8).

Incluir el tema de la sucesión como condición para definir a la empresa familiar, corresponde muy bien con la importancia que este tema tiene, pues en los últimos 25 años el 18% (o sea 123 de 684) de los artículos aparecidos sobre la empresa familiar entre los años 1961 y 2008, tratan sobre este tema (Benavides, C. et al, 2011: 4). Otro artículo que también es citado en el estudio de Vallejo y cuya definición también está centrada en la sucesión, es el de Chua, Christman y Pramodita (1999: 8). Estos autores son de los que más tratan este tema y son los que más han influido para que la sucesión en miembros de la familia sea una condición, aparte de la propiedad y la dirección, para que una empresa sea considerada como empresa familiar.

Al incluir a la sucesión como condición para ser empresa familiar, estos autores hacen especial énfasis en lo que ellos denominan el *comportamiento o la esencia* de la empresa familiar y se refieren a algo que no es tan determinativo o evidente como la propiedad o la dirección de la empresa, sino a aquello que puede revelar las intenciones y la visión de la empresa familiar para trascender como tal, a través de varias generaciones, es decir tener la voluntad como familia y como empresario, de que la empresa continúe siendo empresa familiar y por lo tanto el sucesor deberá ser de la familia nuclear o de la extendida, según sea el caso.

Basco, Rodrigo J. T. (2006: 3), este autor coincide, como otros, en que no existe una sola definición de empresa familiar, sin embargo hace una relación de los aspectos comunes que aparecen en las diferentes definiciones, como ejemplo:

1) definiciones que no difieren en la dimensión de propiedad y dirección por parte de una familia, salvo excepciones; 2) definiciones que requieren que exista propiedad o control familiar o ambas características a la vez y 3) definiciones que difieren con relación a las formas de control de la propiedad.

Asimismo este autor, Basco (2006: 20), que realizó un estudio sobre la evolución de la empresa familiar como campo de estudio, llegó a las siguientes conclusiones:

La investigación en la empresa familiar está desarrollando los pasos para ser considerada un campo independiente y aún se encuentra en su proceso embrionario. La principal dificultad se encuentra en la excesiva fragmentación del conocimiento que se produce, por la elevada investigación descriptiva, la inexistencia de teoría que explique el fenómeno y la falta de una definición de la empresa familiar, que integre los conocimientos e intente trabajar desde posturas comunes a través de las diferentes disciplinas para crear un cuerpo teórico, que permita crear teorías propias. Mientras tanto, la investigación de la empresa familiar solo puede ser considerada como un ámbito de aplicación de las disciplinas existentes.

## **Conceptualizaciones de la Empresa Familiar**

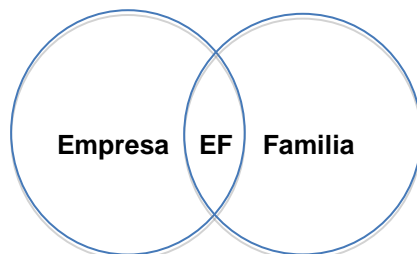
La noción de empresa familiar encuentra en la perspectiva sistémica una representación básica que consiste en la unión de dos sistemas sociales, la empresa y la familia, cuya interrelación traslapa dos instituciones cualitativamente diferentes (Davis, 1983; Lansberg, 1983, en Cisneros et al, 2011: 5), una relación entre jerarquías incongruentes (Barnes, 1988 en Cisneros et al, 2011: 5) con metas e ideales que se perciben contradictorios (Barry, 1989 en Cisneros et al, 2011: 5)

### ***Modelos Teóricos de la Empresa Familiar,***

#### ***Modelo de los dos círculos:***

Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1977, 1997) a comienzos de los años de 1980 y a solicitud de la Universidad de Harvard, los investigadores Tagiuri, R. y Davis, J. propusieron un constructo que representaba a la empresa familiar como dos subsistemas uno la familia y otro la empresa (Gersick, K., Davis, 1980: 5; Lansberg, 1983:3 y McCollom, 1988: 1); a este constructo lo denominaron “concepto de atributos ambivalentes” (Tagiuri, R. y Davis, J. 1982:1) o modelo de los dos círculos (Esquema 2) y definieron entonces a la empresa familiar como aquella que es propiedad (control financiero) de una familia y que al menos dos de sus miembros trabajan en la dirección de la misma.

#### **Esquema 2: Modelo de los dos círculos**



**Fuente: Tagiuri y Davis (1980)**



Este enfoque permitió, visualizar la complejidad inherente a la empresa familiar, ya que hacía coexistir simultáneamente, a las dos entidades: empresa y familia; haciendo surgir atributos ambivalentes motivados por: roles simultáneos; identidad compartida; historia común de toda la familia; implicación emocional; lenguaje privado de los familiares; conocimiento mutuo e intimidad y el significado que tiene la empresa familiar (Tagiuri, R et al., 1982, 1996: 5).

Estos atributos ambivalentes provocan ventajas y desventajas, tanto para la familia como para la empresa, como se aprecia en el cuadro 8.

Cuadro 8

**Atributos ambivalentes de la empresa familiar: ventajas y desventajas**

Desventajas ( - )	Atributos	Ventajas ( + )
Confusión de normas y ansiedad. Las cuestiones de negocio y propiedad pueden mezclarse. Falta de objetividad en la empresa.	Roles simultáneos	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Toma de decisiones rápida y eficaz.
Un sentimiento sofocante de ser vigilado. Resentimiento hacia la familia y el negocio.	Identidad compartida	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Gran sentimiento de misión. Decisiones empresariales más objetivas.
Los miembros de la familia pueden señalar las debilidades. Las primeras decepciones pueden disminuir la confianza en la interacción laboral.	La historia común de toda una vida	Los familiares pueden destacar las fortalezas del otro y complementar sus debilidades. Una base sólida puede ayudar a la familia a enfrentarse a la adversidad.
Falta de objetividad en la comunicación. El resentimiento y la culpa pueden complicar la interacción laboral. Puede aparecer una hostilidad encubierta.	Implicación emocional y ambivalencia	La expresión de sentimientos positivos crea lealtad y refuerza la confianza.
Puede desencadenar reacciones que tergiversen la comunicación y provoquen situaciones de conflicto.	Lenguaje privado	Lenguaje privado Permite una comunicación más eficaz con mayor intimidad.
Puede causar que los familiares se sientan vigilados y atrapados	Conocimiento mutuo e intimidad	Mejor comunicación y decisiones empresariales que refuerzan a la empresa, a los propietarios y a la familia.
Pueden generar grandes rivalidades entre familiares.	Significado de la empresa familiar	El simbolismo de la empresa puede proporcionar un importante sentido de misión para los empleados.

Original de: Tagiuri, R. y Davis, J. (1982, 1996)

Estos atributos ambivalentes proceden directamente de la superposición por pertenecer a la familia y a la empresa (propiedad y gestión), entidades con propósitos no sólo diferentes, sino opuestos y hasta contradictorios. Se trata de la interrelación entre dos instituciones, familia y empresa, instituciones cualitativamente diferentes, que establecen un choque entre la lógica empresarial y la convivencia familiar (De la Rosa, A., Lozano, O. y Ramírez, J. A., 2009: 350).

En este modelo, al conservar cada una de las dos entidades: familia – empresa, sus propias normas, reglas, estructura y valores, los problemas surgen por una especie de choque entre ellos. Esto porque los individuos mantienen dos roles: uno en la familia (padre, madre, hijo) y otro en la empresa (director, gerente, subalterno, trabajador). Lo que hace que haya entre ambas entidades una interdependencia (Beckhard y Dyer, 1983: 5); confirmando la visión de Tagiuri y Davis de los atributos ambivalentes.

En este sistema superpuesto tanto la familia como la empresa, nunca dejan de ser lo que son, con sus propias reglas, prácticas y estructura; estableciéndose una relación entre jerarquías incongruentes. Es decir, el padre o la madre de familia no deja de serlo porque se hayan convertido en el gerente del negocio familiar, tienen que sobre llevar ambas responsabilidades con el riesgo de caer en contradicciones y hasta en conflictos. Al llevar ambos roles, sin renunciar a uno, la consecuencia es la aplicación o no aplicación de las políticas, estrategias, reglas y prácticas de la empresa a los miembros de la familia, a las cuales todos están obligados.

Sin embargo hay evidencias que señalan una posible estabilidad sistémica gracias a la fuerza integradora de la familia (McCollom, 1988)(Miller y Le Breton-Miller, 2006, en Cisneros et al., 2011: 5). Se considera que el sistema familiar se basa en las emociones con énfasis en la lealtad y en la atención y cuidado de los miembros de la familia, mientras que el sistema empresarial está basado en las tareas, con énfasis en el desempeño y resultados (Benson et al., 1990 en Cisneros et al., 2011: 5). El grado de relación de estos dos sistemas supone el

surgimiento de conflictos, sobre todo si las relaciones están dadas en términos de autoridad y poder (De la Rosa, Lozano y Ramírez, 2009); conflictos que pueden afectar en una administración efectiva al rendimiento de la empresa y llevarla incluso a su desaparición.

Hollander y Elman (1988 en Cisneros et al., 2011: 5) afirma de manera crítica, que la tendencia general es considerar la presencia familiar como el origen de varios problemas relacionados con el desempeño de los negocios

***Modelo de los tres círculos:***

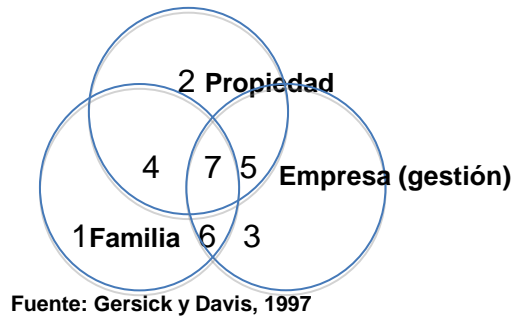
El modelo de los tres círculos viene a complementar al anterior; el modelo de los dos círculos es la conceptualización básica para la comprensión de la empresa familiar, se le considera también una concepción más bien prescriptiva en el conocimiento de la empresa familiar, ya que adolece de no hacer distinción entre los miembros de la familia propietaria y miembros de la familia directivos (empresas familiares que trascienden a la segunda generación y/o de empresas familiares grandes, que ya incluyen a los copropietarios no familiares).

El modelo de los dos círculos es también considerado un sistema cerrado ya que no toma en cuenta el entorno que rodea a la empresa familiar y las relaciones que se dan en ese entorno, tanto de orden empresarial como social, incluso se le considera la primera etapa del enfoque sistémico de la empresa familiar (Pieper, T y Klein, S., 2007: 19).

Tagiuri, R. y Davis, J. (1996: 5) afirmaban que una descripción más exacta de la gama de empresas familiares debería trazar una distinción neta entre el subsistema de propiedad y el de dirección, dentro del círculo de la empresa. En otras palabras, algunos son propietarios pero no participan en la dirección del negocio; otros son gerentes pero no controlan las acciones (Gersick et al, 1997: 4). La afirmación anterior más la experiencia en empresas más grandes, donde la dinámica de empresas familiares más complejas controladas por primos, se relaciona más por la distinción entre propietarios y dirigentes, que entre familia y empresa, de aquí surge el modelo de los tres círculos (Gersick et al, 1997: 10) (ver Esquema 3)

### Esquema 3

#### Modelo de los tres círculos de la Empresa Familiar



Este modelo, es más propio para explicar a la empresa familiar siendo del tamaño que sea, ya que la visualiza como un sistema de tres subsistemas: la familia, la administración y la propiedad de la empresa, donde la característica única de la empresa familiar, resulta de la interacción de estos tres subsistemas, con las ventajas y desventajas que conlleva esta interacción (Molly, V., 2009: 15). Funciona también para explicar la complejidad de cada empresa, lo que ha permitido darle lugar a una amplia gama de definiciones de empresa familiar como:

*Es una empresa donde dos o más miembros de una familia extendida influyen en la dirección de la empresa, a través de los lazos familiares, del rol que juegan en la administración o de sus derechos de propiedad, (Pratt& Davis, 1986, en Chua, Chrisman y Sharma, 1999: 7).*

Estos mismos autores citan otras definiciones como la de Dreux, (1990: 2) *empresa que pasa a ser controlada por una o más familias, con influencia en la dirección de la empresa* y la de Leach et al, (1990:4) *que una empresa familiar es aquella donde una familia o grupo de familias controla el 50% o más de las acciones y/o una parte significativa de los directivos pertenece a estas familias.*

Lo más importante de este modelo de tres círculos, es que a través de los tres sistemas superpuestos, permite visualizar que, una empresa familiar puede

coexistir hasta en siete sectores ocupados por individuos que pertenecen o no a la familia; que tienen o no derechos sobre la propiedad de la familia y por individuos que pertenecen a la empresa, pero no a la familia y/o tienen derechos sobre la propiedad de la empresa, Gersick et al, (1997: 7).

Los siete sectores que se forman en el sistema de los tres círculos son los siguientes (ver Esquema 3):

- a) La persona que solo tenga una conexión con el sistema, estará en uno de los sectores externos 1, 2 ó 3.
- b) Las personas que tengan más de un nexo con el sistema, estarán ubicados en los sectores superpuestos: 4, 5, 6 ó 7. Siendo el sector 7 el más complejo, ya que se trata de personas que intervienen en la administración de la empresa, pertenecen a la familia y además son propietarios.

El sector siete están representado por aquellos individuos que tienen derechos de propiedad, forman parte de la familia y participan en la administración de la empresa (Gersick et al,1997: 8). Estos autores consideran que se trata de las personas que más participan en los planes de continuidad y de contingencia de la empresa. Desde luego en empresas familiares pequeñas o medianas y que no cuentan con la participación de socios externos, sino que es la familia la propietaria, entonces el modelo de los tres círculos se reduce a dos: familia y empresa, ya descrito anteriormente.

Un aspecto interesante de este modelo (3 círculos) es que ya se advierte la importancia que tiene la sucesión en las empresas familiares, pues de eso depende que continúen con ese estatus o cambien, es decir se trata de la continuidad como empresa familiar. Lo que no sucede en la primera conceptualización de la empresa familiar (dos círculos) que proviene de una noción básica de empresa familiar.

Los dos enfoques sistémicos anteriores, Pieper, T y Klein, S. (2007: 8) los consideran representativos de dos etapas evolutivas de la representación

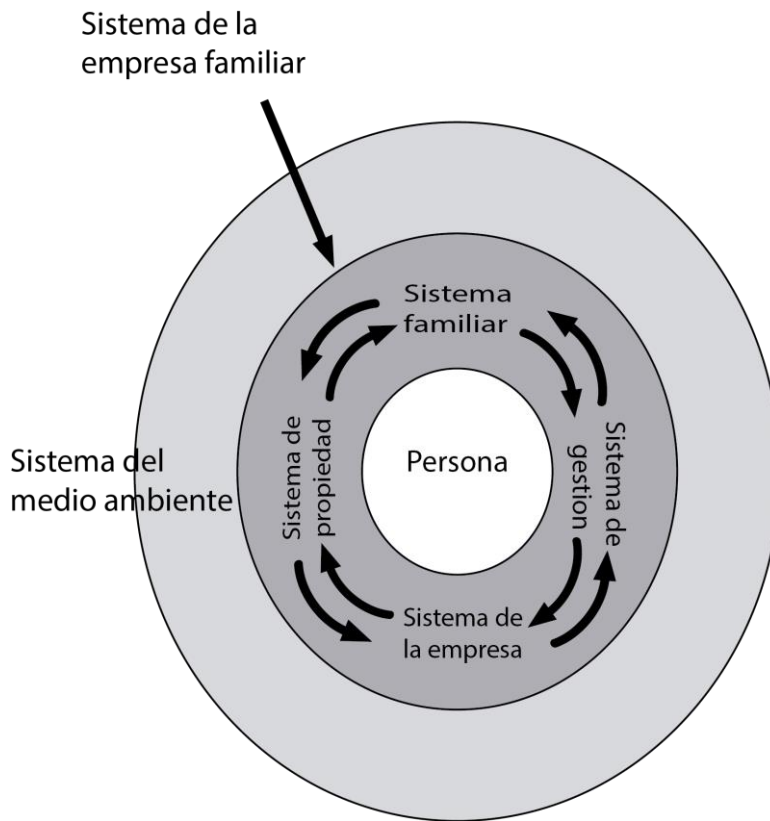
conceptual de la empresa familiar. A la primera la consideran sólo como prescriptiva de lo que es la empresa familiar, como un enfoque unidimensional, casi como una metáfora. La segunda etapa es más completa, pues integra a los subsistemas de familia y empresa, Formando así tres subsistemas y con ello un sistema más complejo, sin embargo ambos sistemas adolecen de ser sistemas cerrados, pues ninguno considera el medio ambiente o entorno que rodea a la empresa familiar (Pieper, T y Klein, S., 2007: 7).

### **Modelos recientes de la empresa familiar**

La tercera etapa evolutiva de este enfoque sistémico, que más bien podría denominarse toda una corriente, lo representan conceptos de sistema, que además de los tres subsistemas: familia, empresa y propiedad, a éstos se agregan el sistema de la empresa, es decir la organización y también se considera la influencia del entorno; considerando además el involucramiento de los miembros de la familia, tanto en lo individual como en grupo, en uno o varios de los cuatro subsistemas.

Uno de los sistemas propuestos es el de Pieper, T y Klein, S., (2007: 6) estos autores, para representar esta tercera etapa del enfoque sistémico lo denominan “el ojo de buey” (The Bulleye), ver Esquema 4. Para sus autores este modelo caracteriza la unicidad y a la vez la diversidad de la empresa familiar; considerando la dinámica entre los 4 subsistemas que la integran y su interrelación con el entorno, tanto económico como cultural de cada empresa. Y su interrelación con cada miembro de la familia en lo individual o grupal. (ver esquema 4)

#### Esquema 4: The Bullaye, A System Approach To Modeling Family Firm

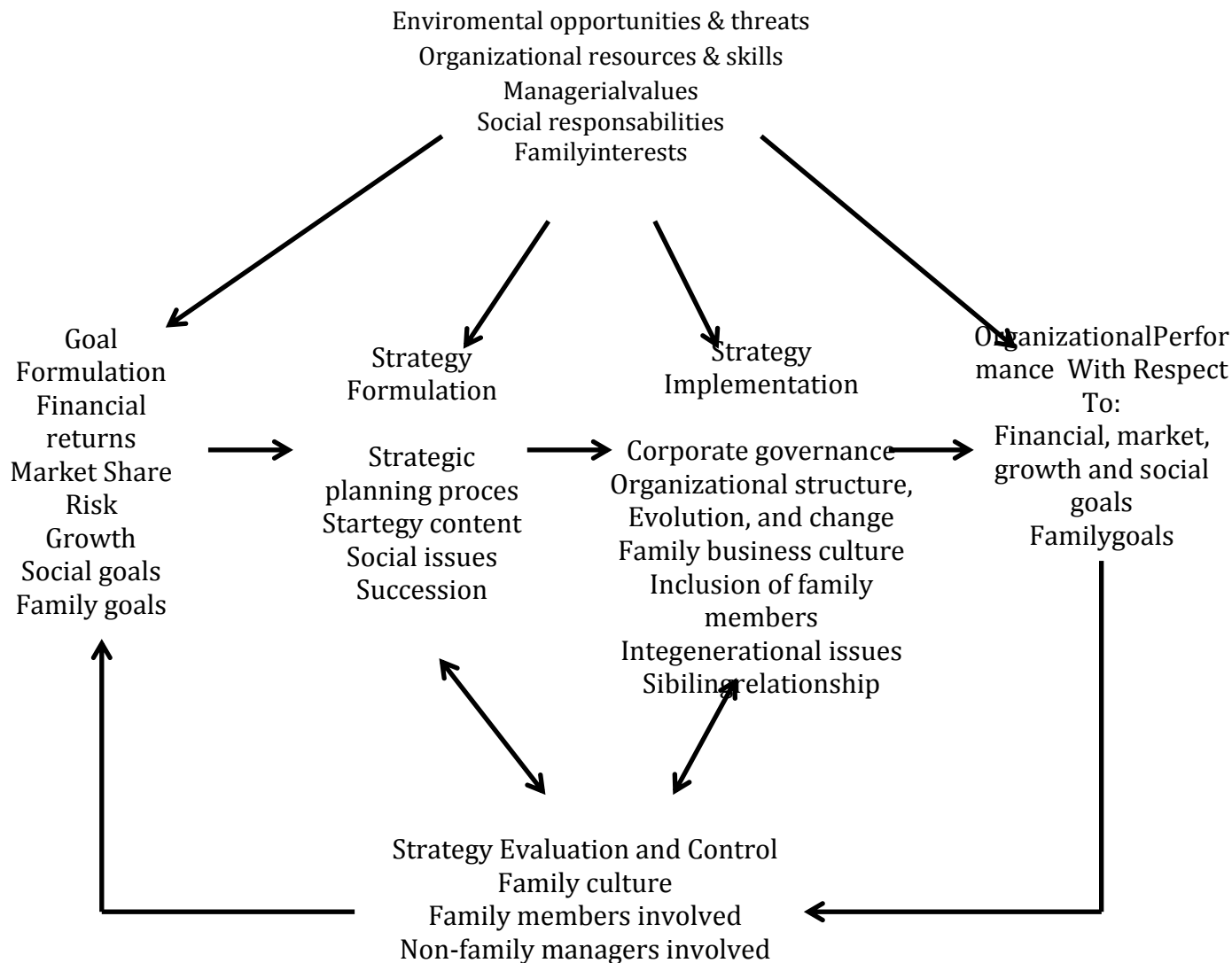


Fuente: Pieper, T. y Klein, S., 2007

Otros enfoques conceptuales sobre la empresa familiar y que se aluden en el artículo de Pieper et al (2007: 9), como exponentes de modelos pertenecientes a esta tercera etapa sistémica, son los siguientes:

A) El sistema estratégico propuesto por Sharma, Chrisman y Chua, (1997: 5), quienes denominaron a su modelo "Proceso Estratégico Gerencial"(Strategic Management Process) (ver Esquema 5) subraya las "influencias familiares" en la determinación de aspectos de la gestión tales como la formulación de metas y de la estrategia, su implementación y ejecución; considerando al mismo tiempo metas de la empresa y de la familia: metas financieras, de mercado, de crecimiento y sociales de la familia; considerando también la cultura, valores de la familia y el entorno.

## Esquema 5: Strategic Management Process de la Empresa Familiar



Fuente: The Strategic Management Process\* Sharma, Chrisman y Chua (1997)

Este modelo se concentra en la planeación estratégica y toma en cuenta los objetivos y cultura de la familia, así como el involucramiento de los miembros familiares y no familiares en la administración de la empresa.



B) Los dos enfoques que consideran la influencia de la familia como un factor estratégico para el mejor desempeño de la misma y qué le agrega una ventaja competitiva se refiere, por un lado a la teoría RBV (Resources Based View) y por otro al Familiness., debido a que ambos se refieren al conjunto o paquete de recursos que la empresa familiar tiene, virtud a la conjunción de la familia y la empresa.

Para Habbershon, T. y Williams, M., (1999: 1) el RBV (Resource Base View) ofrece el marco teórico para explorar el comportamiento organizacional en la empresa familiar, ya que la investigación del comportamiento organizacional de los miembros de la familia, dentro de la empresa familiar, normalmente queda reducido a la categoría anecdótica. Estos autores, resaltan las condiciones históricas únicas de las empresas familiares, lo cual les permite contar con recursos que no son fácilmente imitables como la cultura organizacional, basada en los valores de la familia, como un activo histórico por el prestigio logrado por la empresa.

Fenómenos tales como los procesos de decisiones formales e informales, que permanecen profundamente enraizadas en la administración familiar y la orientación relacional entre padres e hijos son un ejemplo de recursos socialmente complejos que más a menudo se encuentran en estas empresas familiares. Lo irónico de estas categorías de recursos encontrados en la empresa familiar, es que, generalmente, se les asocia como causales de ambigüedad.

Estos causales de ambigüedad existen cuando no se establece una relación entre los recursos de la empresa y su ventaja competitiva, debido a que no se entiende que ésta exista. Las empresas familiares pueden tener numerosos recursos intuitivos que no son valorados como ventaja competitiva. Esa puede ser la razón del porque el éxito de muchos negocios familiares no se comprende, y puede resultar inexplicables. Los recursos causales de ambigüedad sólo salen a la luz durante los períodos de cambio y aún en esos casos solo pueden ser identificados cuando hay un análisis sistemático del cambio que se lleva a cabo Habbershon, T. y Williams, M., (1999: 6).

El familismo (familiness) es lo resultante de la imbricación positiva de dos capitales sociales en la empresa familiar: por un lado, la interacción entre los miembros de la familia y por el otro lado, las relaciones de intercambio con clientes, proveedores y trabajadores (Arrègle et al., 2004: 7). Según algunos autores, el éxito de las empresas familiares, sea cual sea su tamaño, está esencialmente sostenido por sus particularidades sociales, culturales y empresariales. Los desarrollos teóricos subyacentes se dirigen principalmente al concepto de confianza, propia de la cultura de las empresas familiares, así como de la gestión de recursos humanos que se practica (Bughin, C. y Colot, O., 2008: 5).

Habbershon y Williams, (1999: 8) ofrecen dos casos acerca de los recursos idiosincrásicos (familiness o familismo), como factores de ventaja competitiva en empresas familiares, pero que pueden perderse durante una transición o cambio de propietarios. Cuando una empresa familiar se somete a una transición generacional los cambios pueden ser lentos pero importantes en esos recursos, que incluyen el manejo de información y de experiencia, el estilo de gestión, las relaciones con los accionistas y otros. El segundo caso se da cuando tras la adquisición de una empresa familiar de alto desempeño y donde los cambios tienden a ser más radicales se incluye la cultura corporativa, el estilo de gestión, controles, relaciones con los accionistas, entre otros. En ambos casos, los nuevos gerentes y propietarios son incapaces de explicar cómo los recursos anteriores estaban proporcionando una ventaja competitiva.

Según diversos autores (Chami, 1997; Alouche y Amann, 1998 en Bughin, C. y Colot, O., 2008: 5), el concepto de la confianza puede explicar el mejor desempeño de las empresas familiares. Esta confianza proviene de la confianza lograda durante las relaciones cotidianas sostenidas entre los miembros de la familia, sin el riesgo de conflicto entre el principal y el agente (Alouche y Amann, 1998, en Bughin, C. y Colot, O., 2008: 5). Alouche y Amann proponen tres niveles de confianza dentro de las empresas familiares:

a) La confianza entre los líderes (o confianza personal) que es la lógica institucional familiar. Los líderes pertenecientes a la familia, se adhieren a la lógica

de la empresa familiar que se basa en la interpenetración y la simultaneidad de los roles, lo cual conlleva una historia común, una identidad compartida, una implicación emocional y el significado simbólico de la empresa familiar; b) La intra confianza, es decir la confianza entre los dirigentes y trabajadores de la empresa y c) La confianza inter, que es la confianza con el entorno: los clientes, proveedores, entre otros.

La dimensión humana que conforman las empresas familiares, se constituye en sí, en un activo propio de este tipo de empresas (Carter y Buff, 1996 en Poulain-Rehm, 2006: 5); existen evidencias de mecanismos presentes en estas empresas, que hacen movilizar a su personal a producir esfuerzos de acuerdo a los intereses, objetivos y a los valores de las mismas (Mowday,1982; Catry y Buff, 1996 en Poulain-Rehm, 2006: 2). Estos activos son su capital humano, capital social, el espíritu de sacrificio y de sobrevivir como empresa familiar de sus integrantes y la estructura de gobernanza como atributo (Simon y Hitt, 2003: 3).

Cabe decir que Pieper et al. (2007: 4) consideran que el enfoque sistémico no especifica nada acerca de las prácticas administrativas cotidianas, que incluiría el comportamiento de los miembros de la familia en aspectos relacionados con la coordinación y el control de actividades y acciones de trabajo diarias.

La empresa familiar es una organización en donde los valores de la familia se expresa de diferente manera, uno a través de las prácticas administrativas cotidianas como los mecanismos de control y de coordinación que se dan dentro de la empresa familiar y otro, a partir de los valores familiares que influyen positivamente en la continuidad y permanencia activa de la empresa familiar. Se considera que la empresa tiene pilares normativos y cognitivos que constituyen un argumento teórico consistente para la transmisión de los valores y otros elementos de la cultura de la familia, y compartidos no solo por la familia, sino por los empleados no familiares también, virtud a la interrelación dentro de la empresa. La idea detrás de esta afirmación proviene de la teoría institucional (Zucker, 1977; Scott, 1995 en Vallejo, 2011: 3).

Vallejo (2011: 12) realizó una investigación cuantitativa, encuesta, con 90 empresas familiares y con casi 300 entrevistas, donde tenía a los valores (armonía, compromiso y servicio al cliente) como variables independientes y a la supervivencia (continuidad), rentabilidad y cohesión como variables dependientes. Después de esta experiencia él afirma la conveniencia para la empresa familiar de la adopción de una gestión basada en los valores, pues considera que la influencia de los valores es positiva para una adecuada gestión en el desempeño de la empresa familiar.

De esta experiencia Vallejo señala a la conveniencia y utilidad para la empresa familiar de una gestión basada en valores, en lugar del manejo de la administración tradicional. Esto les dará una clara oportunidad de lograr ventajas competitivas en términos de rendimiento, mencionando la existencia del modelo de gestión basada en valor (VBM), donde la cultura organizacional tiene un papel muy importante.

Detrás de estos criterios, nos acercamos a la idea de que, es la influencia de la familia lo que determina su carácter familiar (Chua et al., 1999 en Begin, L. et al., 2011). Así la diversidad de empresas familiares, puede distribuirse en un continuo, que va de la influencia total a la nula influencia de la familia (Litz, 2008 en Begin, L. et al., 2011).

Asimismo estas autoras consideran que para abordar esta complejidad, se requieren adoptar enfoques interdisciplinarios donde haya una mayor apertura de los dos sistemas que son la familia y la empresa; integrándolos en modelos y enfoques holísticos (Basco y Rodríguez, 2009; Chrisman et al., 2007; Pieper y Klein, 2007 en Begin, L. et al., 2011). Donde también se ubique a la empresa familiar en su contexto socio-cultural e institucional específico, para reconocer que encajan en una comunidad que la influencia y la forma (Aldrich y Cliff f, 2003; Steier et al., 2009 en Begin, L. et al., 2011).

### **Empresa Familiar: Los Valores familiares y empresariales**

En esta sección, se hace una breve revisión sobre la importancia de la influencia

e incidencia de los valores y la cultura familiar en la empresa familiar, así como su relación con el control organizacional dentro de la empresa.

La empresa familiar, sobre todo tratándose de la pequeña, es un ámbito que se convierte en una extensión de la familia, donde el padre o la madre, como iniciadores y continuadores de las mismas, administran la empresa no solo con su experiencia empresarial y técnica, sino también con su valores, los cuales orientan y facilitan el comportamiento organizacional de todos los miembros de la familia en su papel de coordinar y controlar todas las actividades productivas y administrativas dentro de la empresa.

Por su parte García, A. (2013: 23) citando a Schein (1985), quien propuso, “una estructura de “iceberg”, en la cual es posible encontrar tres elementos centrales vinculados entre sí a través de constantes interrelaciones:

1. Artefactos y conducta: compuesto por los aspectos más observables del comportamiento humano, como ritos, rituales, símbolos y mitos, todos ellos fácilmente perceptibles y colocados en la parte superior de la pirámide cultural, donde cualquier persona los puede observar sin mayores esfuerzos.

2. Las creencias son consideradas como afirmaciones “de facto”, como un conjunto de formas de pensar y actuar que han sido estructuradas a lo largo de la vida de la organización y que sirven como punto de referencia para evaluar y conducir la conducta de sus miembros. Los valores son vistos como todo “aquello que tiene que ser”, como un dogma, como un cuerpo de principios inviolables que permiten determinar si algo es correcto o no a la luz de que tales pensamientos han puesto dentro de una determinada cultura organizacional.

3ª. El mundo subyacente representa aquellos supuestos que son tomados como una verdad sin discusión, siendo difícil de cuestionar, y al mismo tiempo, casi imposibles de justificar” (Páramo, 2001, en Steckerl, 2006: 8).

Desde la perspectiva de Schein, sólo la tercera perspectiva, de las expuestas anteriormente, representa la verdadera esencia de una cultura organizacional; por

ello, el mundo subyacente, es decir, los supuestos, de cómo y por qué se deben hacer los procesos en las organizaciones deberán, según Schein, convertirse en el eje central en la toma de decisiones empresariales dirigidas a implementar una cultura organizacional orientada al mercado en las organizaciones.

Para Steckerl, V. (2006: 5), cuando se habla de “cultura” necesariamente nos remitimos al ser humano, pues la cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de todo aquello que constituye la vida en común de las personas. Las costumbres sociales y los patrones de comportamiento de los seres humanos; no existen de manera aislada, están estrechamente interrelacionados con una cultura.

La cultura es, entonces, siempre un fenómeno colectivo; el resultado de los primeros años de convivencia humana, donde el universo compartido –parcial o totalmente– con la gente que se vive o se ha vivido, moldea y delinea el aprendizaje, el pensamiento y la conducta social. “La cultura es el resultado de la interacción humana permanente. No es heredada biológicamente, es transmitida” (Páramo & Martínez, 2005, en Steckerl, 2006: 6).

La familia es el primer contexto para la socialización y el aprendizaje; los valores son producto de la continuidad y de la transmisión de una generación a otra, lo que representa el anclaje cultural y la memoria colectiva (Sabatier y Lannegrand-Willems, 2005). La empresa familiar como producto de la integración de familia y empresa, podría conformar también un anclaje cultural muy fuerte, ya que permite una mayor convivencia y continuidad de la interrelación de sus miembros en un contexto de que les ofrece una mayor exposición a la práctica de los valores familiares.

La cultura en México, y los valores que ésta conlleva, profundamente arraigados en el inconsciente del mexicano, son fundamentales para la cohesión social y la preservación moral, ayudan a la convivencia humana cotidiana; éstos no pueden ser dejados a la entrada de la fábrica, de la oficina, del despacho, son introducidos

en estos espacios junto con las personas, de ahí la importancia de ver su impacto en la organización.

Kras (1991) divide en dos a los fenómenos culturales (entendidos como formas y creencias sociales que afectan la manera de llevar a cabo los negocios en México): aquellos cuya preservación es vital para la sociedad en su conjunto y por tanto para las empresas; y otros que pueden ser considerados un freno para la modernización, tanto en la sociedad como en las organizaciones.

Dentro de los primeros, se encuentra la familia; que proporciona a los individuos lazos de confianza, responsabilidad, afiliación, apoyo emocional; y la religión católica, la cual ofrece consuelo, tranquilidad y una aceptación del destino (quizá este es un elemento muy importante para comprender la paz social, en medio de los cataclismos económicos y sociales, que ha vivido nuestro país a lo largo de su historia), es además una base social que da cohesión al grupo y permite se difundan los valores fundamentales que determinan la autoimagen del individuo su relación con los demás individuos del grupo social y con la naturaleza.

Ambos, familia y religión, provocan relaciones interpersonales peculiares y diferentes a las de otros países; ya que hacen que el mexicano se sienta motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. Esto es muy importante y trasladado a la empresa, en una situación de relación laboral que obliga a prestar mucha atención al cuidado de las relaciones personales si se desea lograr la máxima eficiencia y productividad.

Kras(1991) dice que las relaciones interpersonales son tan importantes en la cultura mexicana que es necesario analizarlas tomando en cuenta cuatro aspectos:

1) La persona y su tarea; 2) la sensibilidad emocional; 3) la etiqueta; 4) el ambiente laboral. Sobre el primer punto, o sea, la persona y la tarea, afirma que en los países altamente industrializados se le da prioridad a la tarea, y la persona es sólo un medio para realizarla, ésta puede ser sustituida, pero la tarea debe ser

realizada siempre. Para el mexicano, esto es una deshumanización del trabajo que resta importancia al individuo, reduciéndolo a una herramienta, el trabajador mexicano necesita ser reconocido como una persona con conocimiento sobre la tarea que realiza. El tomar en cuenta este valor y necesidad del trabajador mexicano, traerá un funcionamiento exitoso de la organización.

El mexicano tiene una gran sensibilidad emocional, la cual tiene varias manifestaciones cuando se encuentra en una situación laboral, ejemplo de estas manifestaciones son sus ideas ingeniosas para resolver problemas en el proceso productivo; pero también como consecuencia de tal sensibilidad, suele tomar la crítica acerca del trabajo como una cuestión personal; ante esto último, los gerentes, administradores y en sí todos aquellos que controlan y dirigen personal han desarrollado un arte sumamente sofisticado de diplomacia al tratar la crítica, para que el trabajador no se sienta atacado.

Además y recordando que la familia es uno de los valores más arraigados, el trabajador mexicano buscará un trabajo que le permita un equilibrio adecuado entre trabajo y vida familiar.

Schwartz y Bilsky (1990)mencionado Ceja et al., (2010: 7) definen valores como: a) aquellos conceptos o creencias b) que pertenecen a estados finales deseables, comportamientos; c) que trascienden situaciones específicas; d) que son guía de selección o evaluación del comportamiento y de eventos y e) están ordenados por importancia relativa. Los valores familiares obtenidos empíricamente por Ceja et al. 2010, son Generosidad, humildad, comunicación, servicio, calidad, creatividad y emprendimiento.

Para Steckerl, V. (2006: 6) los valores son las normas de conducta y actitudes según las cuales los individuos se comportan y van de acuerdo con aquello que consideran correcto. Los valores siempre han existido desde el comienzo de la humanidad. Lo que cambia al transcurrir el tiempo es el criterio para darles valor y la forma de su manifestación. “La cultura se constituye por una serie de valores adquiridos que la sociedad acepta como un todo y transmite a sus miembros a



través del lenguaje y los símbolos. Por tanto, la cultura es el reflejo de los significados y las tradiciones compartidas por la sociedad” “La cultura es un espejo tanto de los valores como de las posesiones de sus miembros”(Assael, 2001) mencionado en Steckerl ( 2006: 6).

Basándose en un concepto de Franco (2001) y Esquivel y Aguilar (2002) mencionado en Steckerl, (2006: 6) quienes proponen un concepto de valores familiares diferentes de los valores socioculturales y personales. Los valores personales como los valores que el individuo ha incorporado a su sistema de creencias y que guían su vida y sus relaciones con los demás. Los valores socioculturales como los valores que imperan en una sociedad en un momento dado en la historia. Los valores familiares como los valores que los padres de familia transmiten a sus hijos a través de la comunicación directa (normas de comportamiento) y el ejemplo.

Los valores, como la cultura de la familia son temas que poco han sido tratados en las conceptualizaciones de la empresa familiar en especial sobre la interrelación entre familia y empresa. De hecho los enfoques que abordan el involucramiento de la familia en la empresa, lo han orientado más a ver esto como algo negativo: por los factores afectivo, cultural y social que la familia le imprime a la empresa. La mayoría de los autores, tratan este tema como algo que afecta a la empresa para su buen funcionamiento.

Los autores Sharma, Chrisman y Chua, 1997, propusieron un sistema que ya incluye la influencia positiva de la familia en la empresa. El sistema superpone las variables de gestión de la empresa, con las variables sociales y culturales de la familia. El esquema que se presenta a continuación es un ejemplo del tipo de variables y categorías, así como de la aproximación teórica de corte funcionalista y cuantitativa surgida desde el “management” principalmente.

Ellos lo denominan " el proceso estratégico gerencial"(Strategic Management Process); subrayando las "influencias familiares" en la determinación de aspectos de la gestión tales como la formulación de metas y de la estrategia, su

implementación y la ejecución organizacional en relación con las metas financieras, de mercado, de crecimiento y sociales de la familia. Sobresaliendo la consideración de los aspectos culturales de la familia y con ella los valores de la familia (ver esquema 4).

Desde luego el tema de los valores familiares como elementos que influyen en la sucesión y continuidad en la empresa familiar ha sido poco estudiado en la literatura especializada. Los autores Pieper, T. y Klein, S. (2002, 2005, 2007: 2), los consideran como parte del sistema que proponen para explicar a las empresas familiares, aún dentro de las características únicas y de la diversidad de las empresas familiares. Ellos proponen un modelo que da cuenta de esa diversidad y que conduce esa dinámica a través de los subsistemas de la empresa familiar; considerando a los valores como un elemento muy importante.

Cultura de la empresa familiar está formada por los valores arraigados en una organización, donde los "valores son lo que la familia y sus negocios consideran importante", (Klein, 1991, en Pieper y Klein 2005: 7). Klein (1991) argumenta que el anclaje de los valores en una organización toma tiempo, pero que los valores fundamentales de las personas clave de la empresa, normalmente forman una parte crítica de la cultura organizacional (Klein, 1991, en Pieper y Klein, 2005: 7).

Estos autores, Pieper y Klein (2005), consideran que la determinación y la evaluación de los valores de un individuo o de una organización, no es algo sencillo y se puede hacer sólo con estudios empíricos como encuestas, por ello, reconocen que con una metodología de investigación sustentada (A Grounded Research Methodology) es posible evaluar los valores. Esta metodología se puede interpretar como una metodología de involucramiento en la empresa, tipo estudio de casos. De hecho confirman el uso del método de casos, combinado con una escala de su creación, F-PEC, donde se toman las opiniones relativas a los valores existentes, superpuestos, de la familia y empresa.

Según Carlock y Ward (2001), mencionado en Klein et al. (2005: 3), "el compromiso y la visión de sí mismos, de la familia, es producto de lo que la familia

creo que es importante” Por estas razones, los valores familiares “son la base para desarrollar un compromiso con el negocio”.

Otro autor que concede amplia importancia a los valores es Aronoff, C. (2004: 3), ya que él relaciona la propiedad, la dirección y la gobernanza con el sistema familiar. Este autor menciona tres casos de empresas en graves problemas de recesión, dos de ellas centenarias, dónde en dos de ellas gracias a la reorganización de la familia y apelando a los valores de la misma, pudieron superar el problema. La tercera, que no cedió a sus bases, pudo transitar ventajosamente por el mal momento, con los miembros de la familia tanto en la administración como en la dirección, valores familiares transgeneracionales y la coincidencia familiar en la gobernanza y en la dirección, les ha permitido trascender hasta la tercera generación en condiciones de salud financiera y organizacional.

Cuando se aflojan los lazos entre la familia y la gestión, por un lado y entre la familia y la junta directiva, por el otro; la importancia de la longevidad de la empresa familiar de auto perpetuar la organización familiar es clara. Se debe sostener el compromiso de la familia a su negocio, ya no como ambición profesional, ni del poder y el estatus que ofrece servicio en la Junta de directores, se trata de la familia.

El conjunto de valores representados por la organización del negocio familiar sirven para construir la cohesión de la familia propietaria, en apoyo de la empresa como un ejemplo de la expresión de los valores familiares y un significado primerio del logro de las aspiraciones relacionadas a sus valores.

A través de las generaciones estos valores se convierten en la base de la cultura de la empresa familiar. Por una parte porque una empresa con cultura fuerte es el único distintivo frente a otras empresas y por otra, porque esta cultura ´puede ser la base de una irremplazable ventaja competitiva.

## **Valores familiares y valores empresariales**

Las empresas familiares son una entidad empresarial donde generalmente, la característica principal es que una empresa, propiedad de una familia, es vista con un enfoque economicista y funcionalista. En la organización la familia ejerce una significativa influencia tanto sobre la propiedad como sobre la gestión de la empresa y donde los objetivos y los valores de la familia y los de la empresa van a ser complementarios e influyentes, generalmente de manera positiva, como veremos adelante. Pues los valores de la empresa son identificados de manera formal e informal como los de la familia (Poulain-Rehm, T., 2006).

Para Van der Merwe, Venter y Farrington (2012: 1) las empresas familiares son únicas en el sentido de que cada familia tiene una influencia significativa en el negocio (Hal & Nordqvist, 2008:51). Varios autores destacan que la mayor amenaza para el crecimiento, el éxito y la supervivencia de una empresa familiar está relacionada con las relaciones familiares (Van der Merwe et al. 2012: 1).

El funcionamiento de la empresa familiar depende del manejo de las relaciones familiares que del manejo de cualquier otro aspecto del negocio (Van der Merwe et al. 2012). La dinámica interpersonal entre los miembros de la empresa familiar se ha identificado como un factor crítico en el bajo número de transferencias exitosas multigeneracionales entre esos negocios (Friedman, 1991; Kepner, 1991; Rodriguez, Hildreth & Mancuso, 1999:454). El valor de las interacciones familiares determinará el éxito de las empresas familiares, así como el éxito del proceso de contingencia (Lansberg, 1999:151). La familia debe tener claridad de la importancia del vínculo positivo entre la longevidad de la empresa y el bienestar de la familia (Ibrahim, McGuire & Soufani 2009: 2-4; Venter & Boshoff, 2006:29).

Las relaciones familiares están construidas sobre valores, tales como la justicia, la confianza, el respeto, la honestidad, la integridad, el compromiso, la apertura, la paz y la armonía entre los miembros de la familia (Van der Merwe et al., 2012).

Los resultados de este estudio muestran que los familiares participantes en este estudio perciben los siguientes valores de la empresa familiar como influyentes en

las relaciones familiares armoniosas: confianza y compromiso, paz, justicia y transparencia. En otras palabras, los miembros de familia cuyas relaciones se caracterizan por la confianza mutua y el respeto y que se han comprometido a continuar el negocio en el futuro, experimentan una falta de conflicto dentro de la empresa familiar. Tienen la percepción de un trato equitativo en el negocio y experimentan una comunicación abierta. Son los más propensos a experimentar buenas relaciones humanas y mayor armonía entre los miembros de la familia. Además, se encontró una relación positiva entre los valores: confianza y compromiso, paz, equidad y transparencia y la variable dependiente “percibe la continuidad futura” de la empresa familiar. Esto significa que en la práctica positiva más miembros de la familia (Van der Merwe et al., 2012).

Valores familiares constituyen la base en el cual se construye el negocio familiar y estos valores son esenciales para fomentar la armonía familiar y asegurar la continuidad del negocio futuro.

Kets de Vries (1996) mencionado en Van der Merwe et al. (2012) señala que ninguna relación familiar será perfecta, porque estarán siempre presentes entre miembros de la familia sentimientos de ser tratados injustamente. Es una suposición común en la mayoría de las familias que todos los niños deben ser tratados igualmente, y los padres a menudo trabajan desesperadamente para ser imparciales con sus hijos para evitar la apariencia de favoritismo. Sin embargo, cuando se trata de una empresa familiar, el tratamiento de los niños se convierte igualmente imposible debido a sus diferentes talentos, fortalezas, ambiciones y etapas de la vida.

Para Alouche et Amann (1998), citando a (Longenecker, Moore & Schoen, 1989; Lyman, 1991; Prokesch, 1986) dice que la literatura sobre las empresas familiares demuestra que éstas son preferidas por muchos consumidores, porque aprecian el involucramiento de la familia con sus clientes debido a que ofrecen mayores oportunidades a las mujeres; tienen una mejor política social y porque tienen un mayor respeto de las tradiciones

Astrachan, J. 1988 en Alouche et al. 1998 considera que las empresas familiares son socialmente más responsables, porque los miembros de una familia aceptan grandes sacrificios y aceptan pérdidas a largo plazo para rescatar a la empresa. McCollom (1988) en una investigación en una empresa familiar observa como los hermanos que presiden las tiendas de la empresa familiar, trabajan hasta 80 horas semanales, a fin de lograr la continuidad de la empresa. Tagiuri y Davis (1982) en Alouche et al. 1998 justifica estos excesos por la influencia, tanto de los valores de la empresa, como por los de la familia.

El empresario tiene que tener en cuenta los deseos y objetivos de su familia nuclear y/o los de su familia extendida (Degadt, J., 2003). Asimismo este investigador (Degadt, J., 2003) afirma que los menos de los empresarios familiares considera importantes los valores de la familia, pero cuando los toman en cuenta, realmente lo hacen.

La importancia de los valores familiares se extiende a la continuidad de la empresa misma, si recordamos que una de las conceptualizaciones de la empresa familiar es el criterio de *propiedad y administración (management)* (Tagiuri et al. 1982, 1996) (Donckels, R., 1993, en Degadt, J. 2003) definiendo a la empresa familiar como aquella organización donde la propiedad y el control efectivo sobre la administración están en manos de miembros de la misma familia.

Es decir; la superposición de dos sistemas familia y empresa, así la familia va a influir sobre la propiedad y sobre la gestión de la empresa, ambos conceptos muy importantes para la continuidad de la empresa. Pues si la propiedad es vendida en parte o totalmente a extraños a la familia, va afectar la continuidad de la empresa. Lo mismo si la gestión no es adecuada y efectiva, la continuidad de la empresa se ve afectada por malos resultados financieros y de mercado.

La influencia de los valores en la empresa familiar, también se puede ver a través del modelo de los tres círculos (ver Esquema 3), criterio que conceptualiza a la empresa familiar en términos de la superposición e interacción de tres sistemas: propiedad, empresa (administración) y familia de la empresa en interacción con la

familia, donde cada uno de estos sistemas actúa a favor de la continuidad de la empresa, con su propia estructura y liderazgo (Aronoff, C., 2004).

El efecto de la administración sobre la continuidad de la empresa se manifiesta, por un lado, por las evidencias que se han encontrado en la correlación entre la longevidad de la empresa familiar y la planeación estratégica (sistema de administración) (Astrachan, J. en Aronoff, C., 2004). Asimismo desde la perspectiva de la administración, el efecto de ésta en la empresa familiar, se observa no sólo en términos de resultados financieros, sino también en términos de la claridad de los procesos de gestión (Aronoff, C., 2004).

Desde esta perspectiva la relación entre la familia y la administración de la empresa es muy importante, no solo para efectos del éxito económico de la empresa, sino porque es uno de los factores que significan la continuidad de la empresa como organización familiar (Aronoff, C., 2004). No obstante, es un tema muy poco tratado entre los estudiosos de estas empresas, sobre todo enfocado a los estilos de gestión en la empresa familiar (Cisneros, L., Ramírez, G. y Hernández, A., 2011).

Algunos autores tales como Miller y Le Breton-Miller (2006) en Cisneros, L., Ramírez, G. y Hernández, A., 2011, proponen, basados en las diversas experiencias exitosas de grandes empresas familiares, que una gestión a largo plazo atiende a cuatro prioridades: 1) *dirigir* la organización de manera independiente, con rapidez y originalidad, para renovar o adaptar la empresa; 2) tener una misión sustantiva y duradera, un sueño que alcanzar, para lo cual se habrá de invertir mucho y asegurar las competencias necesarias para ello. Si el medio es la empresa, las familias deben asegurar su salud y su *continuidad*, una buena administración es parte de esto; 3) promover una cultura que fomente la *comunidad* y la cohesión, que asegure que los comportamientos de los empleados estén dirigidos a cumplir con la misión o aspiración; una cultura modelada por valores auténticos, por la socialización, la selección apropiada, el adoctrinamiento incesante y una profunda preocupación por los empleados que provoque su

fidelidad, iniciativa y colaboración en un entorno informal; y 4) buscar y sostener *conexiones* duraderas con socios externos en las que ambas partes ganen.

Miller y Le Breton (2006) señalan también, que la modelación adecuada de estas prioridades se le brinda a estas empresas una filosofía de gestión a largo plazo, ventajas competitivas únicas respecto a otras. Sus recomendaciones para la construcción de una gestión duradera, van desde los niveles más altos a los más bajos, sobre el gobierno, su filosofía, el diseño empresarial, los recursos humanos, el marketing, las operaciones, la tecnología, las finanzas y los sistemas de información.

Estos autores Miller y Le Breton-Miller (2006) no nos dicen *cómo* lograr que estos cuatro principios se den en la empresa familiar, contando desde luego con el importante papel de la familia en el establecimiento de estas estrategias y qué se sintetizan en: buena gestión, visión de largo plazo (continuidad), fomento de valores internos y contar con buenas relaciones con el mercado. Los investigadores Cisneros, L., Ramírez, G. y Hernández, A. (2011) proponen un control organizacional para canalizar las necesidades de los diversos actores y asegurar que los diversos componentes de la organización se coordinen de manera coherente para el cumplimiento de los objetivos, específicamente estos autores hablan de un control en base a la cultura, a los valores.



## **2. LOS VALORES Y LA ETICA EN EL TRABAJO EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Para Casson, M. (2002: 1) la cultura puede definirse como creencias relativas a las cuestiones fundamentales y valores compartidos. La unidad cultural básica es un grupo social. Un grupo social puede ser tan pequeño como una familia, o tan grande como un estado nación. La cultura es compartida, se asemeja a un bien público al que todos los miembros de un grupo tienen acceso (Casson, 2002: 1). Una cultura sin embargo no es normalmente accesible a personas fuera del grupo. Los extraños no pueden entender los conceptos, o conocer el entorno al que se refieren las creencias, o no pueden hablar el mismo lenguaje. Para que los extraños tengan acceso a la cultura de un grupo, deben incurrir en los costos de unirse y asimilarse al mismo

Las diferencias en los valores están más fáciles de explicar que las diferencias en las creencias. Diferencias en valores pueden explicarse en parte por las diferencias de personalidad. Por ejemplo, algunas personas pueden ser inherentemente amante de la diversión, mientras que otros son naturalmente atraídos a un estilo de vida ascética. Por lo tanto diferentes valores apelan a diferentes tipos de personas. Personas de ideas afines de la aglomeración en grupos distintivos porque todos se sienten atraídas por el mismo tipo de sistema de valores. Las diferencias en las creencias pueden reflejar los distintos ambientes en que viven. Un grupo de personas que viven juntos compartirán experiencias comunes, y la interpretación más natural de estas experiencias comunes constituirá sus creencias compartidas (Casson, 2002: 6)

Hay ciertos valores que son superiores a otros, porque promueven la coordinación organizacional, es decir son superiores porque son más útiles para la empresa. Funcionalmente son valores morales más útiles, el mejor ejemplo es la honestidad como una ética, la cual genera confianza entre los miembros de la empresa; la confianza reduce los costos de control, baja el costo de la producción y aumenta el valor del producto. Por el contrario, una ética que aprueba la trampa socava la confianza de tal modo que eleva los costos de las transacciones y disminuyendo el valor de los productos (Casson, 2002: 6).

La relación de los valores familiares con la continuidad de la empresa familiar, es un tema que es muy tratado actualmente en la literatura de la empresa familiar (Van der Merwe et al, 2011) La pregunta es ¿cómo es que la influencia de los valores dentro de la empresa familia inducen a la continuidad de la empresa? Sin existir una respuesta única, pero sí la respuesta a esta pregunta tiene que ver con el amor al oficio, el amor al trabajo que se realiza dentro de la empresa familiar.

En la empresa familiar el trabajo cobra un mayor sentido y significado ya que éste forma parte de la historia personal y familiar, Bastar, S. (2010: 151). Hay estudios que muestran que en las empresas familiares, sobre todo en las pequeñas, la duración de las jornadas de trabajo de los miembros de la familia es bastante mayor, que la del resto de los empleados no familiares, siendo un factor de sobrevivencia de la empresa (Kirchhoff, A. y Kirchhoff, J.,1987), esto sin detrimento que las percepciones de los miembros de la familia sean iguales o mayores, incluso, que la del resto del personal de esas empresas; lo que redundaría en una mayor rentabilidad para la empresa.

### **El significado del trabajo para la familia**

Vicktor Frankl (1946: 105), hablando del significado del trabajo para la persona, señala que la misión de la vida humana es la propia realización y esta se logra en el campo concreto del trabajo. “Lo importante no es, en modo alguno, la profesión que se ejerce, sino el modo como se la ejerce, que es de nosotros mismos y no de la profesión concreta en cuanto tal, de quienes depende que se haga valer en nuestro trabajo ese algo personal y específico que da un carácter único e insustituible a nuestra existencia, y con ello un sentido a la vida, Franck, V. (1946, 1970: 86).

Los valores en la vida laboral de las empresas familiares, no solo incide en el significado del trabajo para los miembros familiares de estas empresas, sino que también tiene incidencia en la conducción de la empresa, donde el traslape institucional familia– empresa cobra un sentido distinto y se convierte en la

expresión de un sistema social informal, que puede constituirse en una forma de control por medio de valores y creencias compartidas por los miembros, (Cisneros et al. 2010: 18).

Esta forma de control organizacional surge como un resultado del sólido involucramiento de todos los miembros de la familia a la empresa, no solo en el propósito de lograr un buen desempeño de un rol administrativo u operativo, sino que es una legítima preocupación por lograr la sobrevivencia y continuidad de la empresa familiar. Donde el control y la coordinación informal se hacen fundamentales para otorgar legitimidad al control formal, mencionado por Bouquin, (1997) en Cisneros et al., (2010).

El oficio es un concepto que tiene su origen en el trabajo artesanal, del amor que los artesanos tienen a su oficio y de la relación que tienen con éste. La artesanía, como cualquier oficio o práctica de algún trabajo "*consiste en un conjunto de aprendizajes, conocimientos teóricos y prácticos aplicados a la transformación de un producto o la prestación de un servicio, que utiliza una técnica dominante capaz de evolucionar*" (Boyer, 2002, en Brillet et al. (2009: 19). El concepto de oficio nos lleva a técnicas y al "saber hacer" en la realización de un trabajo productivo (Brillet y Hulin, 2009: 3).

Brillet y Hulin (2009: 3), nos dicen que el oficio, se refiere directamente a una profesión, a un arte, al artesano y al trabajador; antiguamente hacía referencia al gremio o a las asociaciones de trabajadores. La visión del oficio individual es frecuentemente asociada a la dimensión técnica del oficio. El oficio individual es aproximarse al compañero con cuyas habilidades está fuertemente involucrado (Scouarnec, 2002) mencionado en Brillet et al., (2009: 3). El aprendizaje del oficio implica modos de transmisión en el mundo real del trabajo, con la observación de los más experimentados y más antiguos, el oficio individual así visto, se refiere a las competencias que posee el artesano o el trabajador (Brillet et al., 2009: 3).

Para Macombe (2006: 3) la continuidad en una empresa familiar es como el hacer perdurar la existencia del patrimonio y el control y/o la dirección de la organización

en manos de la familia; toda labor o trabajo desarrollado dentro de una empresa familiar desarrolla un oficio para la familia, porque hacer perdurar a la empresa, es hacer perdurar el oficio que se ha desarrollado. Para esta autora existen 4 grandes modalidades de continuidad: dos para la continuidad del poder sobre la organización y dos para la continuidad del proyecto organizacional. La continuidad del poder se da a través del control del capital y/o de la dirección de la empresa (ver cuadro 9).

**Cuadro 9: Significado simbólico de la empresa familiar para la continuidad de la Empresa Familiar**

		<b>La continuidad de la empresa familiar según lo que represente o simbolice para el dirigente</b>				
<b>Lo que busca el empresario familiar</b>		Un capital (una inversión)			<b>Un Patrimonio</b>	Un proyecto
La continuidad del poder	De control	No	No	No	<b>Más o menos</b>	No
	De dirección	No	No	No	<b>Si</b>	No
La continuidad del proyecto	Mismo giro	No	Mas o menos	Mas o menos	<b>Si</b>	Mas o menos
	Misma organización	No	No	No	<b>Si</b>	Si
La no continuidad		Si	Si	Si	<b>No</b>	No
Situaciones tipo		Fraccionar el capital	Vender a un nuevo propietario	Vender para crecer	<b>Transmisión a un familiar</b>	Transmisión de la dirección a otro.

Fuente: Macombe, C. (2006), adaptada por el autor.

La continuidad de la empresa como proyecto, se da a través de la misma organización o de hacer perdurar la actividad o giro principal del negocio (oficio) al que se ha dedicado la empresa.

Para Mignon, S. (2009) es importante conservar lo organizacional, conservar el

proyecto, siempre dentro de un contexto de ética del oficio, ya que lo organizacional va a preservar a las personas, en este caso a la familia. La familia da continuidad a las actividades principales de la empresa, que se traduce en los productos y las marcas que manejan. Pero especialmente la continuidad del proyecto es la preservación de las personas cuyo conocimiento tácito hace posible estas actividades. De manera más amplia, la continuidad organizacional se define como la capacidad que tienen las organizaciones de enfrentar, en el curso de su historia, a amenazas o problemas graves, externos o internos, pero en todo momento preservando la esencia de su identidad familiar (Mignon, S. 2009).

Mignon, S. (2009) sostiene que la continuidad de una empresa familiar depende de sus valores y de contar con una cultura fuerte, alineándose, en este caso, con la postura de Aronoff (2004: 3), para quien la continuidad en una empresa familiar, depende de que ésta sea capaz de desarrollar una cultura fuerte, basada en valores únicos que permitan relaciones durables con los clientes ;que den una buena cohesión entre los miembros de la familia y con los empleados. Los valores permitirán el ejercicio de prácticas éticas, en un ambiente de confianza y honestidad, lo que dará a la empresa familiar una ventaja competitiva duradera.

El ejercicio de prácticas éticas, que menciona Aronoff (2004: 3), es para Macombe, C. (2006: 6) el verdadero generador de valores en una empresa familiar. Se trata de una ética del oficio (artesanal o no) es una ética de la actividad productiva de la empresa. La proposición de Macombe es que la ética del oficio laboral o de la actividad profesional que el dirigente familiar desarrolla confiere a quien la ejerce, el deseo de continuarla indefinidamente.

Tener una ética del oficio da un sentido de identidad a la empresa donde éste se ejerce. La ética así ejercida representa una ventaja competitiva duradera, sea en mercados protegidos, como es el caso de productos agrícolas en Francia o en mercados no protegidos y sujetos a la competencia y la innovación, esto porque la propuesta original de Macombe está dirigida al trabajo de los agricultores, sin embargo ella extiende este concepto de la ética del oficio, a todas las actividades que desarrollan las pequeñas empresas familiares.

Macombe al igual que Mignon (2009) y Aronoff (2004: 2), sostiene que una ética del oficio laboral, profesional, y respaldada por una organización familiar, se convierte en un proyecto familiar y no solo en un negocio. Este proyecto familiar es compartido por toda o por una parte de la familia.

Para Courrent (1998), citado por Macombe, C. (2006: 3), *la ética es considerada como una concepción individual de la justicia aplicada a una situación particular*. Para Thevenot (1991), citado también por Macombe, la noción de justicia apela a un bien común universal, mientras que el de la ética está confinado a un bien común local. Macombe toma la definición de justicia de la obra de Boltansky y Thevenot (1991), que presenta una gramática común a todas las concepciones de justicia y que le permitió a la autora, elaborar una herramienta de análisis del discurso de justificación, basada en seis axiomas que se consideran proposiciones de alcance universal.

Axioma 1: La común humanidad de los miembros de la ciudad (cité). Es una forma de equivalencia fundamental entre esos miembros, donde todos pertenecen o tienen al mismo título, el de humanidad.

Axioma 2: Este principio es denominado de diferencia (dissemblance) el cual excluye paraísos (Edens) y solo se suponen dos estados para los miembros de la cité. El estado inferior y el estado superior.

Axioma 3: Todos los miembros de la cité tienen la misma capacidad para acceder a estados de dignidad común.

Axioma 4: Hay un orden entre los estados, ese orden es necesario para coordinar acciones y justificar. El orden se expresa en valores de bienes y de bien estar o de gozo, incorporados a esos estados y creando una tensión con el axioma de humanidad común. Sabiendo que en razón de su común humanidad, que les identifica como seres humanos, todos los hombres tienen una capacidad igual para acceder a los estados superiores, a los cuales están incorporados los gozos más grandes. Sin embargo, lo anterior así dicho no se comprende bien sin la

necesidad de recurrir a otras hipótesis, que expliquen la razón por la cual no todos los miembros de la cité están en el estado superior.

Para explicar e lpor qué las cosas suceden así, es necesario hacer referencia a una fórmula de inversión o de costo que relacione el bien estar que ofrece el estado superior a un costo o sacrificio exigido para acceder a ese estado superior. Esta es la fórmula de inversión que asegura “la economía de la grandeza”, pues ella pone en un balance las ventajas y los inconvenientes de esa grandeza.

Sin embargo, la eventualidad de un acuerdo largamente esperado es malrecibida, porque las personas en el estado inferior y necesariamente deseosas de aprovechar el bienestar del estado superior, estarán más inclinadas a rechazar ese costo, que a soportarlo o llevarlo a cabo. Para fundamentar de una mejor manera lo anteriormente expuesto, se agrega otra hipótesis suplementaria.

Axioma 6: La felicidad que se disfruta en los estados superiores beneficia a toda la cité, es un bien común. El bien común se opone al gozo egoísta (falta de esfuerzo) que debe ser sacrificado para acceder a un estado de grandeza superior.

Con base en estos axiomas Macombe, C. (2006: 7) analizó los discursos de una muestra de agricultores, descubriendo que aquellos que tenían una posición ética respecto a su oficio laboral (agrícola), también coincidían en desear la continuidad de su actividad, al considerarla como un proyecto a largo plazo y para ser preservado por sus hijos. Desde luego, esta investigadora hace énfasis en que estos hallazgos no son suficientes para afirmar que hay una causa y un efecto, por lo que invita a realizar más investigaciones con este enfoque.

García A. (2001: 15), en su tesis doctoral, coincide con Macombe, en la importancia que se da al trabajo en una empresa familiar, ya que él identifica al valor “ *trabajo duro* ” como una orientación al trabajo, es decir dedicar el tiempo y el esfuerzo que se requiera para alcanzar lo que se desea; es el valor más importante, seguido de los valores orientación a la familia, crecimiento, determinación, ambición y orientación a la empresa. Sobre todo tratándose de los

fundadores denominados artífices, es decir aquellos que se hicieron a sí mismos y que partieron desde cero para levantar su empresa. El fundador artífice tiene un lazo emocional muy fuerte con su familia, con la cual se siente profundamente agradecido por el apoyo recibido. Y quiere hacer todo lo necesario para dejar la empresa para la posteridad en manos de sus hijos, una forma en que los empresarios demuestran su agradecimiento a éstos.

Para Steckerl, V. (2005: 5) la familia es el eje neurálgico de las empresas familiares, ya que son las encargadas de instituir en sus miembros la visión de empresa y los miembros de la familia deberán ver a la organización como una oportunidad y sentirla como un privilegio. Es la oportunidad para conservar las raíces y los valores que mantienen la unidad familiar, el privilegio de tener un patrimonio del cual se ha recibido beneficios durante muchos años y del que se tiene la obligación de administrar y transmitir a generaciones futuras (Steckerl, 2005: 3).

Para Macombe, C., (2006) tener una ética del oficio laboral conduce al dirigente de una pequeña empresa familiar a ser una persona proactiva en bien de su empresa, pues él busca mercados que reconozcan este interés por su trabajo, que se traducen en la calidad de los productos y servicios que ofrece.

En coherencia con los trabajos sobre la continuidad de las pequeñas empresas familiares, y de acuerdo con la postura de Mignon, S. (2009) puede afirmarse que la ética del oficio laboral, da al dirigente que la práctica una serie de reglas. Reglas que son flexibles para ser adaptadas a las circunstancias, pero que son siempre sólidas y coherentes para preservar los valores esenciales en los que se funda la identidad de la empresa. Siguiendo esas reglas el dirigente da sentido y se convence en definitiva de preservar la empresa familiar, como está, más allá del difícil periodo de sucesión (Macombe, C., 2006).

Para Raynaud (1999) mencionado en Macombe (2006) debe haber dos condiciones para que un pequeño empresario se conduzca bajo las motivaciones de la ética de su oficio laboral. La primera condición es que el empresario se



identifique con su oficio, esto es particularmente observable en las empresas individuales. La segunda condición busca que los empresarios evolucionen en condiciones de competencia, dentro de un sector y dentro de un mercado.

Particularmente, Macombe, C. (2006) identifica a los dirigentes de pequeñas empresas familiares como los casos generales que encuadran bien en las dos condiciones de Reynaud, E. Esta autora se basa en la definición de empresa familiar, como aquella en donde hay una interpenetración y duplicidad de roles de los miembros de la familia debido a que cubren roles simultáneos: hay una identidad compartida, una historia común con implicaciones emocionales, un lenguaje familiar, una sensibilidad mutua y la significación simbólica de la empresa familiar (Alouche y Amann, 1998), lo que se puede interpretar como una cultura familiar.

### 3. EL CONTROL EN LA EMPRESA FAMILIAR

Según la Real Academia de la Lengua, la palabra control viene del francés *contrôle*, que significa: comprobación, inspección, fiscalización, intervención. Sin embargo en el ámbito de la empresa tiene que ver con el uso eficaz y eficiente de recursos (Anthony, 1965 en Otley et al., 1995: 2). También con la regulación de las actividades consistentes con los planes (Merchant, 1985, en Otley et al., 1995: 5). Así como con la reducción de los grados de libertad sobre quien se ejerce el control (Lebas y Weigenstein, 1986: 7); incluyendo el proceso para la implementación de estrategias.

Las anteriores, son solo algunas de las conceptualizaciones y definiciones de lo que significa el control. Sin embargo en ninguna de estas conceptualizaciones y definiciones aparece explícitamente un tipo de control propio de las empresas familiares, ni tampoco sobre el importante papel que juega la familia en el control de las organizaciones familiares. No obstante esta falta de una concepción teórica del control en empresas familiares, si hay autores que han investigado sobre la influencia positiva de la familia en el control en las empresas familiares.

Son autores como Cisneros et al. (2011) los primeros en hablar de la importancia de estudiar el control en la empresa familiar, sobre todo por la importancia que le dan al control como un factor en la continuidad de la empresa familiar. Otra autora que ha encontrado que la familia actúa positivamente en el control y la coordinación de una empresa es McCollom (1988) quién encontró en su investigación de una empresa comercial con siete tiendas o sucursales, que *“los vínculos de la familia eran tan fuertes que permitían que la empresa siguiera basándose en mecanismos de coordinación informales incluso cuando creció rápidamente”*.

McCollom (1988) en su artículo no se refería a controles convencionales dentro de la empresa, sino sobre todo a mecanismos de integración de las 7 tiendas, las cuales funcionaban bien, prácticamente de manera autónoma. Esta autora observó que es posible lograr el ajuste mutuo y la estabilidad entre los dos

sistemas (familiar y empresarial) pudiendo influirse y beneficiarse mutuamente, en una relación que facilita la coordinación dentro de la empresa.

Al reconocer la importancia de la familia en la integración de las actividades de la organización, McCollom advierte los peligros de promover la eficacia en la gestión, mediante la sustitución de la familia, sin haber comprendido la dinámica de la interacción entre ésta y la empresa. Esto lo dice con el conocimiento de esta experiencia, donde la instauración de mecanismos convencionales de gestión (controles administrativos y estándares de trabajo) fracasaron ante la determinación de los hermanos, que encabezaban a varias tiendas, a continuar trabajando como siempre.

McCollom (1988) reconoce que en sistemas organizacionales no complejos, en organizaciones más simples, los mecanismos de control en base a valores y creencias, es decir a la cultura familiar sí pueden funcionar, sobre todo en su etapa primaria o de inicio como pequeña empresa. Esta autora presenta el caso de una familia conformada por 4 hermanos donde éstos asumían jornadas de trabajo de hasta 80 horas semanales, buscando primero que la empresa fuera adquirida por algún inversionista. Sin embargo la lealtad a la familia hizo que ellos decidieran seguir involucrados en la empresa y continuar trabajando como siempre.

Merchant (1982: 1) es otro de los pocos autores que también menciona el control en la empresa familiar y menciona el caso de las pequeñas empresas familiares, donde se puede observar a través del personal, el control de este. Se ha observado que en una empresa familiar hay mayor congruencia de objetivos en el personal de la misma, pues mantienen una mejor comunicación y coordinación logrando compartir las mismas metas.

Por lo anterior, podemos afirmar que la teoría del control y las modalidades de su aplicación dentro de una empresa familiar, es un tema muy poco tratado dentro de la teoría del control organizacional, esto se debe sin duda a que no se ha universalizado la distinción entre empresas familiares y empresas no familiares;

para la teoría del control solo existen empresas en general, con sus particularidades. Se puede afirmar que en los enfoques teóricos del control, como veremos más adelante, no se distingue a las empresas por la presencia o no de la familia en el capital de la empresa, sino más bien por la actividad y el tamaño de las empresas. Esto a pesar de la gran importancia numérica, económica y académica que las empresas familiares han logrado alcanzar hasta la fecha.

Aun así en los últimos 30 años han surgido una serie de enfoques teóricos del control, que sin mencionar a la familia explícitamente o implícitamente, sí lo hacen al asumir el fenómeno social que significa la participación de grupos consanguíneos y de afinidad dentro de la empresa, lo que propicia un comportamiento y una actitud diferente, referente a la manera de aplicar el control y la coordinación al interior de la empresa. El enfoque teórico que estudia este comportamiento respecto a la teoría del control, es el denominado Control de Clan, que se verá más adelante y que se considera en esta tesis, que es el tipo de control que se ejerce en una pequeña empresa familiar.

En esta sección se hace un análisis de los diferentes enfoques existentes en la teoría del control en su conjunto, para al final tratar el tema del control de clan. En primera instancia se considera la tipología que sobre la teoría del control y de las diferentes modalidades existentes realizó la investigadora Chiapello (1996: 18), entre las cuales considera al control de clan. Haremos un repaso de los principales enfoques del control, en especial del control organizacional, al que consideramos pertenece el control de clan.

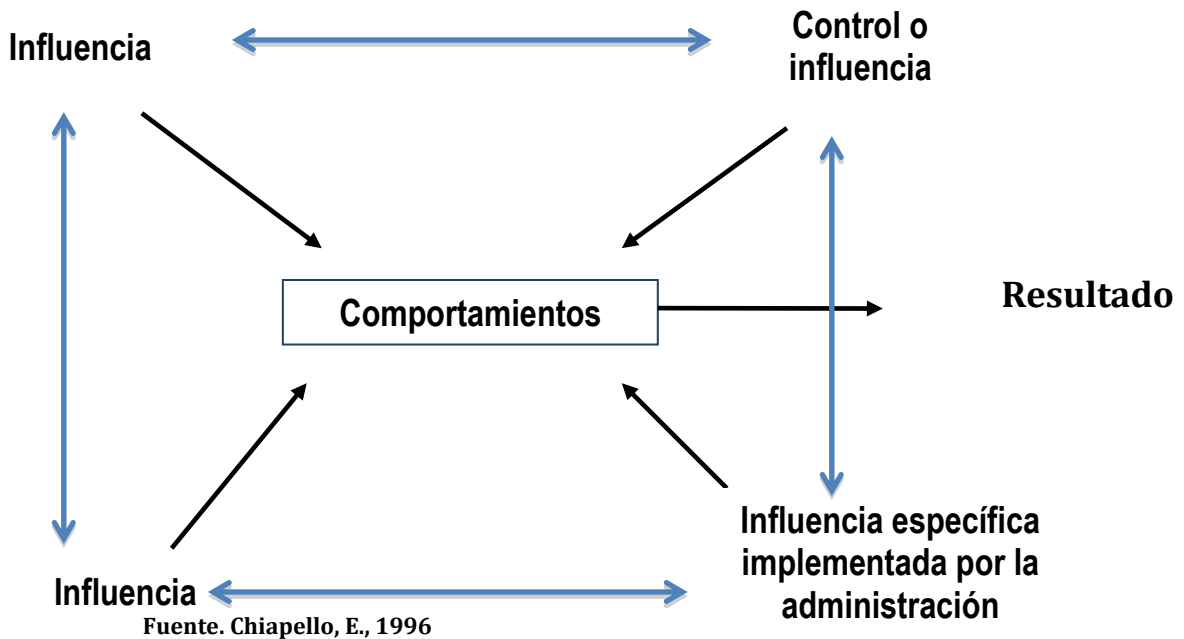
### **Tipologías del control**

El reconocimiento de la existencia de un control informal en base a valores y creencias, que podría ser el más propio de la empresa familiar, sobre todo de las pequeñas, se hace patente en la tipología de modalidades de control que realizó la investigadora Chiapello (1996:3) quien define el control *“como toda influencia generadora de un orden, entendido éste como una regularidad; enfatizando que se está en situación de control, luego de que una persona está influenciada por*

*alguien o por algo*". Ella considera al control como un instrumento, pues nos aclara "el modo de control o modalidad de su ejercicio es (la práctica) el control".

Chiapello diferencia el control como instrumento y el control como resultado de un comportamiento organizacional; aclarando que para la elaboración de su tipología o taxonomía, tomo en cuenta "...no solamente a los medios puestos en práctica, por el management, como medidas de control organizacional, sino también a otros tipos de influencias difícilmente medibles por los managers o gerentes..." Esto último refiriéndose como ejemplo a la cultura del personal o, a la conciencia de los profesionales o trabajadores. Toda su concepción se expresa en el siguiente esquema (ver esquema 6)

### Esquema 6: Concepción de E. Chiapello del Control



A este respecto Bouquin (1991)mencionado en Chiapello (1996:2) cita como ejemplo de fuente de control, aquello que denomina "el control invisible",

refiriéndose a la influencia que los valores y la cultura ejerce sobre los miembros de una organización.

La autora agrupa a los diferentes autores de la teoría del control, en seis dimensiones:

1. Quién origina el control: la organización, una persona, un grupo de personas, uno mismo.
2. Sobre qué se ejerce el control: objetivos, personas, acciones, normas, etc.
3. La implicación (significado) del control ejercido: instrumental, moral o de alienación.
4. El momento en que se ejerce el control: antes, durante, después de la acción.
5. El proceso que sigue el control: Cibernético, homeostático, no homeostático.
6. Los medios utilizados por el control: organizacionales (reglamentos, estructura), culturales (de la organización, sociales, profesionales) e interpersonales.

Para efecto de esta tesis tomaremos la categoría de medios utilizados por el control, que Chiapelo (1996: 20) agrupa en cuatro subgrupos: control por el mercado; control por la organización (reglamentos, control de gestión, control de la estructura formal); control por la cultura (los valores de la organización, control de clan) y control por interacciones individuales (pequeños grupos, liderazgo y ambiente de trabajo).

EL control por el mercado, es un control relativamente poco utilizado y que se aplica en las grandes empresas. No será objeto de revisión. El control por la organización, lo dividiremos en control de gestión y control organizacional, en éste último integraremos el control de grupo. Y dejaremos para el último el control en base a la cultura, a los valores; el control de clan, por ser el tipo de control que sería propio de las pequeñas empresas familiares.

## **Control de Gestión**

Dos son los conceptos de control que surgen a principios del siglo XX y en dos lugares diferentes: Europa y Estados Unidos, se puede decir que ambos conceptos son históricos y constituyen hasta nuestros días, con las modificaciones propias de la evolución, las dos corrientes teóricas y prácticas más conocidas en el mundo del management y de la organización .

El primer concepto de control, el administrativo, surge con Henri Fayol en 1916, en Europa, pero es dado a conocer en Estados Unidos hasta 1949. Es a Fayol a quien se le debe la palabra control para ser utilizada como una etapa; en lo que este autor denominó el proceso administrativo y que, en la teoría original, consta de cinco etapas que todo gerente o directivo debe seguir. Estas etapas que se inician con la planeación, es decir la definición de los objetivos y metas a lograr por la organización y finalizan con el control, al que le corresponde monitorear los resultados y revisar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

Fayol (en Parker y Ritson, 2011: 16), definía al control como *“verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, la instrucción dada y los principios establecidos. El control tiene por objeto identificar debilidades y errores, de manera que sean rectificadas y evitar que se repitan en el futuro. Es un control que opera en todo: personas, cosas y acciones (Fayol, 1949)”*.

Para Fayol la planeación estaba indisolublemente ligada a la función de control y ambas se apoyaban en la información, preferentemente financiera y estadística, para dar respuestas rápidas a las variaciones de los estándares y de los imprevistos cambios ambientales. Para Fayol, el control requería para realizarse de una coordinación que se daba a través del departamento de contabilidad, el cual tenía la función de supervisar y de verificar los métodos adoptados en otros departamentos. La contabilidad es para Fayol es un instrumento de gestión (Parker y Ritson, 2011: 21).

Parker y Ritson (2011:21) citan también la aportación de Urwick (1937) quien coincide con la teoría de Fayol, hermanando el control con la planeación y basado ambas funciones en la información estadística y el cálculo. Para Urwick él “control es más un control de hechos en lugar de un control de personas”. Éste concebía el control alrededor de informes y reportes con las comparaciones entre normas de rendimiento reales y las presupuestadas. La diferencia entre Fayol y Urwick, para Parker y Ritson, (2011), es que Fayol tenía la filosofía de gestión por excepción, mientras que el enfoque de Urwick el control era ya una noción cercana al feedback actual.

Es la idea de la organización como un sistema, que da seguimiento y atención a un conjunto integrado de indicadores claves del desempeño financiero y operacional; es una visión del control meramente funcionalista y pragmática (De la Rosa, A., 2007: 197). Este enfoque del control administrativo y funcional tiene en Anthony (1965, en Otley et al., 1995: 15) a su máximo representante, el control como un instrumento para el uso eficaz y eficiente de los recursos, a este concepto se le denominó Control de gestión, que es el proceso por el cual los administradores influyen a los miembros de la organización para que apliquen las estrategias que les permitan lograr los objetivos fijados.

Este autor pone más el acento sobre las estrategias que sobre los objetivos, sin embargo en su último libro, Anthony, R., 1993, introduce la noción de influencia de los comportamientos de los actores como medio para implementar las estrategias de la organización. Anthony define el control como:

*“El control de gestión es el proceso mediante el cual los managers aseguran que los recursos son obtenidos y utilizados de manera efectiva y eficiente para el logro de los objetivos de la organización.”*

Este sistema de control de gestión introduce el concepto de retroalimentación (feedback) y la decisión de una acción correctiva (Otley et al., 1995: 3). Desde luego que con Anthony, R. (1965) persiste el enfoque del control como un instrumento administrativo, donde la contabilidad y el presupuesto conforman sus



dos principales fuentes de información, es decir hay una relación explícita del control de gestión con la contabilidad. Este autor ve al control de gestión ubicado entre la planeación estratégica y el control operativo, es un proceso superpuesto a la estructura jerárquica. Es la línea media o gerencial, según la super estructura de Mintzberg (1982: 7).

La información contable, la retroalimentación y el manejo de estándares financieros y estadísticos es integrada en la definición de Lowe (1971) citado por Otley (1995: 3), quien incluye estos elementos en su definición de control:

*“Control de gestión es un sistema organizacional que busca y recopila información contable y mediante la retroalimentación asegura que la empresa se adapte a los cambios, donde el comportamiento hacia el trabajo (resultados) de su personal es medido en referencia a un conjunto de metas operativas, alineadas con los objetivos generales, de manera que las discrepancias entre ambas pueda ser reconciliado y corregido.”*

El sistema de control de gestión de Anthony ha sido conceptualizado también bajo un esquema de contingencia, (Machin, 1979: 5) en el cual las metas, objetivos o estándares a fijar a los gerentes, tomen en cuenta las contingencias organizacionales a las que está sujeta la empresa, a este se le denominó sistema de control en base a expectativas (Expectations Approach Management Control System Elements). Se trata de un sistema, donde a manera de la Administración por Objetivos (APO) y de la Administración por Presupuestos, los objetivos se fijan mediante una negociación, entre las expectativas de la empresa y las de los gerentes.

Este mismo autor, Machin (1983), citado por Otley (1995:3) propuso también un sistema de manejo de la información formal, para toda la organización, que sistemáticamente facilite el proceso de control de gestión de los gerentes y que permita asegurar que los recursos recibidos sean utilizados de manera efectiva y eficientemente en la consecución de los objetivos fijados.

Por otra parte, con la incorporación de la teoría cibernética al sistema de control de gestión adquiere una concepción de un sistema con la capacidad de autorregulación, basado en un sistema de retroalimentación cerrado (administrativo), con resultados comparados con los objetivos y con discrepancias reportadas por los administradores para llevar a cabo acciones correctivas.

La visión del control con un enfoque meramente funcionalista y pragmático basado principalmente en la contabilidad, ha evolucionado en los últimos años, a técnicas más específicas como el control de gestión, que considera no solo a la contabilidad, sino que integra también una perspectiva hacia el consumidor, hacia la innovación y hacia el aprendizaje de la empresa, todo lo anterior integrado en el denominado Balance Score Card (BSC), que es un cuadro de mando que integra lo estratégico y lo operativo (Kaplan y Norton, 1999, en Rathnasiri, 2012: 6), intentando con ello superar la dependencia que Anthony(1965) le dio al control con la contabilidad.

Ahora bien como hemos descrito el sistema de control de gestión o administrativo basado principalmente en el sistema contable de la empresa y utilizando como instrumento privilegiado el presupuesto y el BSC, en las grandes empresas. Ha provocado que autores como Hofstede (1986) y Merchand e Simons (1986) mencionados en Otley et al (1995: 12) y Rathnasiri, (2012: 6) argumenten que “el peso que la contabilidad ha tenido en el desarrollo del control de gestión, ha rezagado al control en su desarrollo como una disciplina dentro del Management”.

Es decir la teoría del control, mayoritariamente es en realidad un conjunto de mecanismos contables, es una técnica administrativa y no una disciplina académica que permita su desarrollo con otros enfoques organizacionales, lo que ha dado lugar a la crítica hecha por Hofstede(1978)citado por Otley et al., (1995: 12), al considerar que el control de gestión es el resultado de una investigación aplicada, que ha sido realizada por calificados contadores y lo que ha logrado es “*hacerla virtualmente inmune a los análisis filosóficos*”, incluso este autor en ese año de 1978, publico un artículo con el título de “ *La pobreza de la filosofía del*

*Control de Gestión(Management)*”, donde hace referencia a la estrecha relación y dependencia del control con la contabilidad y la gestión presupuestal, lo que ha propiciado que el control, como disciplina de estudio, mantenga un atraso considerable en relación a la Ciencia del Management mismo.

Aún con estas críticas, el control de gestión o administrativo sigue siendo el enfoque más estudiado por académicos y el más utilizado, sobre todo, en las grandes empresas. No obstante éste no es el único enfoque existente, ya que aún con una presencia marginal, teorías del control que consideran otras variables organizacionales con enfoque sociológico, antropológico y económico han venido a enriquecer la teoría del control en general (Rathnasiri, 2012: 2).

### **Control Organizacional**

El concepto de control con un enfoque más organizacional, y no solo contable administrativo, se considera que tiene su origen en Taylor, 1911 (De la Rosa, 2007: 174), para quien el control significaba buscar una mayor eficiencia en el trabajador, al disminuir su capacidad de decisión respecto a cómo realizar el trabajo; controlando la tarea o cualquier otra actividad a realizar por el trabajador en el taller industrial.

Taylor (1911) no solo teorizó sobre el tema, sino que también lo práctico como responsable de una acerera. Taylor era favorable a la “ciencia” y la “práctica”; estableciendo un control directo sobre el trabajador y su desempeño en el trabajo; a lo que denominó “administración científica” o control científico, es decir un control de tareas y actividades del trabajador, basado en estudios del trabajo, de su desempeño, de sus procedimientos, tiempos y movimientos.

Taylor, incluso fue elogiado por Henri Fayol como: *“el inventor del acero de alta velocidad, el pionero del minuto y el método preciso en las condiciones de trabajo, el industrial enérgico y hábil que, después de haber hecho descubrimientos, no*

*escatimó ningún esfuerzo en la difusión de sus teorías, para que sus aportaciones fueran de aplicación práctica y todos puedan beneficiarse de sus ensayos y experimentos*". (Fayol, 1949 en Parker y Ritson, 2005: 13)

El control iniciado por Taylor, es un control considerado también racional y funcionalista, como el de gestión, pero en este caso los trabajadores son parte del proceso, son seleccionados, capacitados y el salario (como un incentivo) va en función de la producción o de los resultados del trabajador, el control así aplicado es inflexible en cuanto a los métodos de trabajo a utilizar, a Taylor se le concede el "privilegio" de haber introducido la racionalidad a la administración (Parker y Ritson, 2011: 10).

Desde luego a estos conceptos de control: el de Fayol, Anthony, Urwick, Lowe, Machin y otros, así como el de Taylor, se les considera funcionalistas, racionales y mecanicistas, ya que su propósito, no es otro que alcanzar las metas de la organización; considerando a las personas solo como instrumentos del trabajo, de la producción y de la rentabilidad. Sin embargo un gran impulsor del control denominado organizacional, es W. Ouchi, que a lo largo de los años 70 del siglo pasado, desarrollo varias investigaciones en ese sentido.

Ouchi, W. y Maguire, M.A. (1975: 1) realizaron una investigación de dos tipos de control organizacional: el de comportamiento o de supervisión directa y el de resultados o por medidas de resultados. Estos dos tipos de control no se sustituyen entre si y además son independientes, según resultados de un estudio realizado por estos dos autores, en una empresa con cinco niveles jerárquicos. El control de resultados, surge por la necesidad de tener una evidencia del desempeño del personal y el control por supervisión, se aplica en organizaciones, donde supervisor y supervisados conocen los medios y los fines a lograr.

Ouchi et al. (1975: 1) consideran que el control organizacional incluye aspectos como: selección, capacitación, procesos de socialización, burocracia, formalización y medidas de resultados (outputs). Muchos de estos conceptos se han incluido en dos tipos de control: el personal y el impersonal; control personal

versus control mecanicista. Ellos consideran que tal vez estos dos tipos de control sirven para diferentes propósitos y por lo tanto son independientes.

Ahora bien en este documento Ouchi y Maguire realizan una investigación con unos 2,500 empleados y 300 directivos de 197 departamentos, pertenecientes a 5 tiendas minoristas. Que incluía a personal ubicado en 4 niveles jerárquicos. El cuestionario versó sobre cuatro categorías en este estudio: 1) Control de comportamiento y de resultados; 2) Complejidad de la tarea realizada; 3) Conocimiento de los medios y fines de la tarea y 4) Nivel jerárquico, empresa a que pertenece y tipo de trabajo desarrollado.

**Los hallazgos más importantes son los siguientes:**

Tanto el control de comportamiento como el de resultados están estrechamente relacionados con el nivel jerárquico, así como con la variable de complejidad de la tarea.

La disposición jerárquica del control es quizás el hallazgo más destacado de estos datos. Tanto el control de comportamiento y el control de resultados están estrechamente relacionadas con el nivel jerárquico desde el punto de vista del gerente que lo ejerce y desde el punto de vista de aquellos sujetos al control. A mayor nivel jerárquico menos control de comportamiento y más control de resultados y viceversa.

Los mecanismos de control no son algo diseñado para un solo propósito sea de utilidad a nivel de una unidad y/o de una subunidad, sino que deben incluir a toda la organización (Ouchi et al., 1975: 10)

Asimismo consideran que mientras el control de comportamiento sirve a diferentes necesidades de los gerentes, en lo individual. El control por resultados debe ser, en gran medida el resultado de la demanda de medidas cuantificables simples. Paradójicamente los controles de resultados se utilizan más cuando son menos apropiados: frente a la complejidad, interdependencia y la falta de conocimientos.

Para 1977, W. Ouchi publica un nuevo documento, donde argumenta que control y estructura no han sido claramente distinguidos en la literatura sobre la organización, control no es lo mismo que estructura. Control es un seguimiento y evaluación del comportamiento o de los resultados. Sostiene que el 25% en la varianza por el tipo de control practicado (por resultados y de comportamiento) en 78 tiendas departamentales, es explicado por el tipo de tarea y otras variables y por tanto atribuible a las personas. Dejando el mayor porcentaje, de explicación, a variables atribuibles a las diferencias en número de niveles jerárquicos.

Mientras que tomando como unidad de análisis a la organización y relacionando control y estructura. Los resultados muestran que solo el 33% de la variancia en el control puede ser atribuido a las características de la estructura, tanto como a las características del entorno, principalmente por el tipo de clientela que se tiene.

Ouchi (1977: 3) dice que control y estructura no han sido nunca clarificados, Weber no da, en la teoría del control burocrático o de la estructura burocrática, una clara distinción al respecto. Cuando una organización crece en tamaño, aumenta también en diferenciación, lo cual crea el problema de controlar la integración de las subunidades. Este problema de control se puede resolver a través de aumentar el personal gerencial, pero si se quiere compensar con ahorros en la supervisión, lo cual resulta de la homogeneidad de tareas, esto también provoca diferenciación.

La estructura de una organización no es isomórfica con su sistema de control, es decir la estructura está relacionada con el control, pero no es lo mismo. Las grandes empresas tienden a tener más niveles jerárquicos y más divisiones, lo cual obliga a desarrollar más y nuevas medidas de resultados. También tienden a homogenizar las tareas, lo cual aumenta la eficiencia supervisora de la gerencia. Con estos resultados, Ouchi quiere demostrar que, aunque hay relación, la estructura y el control no es lo mismo.

Después de considerar solo dos grandes mecanismos de control, el de comportamiento (supervisión) y el de resultados (medidas cuantificables) y de

afirmar que estos no son intercambiables, sino que sirven a propósitos diferentes y que organizaciones que solo utilizan el control por comportamiento, generalmente son pequeñas empresas, mientras que el uso generalizado del control por resultados es más propio de las grandes. Para Ouchi (1975: 7) en las grandes empresas hay una mezcla de ambos mecanismos de control, ambos tienen una relación directa con el nivel jerárquico de una organización. A mayor nivel mayor control por resultados, a menor nivel mayor control por comportamiento. Sin embargo ambos controles coexisten.

Ouchi (1978A) publica un documento denominado Tipos de Control Organizacional y su relación con lo emocional. Donde analiza dos representaciones, o dos ideal tipo de organizaciones: La tipo A, americana caracterizada por tareas muy especializadas, con una relativamente alta rotación de personal y con relaciones contractuales con su personal. La tipo Z, que representa una versión del prototipo de organización japonés, caracterizada por una relativamente baja especialización, baja rotación de personal y por relaciones primarias con los empleados (Wholistic).

Ouchi (1978B) publica un documento denominado “Jerarquías, clanes y teoría Z: una nueva perspectiva en desarrollo organizacional” Ouchi no es partidario del Desarrollo Organizacional (DO), sino de las organizaciones Tipo Z, es decir clanes jerárquicos, donde se siguen los principios de los padres del DO humanístico, como Mayo, Argyris, McGregor y Likert. Por ejemplo Mayo decía, en relación a la influencia del entorno social sobre el individuo:

Y continua...en las pequeñas comunidades, hay un orden social estable, lo que ha dejado de caracterizar a los centros industriales altamente desarrollados. En estas pequeñas comunidades cada individuo entiende las diversas actividades económicas y las funciones sociales y, en mayor o menor grado, participa en ellas.... La situación no es simplemente que la sociedad ejerce una fuerza poderosa en el individuo al contrario, los códigos sociales y los deseos de las personas son, efectos prácticos, idénticos. Cada individuo participa en actividades sociales porque es su principal deseo de hacerlo.

Ouchi (1979: 1) considera que existen varias conceptualizaciones del significado del control organizacional. Cita el concepto de Tannenbaum (1968) como “la suma de relaciones de influencias interpersonales en la organización”. Para Ouchi este es el concepto que ha dominado el concepto de control organizacional. Ouchi (1979) cita a Atzion i(1965) para quien “el control es equivalente al poder” y a Galbraith, J. (1973) quien define el control “como un problema de flujo de información”.

#### *Control de grupo e individual.*

Existen otros conceptos del control organizacional, más centrados en el ser humano y su iniciadora es la investigadora Mary Parker Follet (1937, 1973)mencionada en Parker (1984: 5). Mary Follet le dio un enfoque más humanista al control, sin embargo no tuvo mucha influencia en cambiar el enfoque del control de Taylor, pues sus obras sobre control se publicaron en 1923 y 1933 y no tuvieron ni gran difusión ni fueron tomadas en cuenta. Ella combatía el pensamiento de control de Taylor, pues para ella, éste no consideraba a la persona integralmente, sino sólo al trabajador productivo.

La investigadora Parker (1984: 3), afirma que Follet reconocía que en el trato con el personal trabajador, los problemas humanos y técnicos nunca pueden ser completamente separados y que los estándares organizacionales deben ser mucho más elásticos, que lo que el sistema de Taylor había permitido .Follett (1918) reconoció que un trabajador era una persona compleja, que si bien se contrata como tal, también encarna a un padre o una madre de familia, un ciudadano, un creyente religioso, un artesano o un emprendedor. Por lo tanto, se le debe de tratar no solo como a un empleado sino como una persona con otros intereses, habilidades y convicciones.

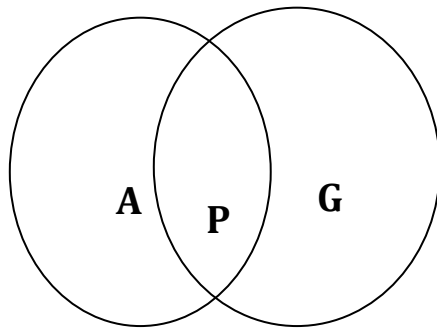
Follet no concebía el poder como “un poder sobre”, sino como “un poder con” es decir un poder que se compartía y que convierte a los individuos en un conjunto, abierto y coactivo. Para ella el poder no debe ser coercitivo, sino un control que conjunte las diferentes visiones e ideas de los integrantes de la organización. Un control que se someta a las leyes de lo situacional, más que al de cada uno



(intereses personales) y que haga de la organización una unidad funcional.

El concepto de este control concebido por Mary Follet incluye al individuo, al grupo y a sus interrelaciones. Esta autora lo esquematizo en dos modelos, uno que denominó el Modelo de Control del Comportamiento y un segundo Modelo denominado Holístico, como se puede ver en esquema 5 sigue:

### **Esquema 5: Modelo de control del comportamiento**



**A: Auto control Individual.**

**P: Control, poder compartido**

**G: Control de grupo**

Fuente: Parker, L. D. (1984), *Control in Organization Life: Contribution of M.P. Follet*

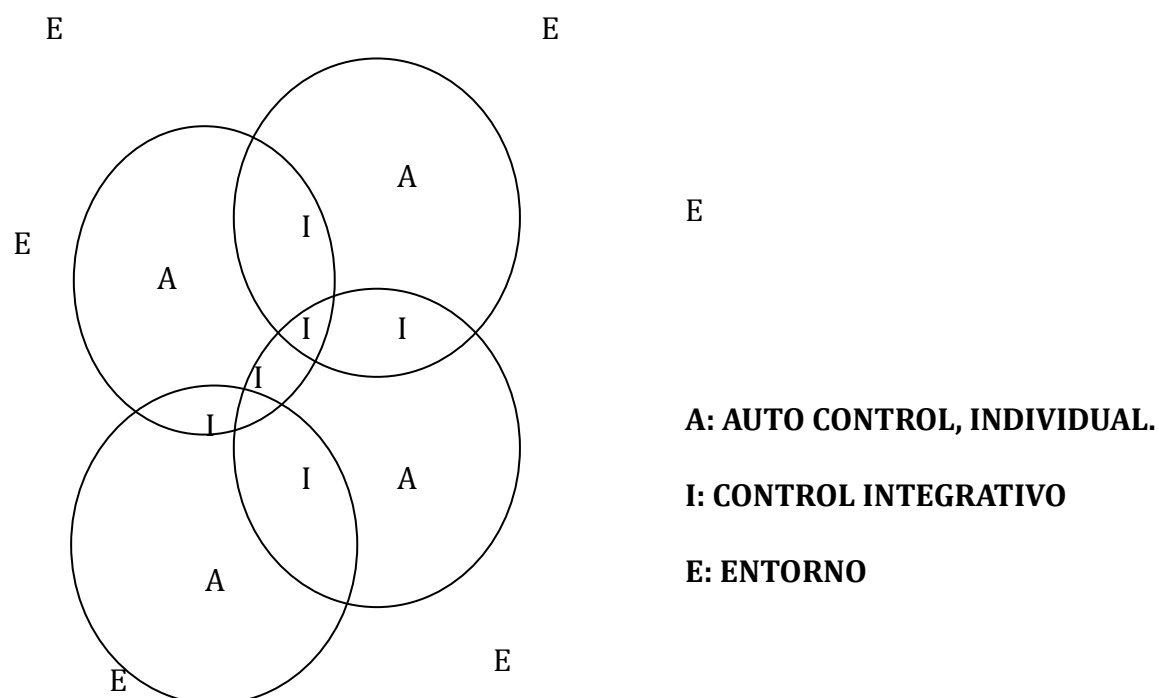
Follet privilegiaba, en este modelo, la interrelación entre las partes del todo (equipo de trabajo), donde el control tiene una orientación que se ejerce en grupo, con un (A) auto-control ejercido por el individuo y por el grupo mismo (G), La coordinación de este espectro es realizada por un poder “con” o poder compartido (P) y permitiendo la dispersión del control en los diferentes niveles de la organización, Parker, L. D. (1984).

En contraste con el concepto de control clásico que centraliza el control en el nivel superior de la jerarquía. Para Follet la relación entre A y G resulta de su percepción, de su creencia que el grupo de trabajadores puede controlar sus propias actividades, a través de un control compartido con P (estándares, reglas, supervisor) porque para ella se puede dar un control mutuo entre los integrantes del grupo.

El segundo modelo de M. Follet, el Holístico, en éste considera no solo el aspecto

del comportamiento entre el individuo y el grupo, sino que incorpora el concepto de sistema abierto. Ver Esquema 6:

### Esquema 6 Modelo Holístico de Control de Follet



Fuente: Parker, L.D. (1984), *Control in Organization Life: Contribution of M. P. Follet*.

Follet afirmaba “controla los hechos no a las personas”, un “control correlacionado, más que un control impuesto”; observando que la coordinación que se da en el trabajo, es una relación reciproca que pone en juego a todos los factores organizacionales involucrados, ella consideraba que en ese contexto de interrelaciones debería darse el autoajuste y autocontrol entre los mismos trabajadores. Para Follet, una empresa es una organización plural, un colectivo donde hay una interacción de ida y vuelta en relaciones horizontales y de arriba hacia abajo y viceversa en las relaciones verticales (Parker, 1984: 8).

Tannenbaum (1962) es un autor que, tal vez, retomando las ideas de Follet, estudio el comportamiento de los trabajadores, tanto en lo individual como en grupo, cuando están sometidos a las influencias del control. Tannenbaum (1962) descubrió, tras miles de entrevistas a trabajadores de varias empresas fabriles, aspectos como que; en el ejercicio de la autoridad y con relación al control, los individuos son proclives a ejercer una autoridad a fin de tener poder y la mayoría de ellos siente que ejercen poca autoridad y no demasiada. También preguntando por el grupo de trabajadores, los trabajadores en lo individual, respondieron que no tenían tanta autoridad como la que deberían tener. Mientras que los supervisores consideraban que los trabajadores no deberían tener más autoridad que la que ya tenían.

Asimismo Tannenbaum, A. (1962), estudiando la relación de autoridad supervisor – supervisado, en lo que concierne a la cantidad de control ejercido en una organización. Llega a la conclusión que, contrario a lo que las empresas creen; al aumento de autoridad en un lado va a corresponder una disminución de poder en la otra. Tannenbaum afirmaba que se podía aumentar o disminuir la cantidad de autoridad en una organización y los participantes (supervisores y supervisados) adquirir o perder, equitativamente ese aumento o disminución; considerando que esto pasa cotidianamente en cualquier relación social como: matrimonios, familias, amigos, etc.

En relación a lo anterior, Tannenbaum, A. (1962: 13) afirma que en organizaciones donde existe una mayor interacción y comunicación, a los tres niveles Gerencia – Supervisores – Trabajadores y aunado a esto; una mayor comunicación y confianza (considerar sugerencias y opiniones de los trabajadores, dar mayor delegación de responsabilidades y reducir la supervisión) se tiene una organización más integrada, un sistema social más unido.

Likert (1961), citado por Tannenbaum (1962: 13), encontró, en lo él denominaba Sistema de Interacción Influencia, que en los departamentos de alto desempeño, los grupos de empleados no sólo tenían mayor influencia mutua, sino que además, en su sistema social había una mayor interacción, un mayor toma y daca,

más apoyo de los niveles superiores, un mayor nivel de comunicación efectiva hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados. Los gerentes de alto rendimiento habían aumentado el tamaño de su influencia por medio de procesos de liderazgo que incluían: escuchar más a sus trabajadores, interesarse más por sus ideas y tener más confianza en ellos. Todo esto muy diferente a los departamentos de bajo desempeño.

La conclusión de los resultados anteriores sugiere a Likert, que la característica común de los departamentos de alto desempeño, es un logro debido al mayor control que se ejerce, sobre todo, a través de la mayor influencia mutua.

Tannenbaum (1962: 4) concebía “al control como un proceso en el cual un individuo o un grupo de ellos, determina lo que otro individuo o un grupo de ellos hará”. Como Likert (1961) sugiere, en Tannenbaum(1962: 13), el incremento de control experimentado por todos los niveles jerárquicos de una organización se verá reflejado tanto en un incremento de productividad como en un incremento de participación, compromiso e integración de los intereses de los diversos miembros de la organización.

Es decir, en tanto los individuos de los diversos niveles jerárquicos desarrollen mayor grado de control sobre sí mismos y sobre los demás, y en tanto estén en posibilidad de ejercer influencia recíproca, el desempeño de la organización tenderá a ser mejor (Tannenbaum, 1962 en De la Rosa,2007: 247).

Esto se puede extender a las pequeñas empresas familiares, donde se puede observar el control sobre el personal, a través del personal mismo. Ya que en una empresa familiar donde hay mayor congruencia de objetivos en el personal de la empresa (son familiares), existe una mejor comunicación, mejor coordinación y se logran compartir las mismas metas, Merchant (1986: 1).

Merchant coincide con Mitzberg (1982) quien en su clasificación de estructuras organizacionales, para efectos de coordinación y control, distingue cinco configuraciones: la simple, la máquina burocrática, la burocracia profesional, la

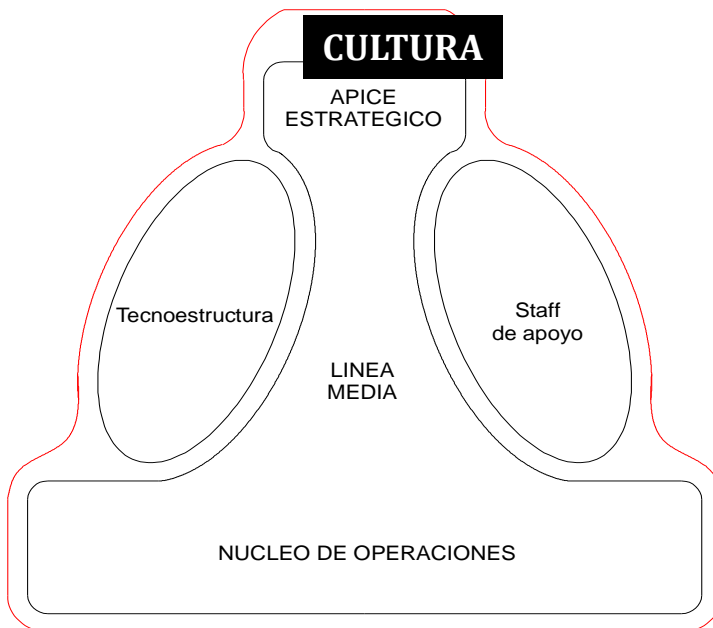
divisional y la adhocrática.

Estas primeras cinco estructuras de H. Mintzberg (1982), aparecidas en su famoso y ya clásico libro de la Estructuración de las Organizaciones, donde conceptualiza y representa a la organización no en base a un organigrama, que obedece más a un enfoque funcional y administrativo, sino en base a un enfoque estructural. Mintzberg se interesa en la organización en tanto género y concepto (Bedard, 2009), es decir, como una categoría mental que agrupa varias especies de establecimientos: la empresa, el hospital, la escuela, el comercio, el gobierno. Mintzberg en lugar de investigar las características esenciales que estos tipos de establecimientos comparten, identifica más bien los caracteres que tienen en común.

Mintzberg designa cinco partes fundamentales en una organización: el ápice estratégico (AE), donde se toman las máximas decisiones, las estratégicas; el núcleo operativo o de operaciones (NO), que encarna la razón de ser de la organización; la línea media (LM), que es la jerarquía que va a intermediar y poner en práctica las decisiones del AE y convertirlas en actividades administrativas. A los dos restantes se les denomina la tecnoestructura (TE) donde se analiza la operación y se normaliza la coordinación y el control de las actividades del NO y LM; y por último el staff de apoyo (SA) donde quedan los servicios de asesoría, consultoría, internos o externos a la empresa.

Sin embargo, Mintzberg en sus obras de 1991 y 1993, mencionadas en Brull y Gil, 2005: 5), agrega una sexta parte fundamental y se trata de la cultura o ideología, que ubica en la cúspide de la organización pero que envuelve a toda la organización; concibiendo que la cultura, valores o ideología de una organización puede nacer, fomentarse, difundirse o inducirse, en toda la organización, desde el ápice estratégico. (ver Esquema 7)

## Esquema 7: Estructura organizacional de Mintzberg

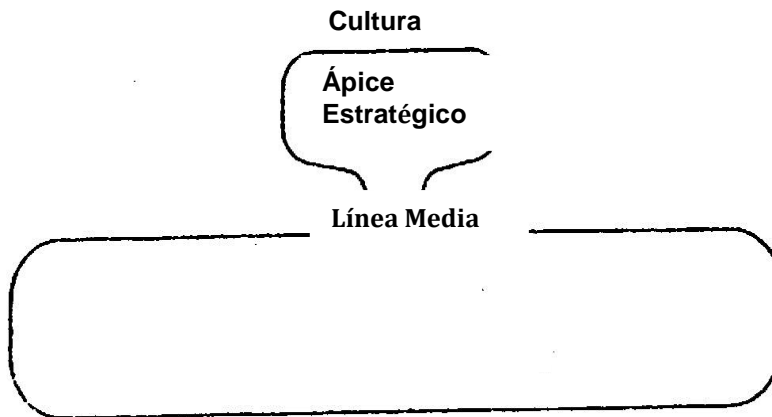


Original de Mintzberg, 1982

Para el caso de una estructura simple, que Mintzberg considera que la tienen la gran mayoría de las micro y pequeñas empresas, que son organizaciones donde prevalece solo el ápice estratégico (generalmente el dueño de la empresa), una línea media inexistente o bien constituida por una persona, y el núcleo operativo (los empleados o trabajadores) y la parte de cultura, representaba básicamente por los valores y principios del dirigente de la pequeña empresa.

A este tipo de diseño también se le denomina *empresarial*, que bien podría ser familiar, pues la gran mayoría de micro y pequeñas lo son; el dueño y director de la empresa es quien centraliza y toma todas las decisiones estratégicas y tácticas. La coordinación y el control de la empresa se logran mediante la supervisión del director, de un supervisor de línea media y/o por ajuste mutuo (Mintzberg, 1982)(ver Esquema 8).

## Esquema 8: Estructura simple de Mintzberg



1982Original de Mintzberg,

El ajuste mutuo es un autocontrol del grupo de trabajadores y empleados. En este tipo de estructuras no se requiere control por resultados mediante estándares o metas a lograr. Para Greiner (1972: 5) las pequeñas empresas presentan una estructura organizacional informal y su sistema de control está totalmente orientado a obtener buenos resultados en el mercado, es decir “el control de las actividades proviene de la retroalimentación inmediata del mercado: la gerencia actúa en función de la reacción de los clientes”.

### El Control de Clan

El control de clan es un concepto creado por Ouchi, W. (1979), quien partiendo del postulado de que el principal problema de una organización es lograr la cooperación del conjunto de sus integrantes, ya que en muchos casos comparten solo parcialmente estos objetivos. Ouchi (1979: 4) denomina a este tipo de control Clan, en relación a la metáfora familiar. Los clanes son “asociaciones íntimas de personas dedicadas a la actividad económica, pero unidos a través de una variedad de vínculos” (Cisneros et al., 2011: 17).

Ouchi(1979) propone un marco teórico (conceptual framework) del control, que a esa fecha no existía, ya que la teoría del control se hallaba enfrascada en un enfoque eminentemente contable y financiero. Ouchi (1979, 1980: 3) propone tres

mecanismos fundamentales de control: el de mercado (de resultados), el burocrático (formalización y supervisión) y el de clan (autocontrol por socialización de grupo) (ver cuadro 10)

Cuadro 10

**Tipos de control según requerimientos sociales y de información**

<b>TIPO DE CONTROL</b>	<b>Requerimientos Sociales (Normativos, Ouchi, 1980)</b>	<b>Requerimientos de Información</b>
De Mercado	Reciprocidad	Precios
Burocrático	- Reciprocidad - Autoridad legítima	Reglas
De Clan	- Reciprocidad, - Autoridad legítima - Valores y creencias comunes.	Tradiciones

Cuadro en Ouchi (1980)

El mecanismo de mercado, controla resultados, mide desempeños y da recompensa por contribuciones individuales. El mecanismo burocrático controla por reglas y por supervisión, es una mezcla de una evaluación minuciosa. El mecanismo de clan, controla por una aceptación socializada de objetivos comunes, se trata de un proceso de socialización relativamente completo, que elimina la incongruencia de metas entre los individuos

Ouchi analiza los tres mecanismos a la luz de un ejemplo práctico en una empresa automotriz, bajo dos requisitos o condiciones: uno social, de interrelación organizacional, y el otro de disposición de información.

Ouchi (1979) considera que el control organizacional responde a estas dos preguntas: ¿Cuáles son los mecanismos a través del cual una organización puede manejarse para que su personal se dirija hacia sus objetivos? ¿Cómo pueden mejorarse los diseños de estos mecanismos? y ¿cuáles son los límites de cada uno de estos diseños básicos?



Ouchi pasó 2 años en la división de autopartes de una gran empresa automotriz, observando las diferentes formas de control de que se sirven en esta gran organización. Las cifras del volumen de trabajo de esta división de autopartes son:

Manejo de 100,000 diferentes ítems cada año, de unos 3,000 proveedores diferentes y todo este volumen lo maneja con solo 22 empleados, de los cuales 3 son gerentes. Por su parte el almacén maneja la recepción de las piezas y cumple con las órdenes de entrega; utilizando 1,400 empleados de los cuales 150 son gerentes ¿por qué esta diferencia?

Para manejar 100 mil ítems solo 22 personas y para almacenarlas y distribuirlas se requieren 1400 trabajadores; las funciones en el almacén son inspeccionar que las piezas coincidan con las órdenes. Si procede entonces se embarcan, todo bajo la supervisión del jefe, el cual observa y supervisa que el trabajo fluya adecuadamente o como está previsto.

¿Pero cómo se hace el control?: Se recoge información sobre el flujo de trabajo; observando las acciones de los trabajadores, sabiendo por su comportamiento si los trabajadores están trabajando bien o mal; confirma sus observaciones marcando el récord de producción de cada trabajador al final de cada día. Todas las acciones de trabajo de ambos, supervisores y trabajadores, están sujetos a una serie bien definida de reglas que prescriben su comportamiento. Así el supervisor ejercerá su autoridad dentro de los límites formales de su rango y ejercerá su autoridad informal dentro de los límites de la confianza y el respeto que le concedan los trabajadores hacia su persona. Así la autoridad formal es explícita, no hay duda, pero la autoridad informal que puede ser muy efectiva, solo será una autoridad implícita.

En el departamento de compras, el procedimiento es diferente, cada comprador solicita tres cotizaciones de compra a 3 proveedores diferentes. Ya con las cotizaciones en mano, el comprador revisa la solvencia moral y técnica de cada uno y toma la decisión de compra. De tiempo en tiempo el gerente de

los compradores supervisa que no haya actos indebidos o deshonestos de los compradores.

En el ejemplo anterior se pueden distinguir los tres mecanismos de control. El de mercado (compradores), el burocrático (trabajadores y supervisores del almacén) y uno social informal, visto de paso. Todos ocurren simultáneamente. En el caso del mecanismo del mercado, el ejemplo es muy explícito en cuanto a que el comprador está sujeto a ser evaluado según decida por la mejor opción de precio y calidad, que le dé a la empresa beneficios económicos y de calidad.

El mecanismo burocrático es otra cosa, el almacenamiento en el ejemplo está sujeto a una gran variedad de rutinas explícitas de supervisión y dirección que se ajustan muy bien al modelo burocrático descrito por Weber (Ouchi, 1979). El mecanismo fundamental de control implica estrecha vigilancia personal y de dirección de los subordinados por parte de los superiores.

En el mecanismo burocrático la información necesaria para la realización de la tarea está contenida en las reglas, éstas pueden ser las normas relativas a los procesos a ser completados o las reglas que especifican las normas de salida o de calidad. E incluso si se quisiera sustituir por un mecanismo de mercado, eso provocaría exactamente lo mismo, un gran conjunto de reglas y políticas para manejar una simulación de mercado

Dada la dificultad de definir un precio correcto a cualquier tarea, donde los superiores jerárquicos tendrán el derecho de dirigir los esfuerzos de los subordinados sobre una base ad hoc, de mercado; y tendrán que crear una atmósfera en la cual se seguirán voluntariamente dichas directivas, dicho lo cual, los gerentes de almacén que pretendieran salir a crear un mercado interior habrán hecho exactamente lo contrario, habrán instituido una jerarquía burocrática más.

McGarry y Sweeney (2008: 2) exponen la existencia de investigaciones donde la actividad de asesoría en auditoría ha puesto en evidencia la dificultad de aplicar procedimientos formales de control en ese ámbito. Ellos exponen la idoneidad de utilizar otros tipos de control más informales para las actividades que realizan los equipos de auditores, se refieren a los “controles del clan”

Estos investigadores (McGarry y Sweeney, 2008: 6) aplicaron un cuestionario semi estructurado, con 16 auditores seniors, examinaron las percepciones de éstos en cuanto a la existencia y funcionamiento de este tipo de controles en las empresas de auditoría (en las llamadas “cuatro grandes empresas de auditoría”), concretamente citan dos tipos de controles informales en esas empresas: la comunicación informal y los roles provisionales (role modelling) y que se refiere a que, durante las asesorías y según el tema de trabajo, los auditores menos expertos pueden seguir las pautas dictadas por los auditores más expertos, como una especie de tutoría informal; desde luego estos roles se van cambiando según el tema que se trate. Todo con el fin de hacer el trabajo bien y de calidad. Todo en un ambiente de confianza e igualdad.

Consideran que a medida que se avanza hacia el control de “clan”, existe un alejamiento, cada vez mayor, del control burocrático y de mercado, con ello la teoría de la agencia se hace menos útil. Un clan puede ser definido como un grupo muy unido, cuya interacción de sus miembros se basa en información compartida en un ambiente de confianza y de igualdad (McGarry et al., 2008).

Para Govindarajan y Fisher (1990) citados en Turner y Makhija (2006: 14) los controles de clan, se definen como los mecanismos de socialización informales que tienen lugar en una organización y que facilitan compartir valores, creencias y entendimientos entre los miembros de una organización. Ejemplo de tales controles incluyen el uso de rituales, ceremonias o el uso de otros procesos de socialización y el uso de asambleas, equipos y fuerzas de tarea (Barker, 1993; Kirsch, 1996; Makhija, 1997, en Turner y Makhija, 2006: 14).

Los controles de clan requieren que entre los miembros de la organización se

tenga una alta cantidad de interacción y de comunicación como en el ejemplo de los controles informales implementados entre los auditores a la hora de sus asesorías.

Finalmente, para Lebas y Weincenstein (1986: 3) los sistemas de control en las empresas están basados en la combinación de tres enfoques o pilares de control que son: el de reglas (burocrático), el de mercado (precios) y el tercero de cultura o de clan.

En lo que se refiere a la cultura, ésta ofrece una manera de acortar el ciclo de acción de la corrección mediante reglas, es decir la cultura permitiría que los objetivos, las normas, los procedimientos y las funciones de carácter informal se internalicen, es decir formen parte ya de la organización, en lugar de permanecer externalizados, como es el caso del enfoque de las reglas clásicas.

Long, Bendersky y Morrill, (2011: 3) muestran las percepciones que tienen algunos empleados hacia los controles de gestión, específicamente hacia el control de mercado, el cual es percibido como un control que hace énfasis en sus resultados, en su producción. Mientras que el control burocrático es percibido por los empleados como un control de normas de funcionamiento en la ejecución de los procedimientos. Finalmente, el control de clan es percibido como la creencia de que deben centrarse en el desarrollo de asociaciones colegiadas y de valores comunes. En todos estos desarrollos citan como fuente a Ouchi (1979).

Birnberg y Snodgrass (1988: 9) presenta un estudio de campo comparativo entre obreros japoneses y estadounidenses, donde los primeros, virtud a su cultura de cooperación en el trabajo, requieren menos controles burocráticos, e incluso, estos controles resultan ser implícitos para ellos. Todo lo contrario sucede con los obreros americanos.

Los datos para poner a prueba la hipótesis se reunieron de un total de 22 grandes fábricas y de empresas de la construcción en los EE.UU. y Japón. La muestra de 11 empresas, de cada país. En Japón, se seleccionó a partir de la ayuda de

diversos contactos en el país. El estudio se basaba en diferenciar la dicotomía, entre un sistema de control explícito y un sistema de control implícito.

Así un Sistema de Control explícito, se define como un sistema de control donde las reglas y normas burocráticas son formalizadas claramente y son observables por todos los interesados. Lo más explícito y disponible del sistema, son las reglas.

En contraste, un sistema de control implícito se define como un sistema de control de gestión donde las reglas y normas burocráticas no se establecen claramente y pueden no conocerse de inmediato por las partes. En un sistema de control implícito las reglas y normas deben inferirse a partir de una o más de los numerosos estímulos que los controlados(es decir, subordinados) reciben. En este contexto lo explícito puede ser considerado como sinónimo de lo formal y lo informal con lo implícito. Una cultura consta de una gran variedad de elementos implícitos. Estos incluyen los valores, creencias y patrones de comportamiento.

Ramírez, G., Vargas, G y De la Rosa, A. (2011) nos presentan al control como una de las cuatro complementariedades entre la Administración y los Estudios Organizacionales. Específicamente presentan al “Control” como una complementariedad político-funcional. Donde identifican dos tipos de control, el que simplifica la realidad administrativa a indicadores, estándares y metas.

Y un segundo tipo de control, que se viene abriendo paso, en el cual se hacen múltiples esfuerzos por lograr que los trabajadores participen en el control de manera voluntaria y motivada. En este caso los autores mencionan a autores como Elton Mayo (1972), pasando por William Ouchi (1979), hasta lo que ahora se le denomina control por valores o cultural (Dolan y García,1997). Agregando que “el establecimiento de controles de tipo informal busca lograr el deseado equilibrio en el sistema social que constituye la organización, es decir, conseguir el logro de los objetivos y la satisfacción de sus miembros”. Es decir en este texto no se cita explícitamente el control de clan, pero implícitamente sí.

## **Cultura de clan y mecanismos de control**

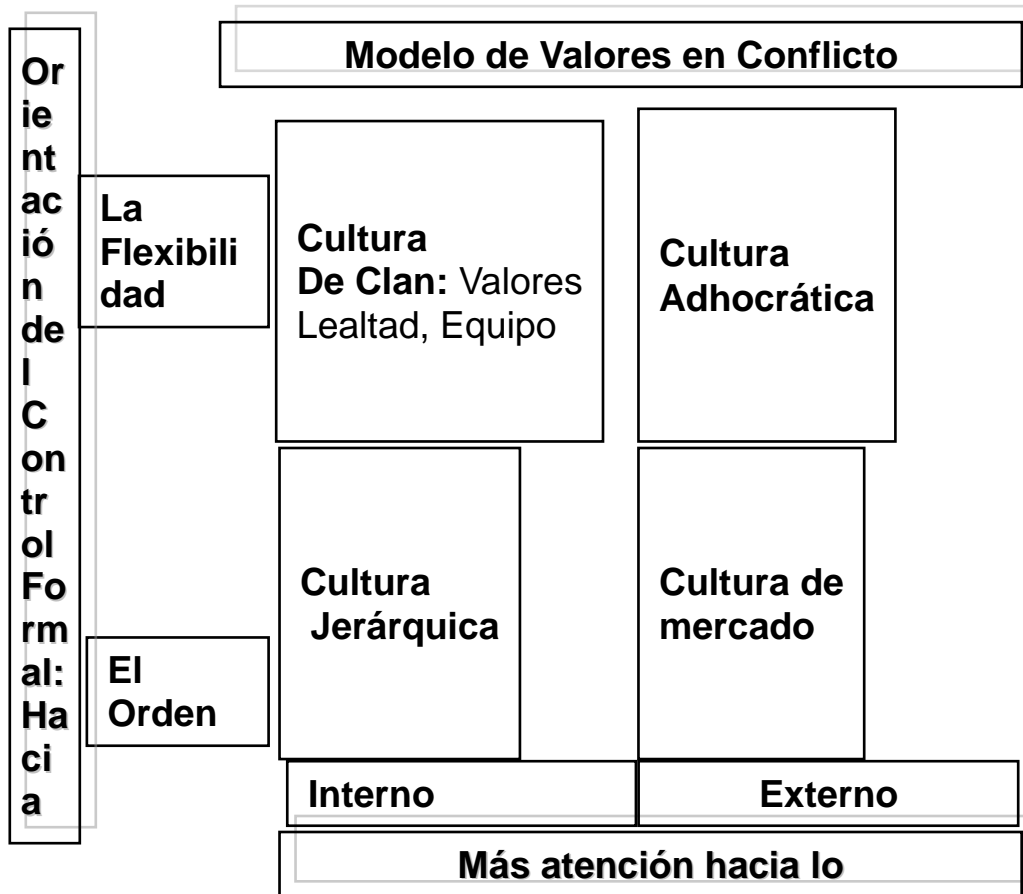
A más de 20 años de que Ouchi (1979) diera a conocer la conceptualización del control de clan, pocos son los artículos publicados basados en investigaciones empíricas, que den a conocer la caracterización del control de clan en las empresas, esto lo corroboran autores como Turner et al. (2006: 14) que manifiestan evidentes dificultades para encontrar e identificar casos de control de clan (Govindarajan y Fisher, 1990 en Turner et al., 2006: 14).

Esta escasa atención hacia este modo de control, es posible que se deba a que se trata de un mecanismo de control informal, lo que dificulta el adentrarse en los procedimientos de control, que no se pueden abordar mediante encuestas. Sin embargo, el concepto de clan está siendo abordado desde una perspectiva de la cultura organizacional, clasificándolas en cuatro: la de mercado, la adhocrática, la jerárquica y la cultura de clan.

Estas categorías se clasifican según 4 variables, la orientación de la empresa hacia los entornos: interno y externo. Y la rigidez del control: flexible o rígido. Lo que da cuatro cuadrantes de cultura organizacional en la empresa. Dos son los modelos que aluden a estas cuatro tipos de culturas: El de Quinn y Mc Grath (1985) y el de Cameron, Kim y Freeman, Sarah (1991). (ver esquema 10 y 11).

El modelo de Quinn y Mc Grath (1985), fueron los primeros en hacer estas categorizaciones de las culturas organizacionales. Pero éstas, serían aplicables tanto a empresas grandes como a pequeñas. Quinn et al. presenta el modelo denominado “La culturas según el modelo valores en conflicto” (ver esquema 10). Este modelo presenta las culturas en cuatro cuadrantes, a este modelo lo denomina Valores en Conflicto, pues se interpreta que la aplicación de estas variables lleva a las organizaciones hacia una estructura orgánica o mecanicista. Organizaciones donde prevalece más la normatividad o la flexibilidad en la coordinación del trabajo y la interrelación personal (Mintzberg, 1982).

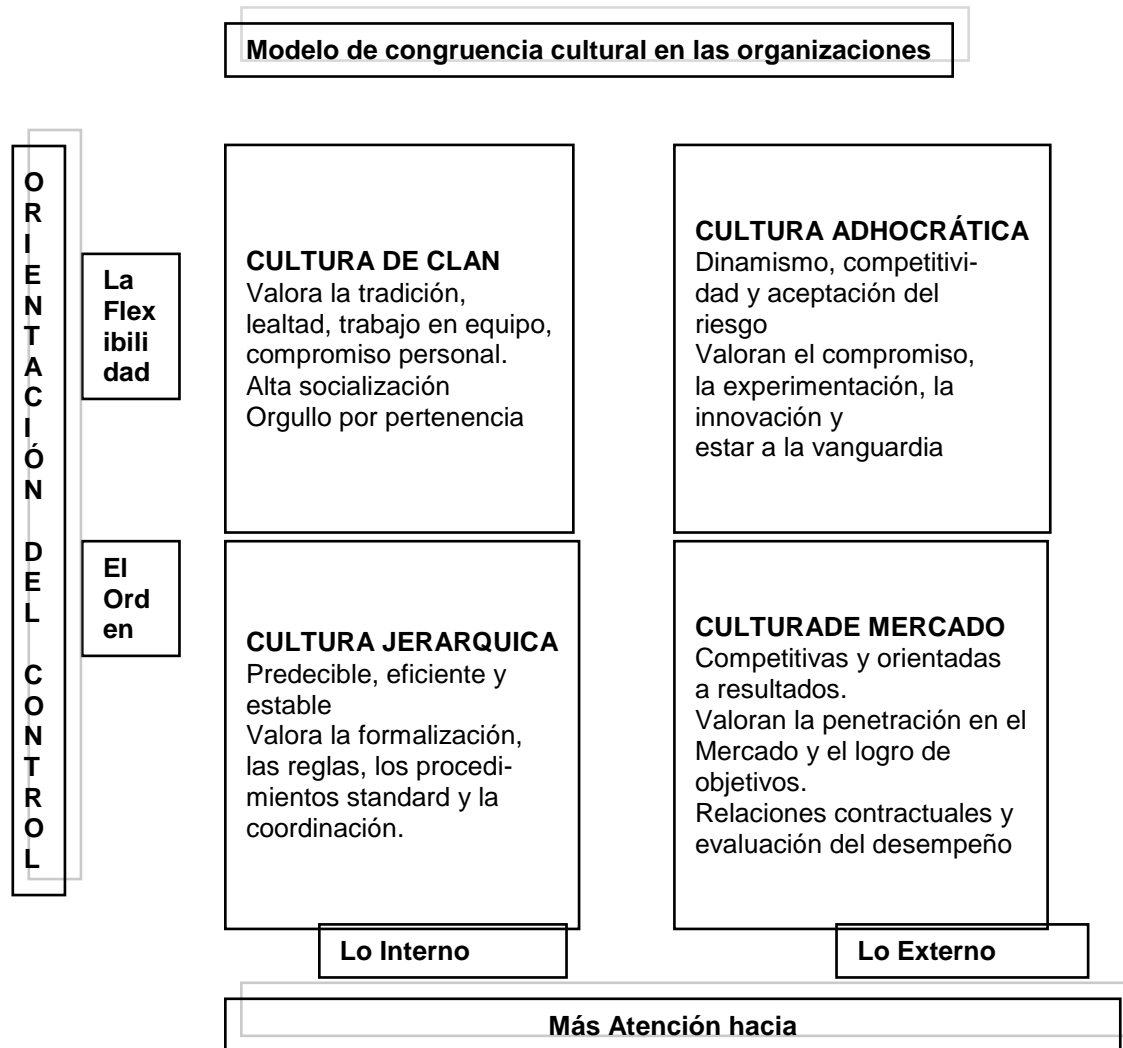
Esquema 10: Modelo de Valores en Conflicto



Fuente: Quinn et al. (1985)

Por su parte, los investigadores Cameron, Kim y Freeman, Sarah (1991), presentan un modelo similar al anterior, pero incorporando elementos de congruencia y fortaleza de la cultura, en cada una de las cuatro categorías y cuadrantes (ver esquema 11).

## Esquema 11: Modelo de Congruencia Cultural en las Organizaciones



Fuente: Esquema original de Cameron et al. (1991)

Un aspecto importante de este modelo es el cómo caracterizan Cameron et al. (1991) a la cultura de clan; comparando al líder adhocrático con el líder de cultura de clan. El adhocrático es innovador, arriesgado hace más hincapié en el cambio y el crecimiento. Mientras el líder de la cultura de clan es un estilo participativo, paternalista, facilitador y mentor.

Finalmente los autores Stoica, Liao y Welsch (2004) son otros tres autores que también han trabajado con el modelo de las cuatro categorías, pero éstos lo han enfocado hacia las pequeñas y medianas empresas y hacia la importancia que



tiene el manejo y proceso de la información hacia dentro de la organización, es decir la internalización de la información, tanto para lo estratégico como para la gestión interna.

Stoica et al., (2004) afirman que la cultura organizacional representa el mejor lubricante disponible que hace funcionar a las pequeñas y medianas empresas de manera suave y efectiva. La información y la forma en que ésta se recoge, se procesa y se utiliza por la empresa es cada vez más crítica y decisiva en un entorno en constante cambio. Esto podría ser especialmente importante para el caso de las pequeñas y medianas empresas. La búsqueda de información y su procesamiento, representan factores determinantes del desempeño y pueden significar factores críticos de éxito para las pymes, en su proceso de crecimiento.

El estudio de Stoica et al., (2004) relaciona y analiza cuatro categorías culturales: la de clan, la adhocracia, la de jerarquía y la orientada al mercado; revisando su impacto en los patrones de procesamiento de la información de las PYME. Los resultados de una muestra aleatoria con 240 pyme, indican que la cultura tiene un impacto significativo, en varias dimensiones del procesamiento de la información, tales como: forma de búsqueda de la información, cobertura, formalidad, flexibilidad, así como la capacidad de respuesta organizativa. Este estudio resalta la importancia de mantener un apropiado enlace entre cultura organizacional y el medio ambiente externo.

En este estudio da respuesta a dos preguntas: ¿cuáles son los principales componentes del proceso de información en las pymes? ¿Varían los patrones de información con la cultura organizacional? Stoica et al. identifican dos dimensiones de la cultura organizacional. El proceso continuo de orgánico a mecanicista y el énfasis relativo al mantenimiento de lo interno, en relación a lo externo. De este balance resultan cuatro cuadrantes que son el de clan, el de adhocracia, el de jerarquía y el orientado al mercado.

Los autores definen a cada uno de estos tipos de cultura. En el caso de la cultura de clan, ellos la definen como: la cultura de la cohesión por valores; de la participación y de los equipos de trabajo, donde el compromiso de los empleados se logra a través de la participación. Donde la cohesión y la satisfacción del personal son más importantes que las metas financieras. Donde la jerarquía enfatiza la cultura del orden y de los reglamentos. El liderazgo es administrativo y el seguimiento y el control hace énfasis a objetivos claramente establecidos.

### **Mecanismo de Clan.**

Se trata de procesos de socialización que se dan al interior de una organización o unidad política. Cuando los procesos de socialización que caracterizan a grupos como los médicos o las enfermeras, que ocupan diferentes organizaciones pero con valores similares, nos referimos a ellos como profesionales. Ahora bien si este proceso se da en la sociedad en general, esto se llama cultura. Pero cuando este proceso de socialización de profesionales o de trabajadores, se da en una organización y esto es un atributo único de esta organización, entonces Ouchi (1979) denomina a esto un clan. Para este autor las funciones de socialización son similares en las profesiones, las culturas y los clanes.

Sin embargo hasta hace poco tiempo, los teóricos de la organización han considerado este sistema social informal como una anomalía o un epifenómeno, no como objeto de análisis central al problema de la organización. Un clan puede servir como la base del control en algunas organizaciones, al igual que el mercado era la forma básica en el departamento de compras y la burocracia era lo básico en el ejemplo del almacén.

Es posible hacer un arreglo para que los tres mecanismos de control funcionen, a lo largo de dos dimensiones: los requisitos informativos y las bases sociales necesarias para hacer funcionar cada mecanismo base de control. Se entiende por requisito social a “cualquier organización que haya logrado un conjunto de

entendimientos que incluso puedan ir más allá." Sin embargo lo importante es entender que es lo mínimo sin el cual un mecanismo no puede funcionar.

Para el caso del Clan se requieren, no sólo normas de la reciprocidad y la idea de una autoridad legítima (puede ser "tradicional" en lugar de la forma "racional y legal"), pero también un acuerdo social sobre una amplia gama de valores y creencias. Porque el clan carece de un mecanismo explícito, como el precio del mercado y las normas explícitas de la burocracia, se basa para su control en un nivel profundo de acuerdos comunes entre los miembros, sobre lo que constituye el comportamiento adecuado, y se requiere un alto nivel de compromiso de cada individuo a esas conductas socialmente prescritas. Claramente, un clan es más exigente que un mecanismo de mercado o una burocracia en términos de los acuerdos sociales que son requisito previo para su buen funcionamiento

Mientras el clan es más exigente en sus fundamentos sociales y menos en lo informativo (hay muchos valores entendidos), el mecanismo de mercado es lo contrario, menos social, más informativo. Ouchi afirma que se requieren bases mínimas de requisitos sociales, dentro de las grandes corporaciones, cada departamento tiende a desarrollar su propio lenguaje o jerga; lo hace porque la jerga, se adapta a las necesidades de trabajo, le proporciona un conjunto de símbolos con los cuales comunicar ideas complejas y amplia información en símbolos porta-información, de una organización muy eficiente. Incluso podemos pensar en el sistema de contabilidad de una organización como el conjunto más pequeño de los símbolos que transmite información que es relevante

En el clan, la información está contenida en los rituales, historias y ceremonias las cuales transmiten los valores de la organización.

Ouchi (1979) afirma qué si en una organización no se cumplen los requisitos para implantar el control de mercado, ni se dan las condiciones sociales del control de clan; entonces el mecanismo burocrático se convierte en el método preferido de control. Ouchi utiliza la metáfora de la trucha y el salmón, para identificar al mecanismo de mercado es como la trucha y al de clan como el salmón. Cada

especie es hermosa y altamente especializada que requieren condiciones poco comunes para su supervivencia. En comparación, el método de control burocrático Ouchi lo compara con el bagre, torpe y feo, pero capaz de vivir en la más amplia gama posible de ambientes y, en última instancia, la especie dominante.

### **Características del control de clan.**

El vínculo entre las formas de compromiso y tipos de control es bastante directo, la Internalización del compromiso es necesaria en un clan que tiene débiles capacidades de monitoreo, es decir, la evaluación es sutil y lenta bajo esta forma de control. Sin un compromiso explícito, el mecanismo de clan, por sí mismo podría ser incapaz de corregir desviaciones, antes de tener problemas.

Las ceremonias y ritos pueden ser parte de cualquiera de los mecanismos de control, pero no se recomiendan ya que son incapaces de ejercer la supervisión y evaluación. Las actitudes, valores y creencias se adquieren normalmente más lentamente que las habilidades cognitivas o manuales.

En realidad, en una organización nunca se tiene un solo mecanismo de control (Ouchi, 1979), sea el de mercado, el burocrático o el de clan puro. Las Organizaciones tienen una mezcla con características de cada uno de los modos de control. Sin embargo, la teoría actual del control, con sus diferentes autores, ha privilegiado los estudios sobre el mecanismo burocrático de control.

Un gerente de control organizacional debe procurar para entender los clanes, que éstos operan con ceremonias y rituales; formas de control que por su naturaleza son sutiles y normalmente no son visibles para el ojo inexperto. Muchos jóvenes directores al observar que no había mecanismos de control comenzaron una campaña para instalar mecanismos burocráticos o de mercado; para tropezar con el ceremonial elaborado como forma de control y trabajo eficaz

Los modelos tradicionales de control burocrático no son suficientes para explicar la gran diversidad en ambientes y de incertidumbres (Ouchi, 1980; Alvesson, 1993: 3). Sin embargo Alvesson privilegia el modelo de control de mercado, que dice

está inspirado en el método de Precios de Transferencia (PT), que es un sistema administrativo que simula un mercado interno entre departamentos o centros de resultados de una empresa. Estos precios de transferencia (PT) actúan como forma de control, y el control de clan u otras formas de control basados en la cultura organizacional podrían hacer funcionar mejor el control de mercado en circunstancias de incertidumbre. El autor distingue tres tipos diferentes de control de clan: el Clan Económico – Cooperativo, el Clan Social Integrador y el Clan de parentesco o Consanguíneo.

El Clan de Consanguineidad, se refiere a la relación consanguínea de los miembros del grupo y a los imperativos biológicos, que son esenciales para que exista este clan, es decir implícitamente habla de lazos familiares. Dumoulin, Regis (1997: 2), quien realizó una investigación con cuatro grupos de empresas, donde comparaba la presencia de control de mercado, burocrático y de clan, según la definición de Ouchi (1979), conceptúa el control de clan como una aproximación social y lo define como:

*“El clan es un modo de control que se justifica en donde los conflictos de intereses son débiles e implica la fuerte congruencia de metas entre individuos que entrañan la atenuación de la necesidad de controlar el comportamiento o los resultados. Si el control por resultados o las reglas se orienta hacia los aspectos técnicos de la regulación de la cooperación, el control por el clan desarrolla más una verdadera tentativa de aproximación social de parte de las empresas”.*

Ouchi especifica que las normas requeridas en el clan se refieren a la reciprocidad, la autoridad legítima; los valores, creencias y tradiciones compartidas, que sin duda se pueden encontrar en las empresas familiares.

### **El control en la pequeña empresa familiar**

El control en la pequeña empresa familiar es informal o tiende a ser informal (Mintzberg, 1982; Amat, 1992: 3) y con el “toque personal” de su fundador y propietario, aun cuando exista un sistema contable, éste solo es utilizado para

finances de pago de impuestos y no como un instrumento de control presupuestal, incluso cuando existe poca formalidad en la planeación estratégica y en la estructura organizacional (Amat, S. Joan, 1992: 3).

Amat, J. (1992: 4-8) estudió el caso de una empresa familiar a la que denominó Maresme Plástico S.A, una empresa pequeña y familiar, esta organización hace hincapié en los mecanismos de control no-formal; con escaso énfasis en los mecanismos formales de control, como tampoco en la planeación estratégica, que también requiere de mucha formalización. En esta empresa, el contexto organizacional (especialmente la cultura de la empresa y las relaciones interpersonales) está muy influido por la personalidad de su dueño y éste es un mecanismo muy eficaz de control. Esto sucede, en primer lugar, porque hay una confianza lograda en una relación a largo plazo, pues varios de los empleados (aquellos con mayor responsabilidad) trabajaban en la empresa donde Don Paco, propietario de Maresme, había trabajado antes. Lo anterior, permitía una relación previa, directa o indirecta, con un gran número de empleados, además de que parte de la familia del propietario trabajaba en la empresa.

En segundo lugar, el liderazgo del propietario es continuamente reforzado a través de su comportamiento y de la interacción con los empleados; orientado hacia el control de los procesos informales que tienen lugar en la organización, basados en la lealtad y la confianza. En tercer lugar, la falta de formalización es también un importante medio de control para el propietario para reforzar su poder. Esto en un entorno protegido y con una demanda creciente (España Franquista)

Un gran número de empresas españolas es de tamaño relativamente pequeño y no muy complejo (más del 90 por ciento de las empresas españolas tiene menos de medio centenar de personas en la fuerza de trabajo), son propiedad de una familia, están orientadas hacia mercados locales o regionales y operan con procesos que sugieren que las organizaciones podrían ser muy similares a la de Maresme, SA,

Asimismo Amat afirma que en estas empresas la personalidad y los valores del fundador y propietario, permean como un patrón de la cultura organizacional de la empresa y de las relaciones interpersonales existentes donde muchos de los empleados hablan sobre el carácter familiar de la empresa y reconocen que el propietario es como “un padre para ellos”. Además, el propietario conoce de manera indirecta o directa a un gran número de los empleados antes de que fueran contratados (Amat, 1992: 4-8).

#### **4. METODOLOGIA**

El propósito de este capítulo es exponer el marco metodológico del presente trabajo de investigación. El capítulo se divide en tres secciones, en la primera se presenta el referente epistemológico de la metodología cualitativa en las ciencias sociales, así como la diversidad de estrategias metodológicas existentes. La segunda sección está dedicada al método de caso y la tercera a la estrategia desarrollada en el caso objeto de esta investigación.

Para Taylor y Bogdam (1987: 5), el término metodología designa el modo de enfocar los problemas y buscar las respuestas; en las ciencias sociales se aplica a la manera de realizar la investigación. Los debates sobre metodología tratan sobre supuestos y propósitos, sobre teoría y perspectiva. Según Bruyn (1966) y Deutscher (1973) mencionados en Taylor y Bogdam (1987: 5). En las ciencias sociales han prevalecido dos perspectivas teóricas principales; la primera el positivismo, que reconoce su origen en el campo de las ciencias sociales en los grandes teóricos del siglo XIX y primeras décadas del siglo XX, especialmente con August Comte (1896) y Emile Durkheim (1938, 1951) mencionados en Taylor y Bogdam (1987: 5),

Los positivistas buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos. Durkheim (1938) afirma que el científico social debe considerar los hechos o fenómenos sociales como “cosas” que ejercen una influencia externa sobre las personas.

## **Metodología Cualitativa**

Como dice la investigadora Rendón, M. (2006) en su tesis doctoral: “si tomamos como punto de partida que el objetivo de las Ciencias Sociales es, en general, la explicación de diversos fenómenos sociales y que, de acuerdo con Weber (1970), es la comprensión de la acción social con sentido, podemos decir, parafraseando a Schutz (1995), que su objetivo es entonces conocer la interpretación de las acciones de los individuos y de los sentidos que éstos les atribuyen; interpretar las interpretaciones, parafraseando a Geertz (1973). Así, el sentido de la acción se erige como el eje orientador de todo análisis social. Sin embargo, este sentido no es siempre claro y el investigador se contentará en ocasiones sólo con algunos indicios, y en otras logrará adentrarse más en el fenómeno estudiado. Tanto la orientación interpretativa de la investigación como el hecho de trabajar con indicios interpretativos más que con datos objetivos nos conduce a pensar que el objetivo de la ciencia social no es, como presumiblemente lo creía el positivismo, la búsqueda de la verdad, sino la explicación verosímil, aceptada por una cierta comunidad académica. La búsqueda del significado se da siempre en un contexto particular, que debe ser reconstruido por el investigador. Es decir, el significado cambia constantemente, de acuerdo con la situación particular de la acción” Rendón, M. (2006).

La metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos, las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable y como lo señala RayRist (1977) mencionado en Taylor y Bogman (1987: 7): “la metodología cualitativa consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos” El autor cita 10 principios de la metodología cualitativa, como un modo de encarar el mundo empírico:

1. La investigación cualitativa es inductiva; los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. En los estudios cualitativos los investigadores siguen un diseño de la investigación flexible.



2. En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; los escenarios, los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. El investigador cualitativo estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se hallan.

3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio. En la observación participante tratan de no desentonar en la estructura, por lo menos hasta que han llegado a una comprensión del escenario. En las entrevistas siguen el modelo de una conversación normal y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Aunque los investigadores cualitativos no pueden eliminar sus efectos sobre las personas que estudian, intentan controlarlos o reducirlos o por lo menos entenderlos cuando interpretan sus datos (Emerson, 1983 en Taylor y Bogman, 1987: 7).

4. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. Para la perspectiva fenomenológica y por lo tanto para la investigación cualitativa, es esencial experimentar la realidad tal como otros la experimentan. Los investigadores cualitativos se identifican con las personas que estudian para poder comprender cómo ven las cosas, (Blumer, 1969 en Taylor y Bogman, 1987: 7,8).

5. El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones. El investigador cualitativo ve las cosas como si ellas estuvieran ocurriendo por primera vez. Todo es tema de investigación.

6. Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas. Este investigador no busca “la verdad” o “la moralidad” sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas; a todas las personas las ve como iguales; así, la perspectiva del delincuente juvenil es tan importante como la del juez o consejero, la del “paranoide” tanto como la del psiquiatra. En los estudios cualitativos, aquellas personas a las que la sociedad ignora (los pobres y los “desviados”) a menudo obtienen un foro para exponer sus puntos de vista

(Becker, 1967). Oscar Lewis (1965), citado por en Taylor y Bogman (1987: 8), decía “He tratado de dar una voz a personas que raramente son escuchadas”.

Los métodos cualitativos son humanistas. Los métodos mediante los cuales estudiamos a las personas necesariamente influyen sobre el modo en que las vemos. Cuando reducimos las palabras y actos de la gente a ecuaciones estadísticas, perdemos de vista el aspecto humano de la vida social. Si estudiamos a las personas cualitativamente, llegamos a conocerlas en lo personal y a experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas en la sociedad. Aprendemos sobre conceptos tales como belleza, dolor, fe, sufrimiento, frustración y amor cuya esencia se pierde con otros enfoques investigativos. Aprendemos sobre... “la vida interior de la persona, sus luchas morales, sus éxitos y fracasos en el esfuerzo por asegurar su destino en un mundo en discordia con sus esperanzas e ideales (Taylor y Bogman, 1987).

8. Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación; los métodos cualitativos nos permiten permanecer próximos al mundo empírico (Blumer, 1969 en Taylor y Bogman, 1987). Están destinados a asegurar un estrecho ajuste entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace. Observando a las personas en su vida cotidiana, escuchándolas hablar sobre lo que tienen en mente, y viendo documentos que producen, el investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo, no filtrado por conceptos, definiciones operacionales y escalas clasificatorias.

9. Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio. Ningún aspecto de la vida social es demasiado frívolo o trivial como para ser estudiado. Todos los escenarios y personas son a la vez similares y únicos. Son similares en el sentido de que en cualquier escenario o entre cualquier grupo de personas se pueden hallar algunos procesos sociales de tipo general. Son únicos por cuanto en cada escenario o a través de cada informante se puede estudiar del mejor modo algún aspecto de la vida social, porque allí es donde aparece más iluminado.

10. La investigación cualitativa es un arte. Los métodos cualitativos no han sido tan refinados y estandarizados como otros enfoques investigativos. Esto es en parte un hecho histórico que está cambiando con la publicación de libros como “Introducción a los métodos cualitativos” de Taylor y Bogdam y de narraciones directas de investigadores de campo; por otro lado también es un reflejo de la naturaleza de los métodos en sí mismos. Los investigadores cualitativos son flexibles en cuanto al modo en que intentan conducir sus estudios.

Para Van Maanen (1979: 520) el título de métodos cualitativos no tiene ningún significado preciso, en cualquiera de las ciencias sociales. Es un término general que abarca una gran variedad de técnicas interpretativas que pretenden describir, decodificar, traducir y concluir con el significado, no con la frecuencia, de ciertos fenómenos más o menos naturales en el mundo social. El funcionar en un modo cualitativo es interpretar símbolos lingüísticos y, al hacerlo, intentar reducir la distancia entre lo indicado y el indicador; entre la teoría y los datos; entre el contexto y la acción.

Las materias de estudio cualitativo por lo tanto se generan “en vivo”, cerca del punto de origen. Aunque el uso de los métodos cualitativos no prohíben a un investigador la utilización de la lógica del empirismo científico. La lógica del análisis fenomenológico es más probable de ser asumida por los investigadores cualitativos como fenómenos sociales más particulares y ambiguos que replicables y claramente definidos.

Sin embargo la metodología cualitativa y la metodología cuantitativa no son mutuamente excluyentes. Las diferencias entre los dos enfoques están situadas en la forma, enfoque y énfasis del estudio. Los métodos cualitativos representan una mezcla de lo racional, lo fortuito (serendipia) y lo intuitivo; donde la experiencia del investigador organizacional suele jugar un papel clave en el entendimiento y el análisis de los datos. Los investigadores cualitativos tienden también a describir el desarrollo de los procesos sociales en lugar de las

estructuras sociales que a menudo son el foco de investigadores cuantitativos Van Maanen (1979: 520)

Para Pettigrew (2013: 124), en su artículo introductorio, cita a Van Maanen (1979) quien señaló el poder del método de investigación cualitativa para observar la vida cotidiana a través de marcos interpretativos, para acercarse en el contexto del estudio y para revelar el despliegue de los procesos sociales. Van Maanen observa la tendencia en la teoría de la organización en aquel momento, donde los constructos teóricos estaban distantes de los datos y como una tendencia reduccionista en las ciencias sociales y al mismo tiempo la ausencia de directrices a seguir en la evaluación de la solidez de las técnicas de investigación cualitativa, Pettigrew, A. (2013: 124).

Para Girod-Seville y Perret (2002: 3) dentro de los estudios cualitativos, las aproximaciones interpretativas y constructivistas toman ampliamente en cuenta al contexto de cada organización. Ya que en las ciencias de la organización, los objetos de investigación son muy dispares: las organizaciones estudiadas pertenecen a diferentes sectores, son de diferentes tamaños, de características diferentes (intensivas en capital, intensivas en mano de obra), que pueden ser lucrativas o no lucrativas. Pero sobre todo el estudio de las organizaciones ofrece a sus actores, sus propios marcos de interacción.

La disparidad de objetos de estudio, fundados sobre diferentes criterios, el carácter histórico de situaciones y de interacciones es fuente de una importante contextualización de los resultados obtenidos. Esta contextualización es ampliamente reivindicada por los epistemólogos anti positivistas.

Girod-Seville y Perret (2002: 3) agregan que la objetividad del investigador es a diferencia de otros enfoques de investigación, puesta en cuestión en la medida que éste está inmerso en una organización y en la búsqueda de la comprensión de ciertos fenómenos. El investigador se encuentra en medio de actores que lo van a influir de los cuales va a aprehender, y por lo que considerará a las

organizaciones una realidad compleja, social, interpretada y construida por él, en interacción con los actores, Girod-Seville y Perret (2002: 3).

Taylor y Bogman (1987: 9) agregan que la perspectiva fenomenológica es esencial para nuestra concepción de la metodología cualitativa. De la perspectiva teórica depende lo que estudia la metodología cualitativa, el modo en que lo estudia, y en que se interpreta lo estudiado. Para el fenomenólogo, la conducta humana, lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo. La tarea del fenomenólogo y de nosotros, estudiosos de la metodología cualitativa, es aprehender este proceso de interpretación.

Por su parte Melich (1994) mencionado en Rodríguez et al. (1996: 18) identifica seis métodos de investigación cualitativa: la fenomenología, la etnografía, la teoría fundamentada, la etnometodología, la investigación – acción y el método biográfico. Rodríguez et al, hacen las siguientes definiciones de estos seis métodos de investigación cualitativa:

*a. La investigación fenomenológica* es la descripción de los significados vividos, existenciales. La fenomenología procura explicar los significados en los que estamos inmersos en nuestra vida cotidiana, y no las relaciones estadísticas a partir de una serie de variables, el predominio de tales o cuales opiniones sociales, o la frecuencia de algunos comportamientos.

Para Taylor y Bogman (1987) el investigador fenomenólogo busca la comprensión por medio de métodos cualitativos tales como la observación participante, la entrevista en profundidad y otros que generan datos descriptivos. En contraste con lo que ocurre en el caso de las ciencias de la naturaleza, el fenomenólogo lucha por lo que Max Weber (1968) denomina *verstehen*, esto es, comprensión en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente.

*b. La etnografía* es el método de investigación por el que se aprende el modo de vida de una unidad social concreta. García Jiménez (1994) en Rodríguez et al.

(1996: 45), dice que para la etnografía lo fundamental es el registro del conocimiento cultural... la investigación detallada de patrones de interacción social...el análisis holístico de las sociedades. La preocupación fundamental del etnógrafo es el estudio de la cultura en sí misma, es decir, delimitar en una unidad social particular cuáles son los componentes culturales y sus interrelaciones de modo que sea posible hacer afirmaciones explícitas a cerca de ellos.

El objeto de estudio de la etnografía, es descubrir el conocimiento cultural que la gente guarda en sus mentes, cómo es empleado en la interacción social y las consecuencias de su empleo. El conocimiento cultural guardado por los participantes sociales constituye la conducta y comunicación social apreciables. Por tanto, una gran parte de la tarea etnoesquema reside en explicitar ese conocimiento de los informantes participantes. Donde el informante, puede ser cualquier persona que sea entrevistada que tiene el conocimiento cultural nativo, el entrevistador etnográfico no debe predeterminar las respuestas por los tipos de cuestiones preguntadas.

c) *La teoría fundamentada o Grounded Theory*: trata de descubrir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones partiendo directamente de los datos, y no de supuestos a priori, de otras investigaciones o de marcos teóricos existentes.

La teoría fundamentada es un método de análisis cualitativo de entrevistas que se realizan a profundidad o que son semiestructuradas, así como de observaciones ya sea hechas a través de videos, fotos o simplemente presenciadas y registradas por escrito; es un procedimiento que consiste en la codificación dada por el investigador a través de palabras de cada uno de los incidentes, ocurrencias o sucesos expresados por los entrevistados o situaciones observadas y permiten posteriormente agruparlos en categorías, conceptos o constructos para establecer las diferencias y semejanzas con respecto a una u otra categoría que el investigador identifique. Estos autores explicitan muy bien lo que es una categoría y la ejemplifican a través de la metáfora y situaciones presentadas expresadas por los mismos actores o entrevistados (Strauss y Corbin, 2002: 49).

d) *La Etnometodología* intenta estudiar los fenómenos sociales a través del análisis de las actividades humanas, teniendo como centro de atención sus discursos y sus acciones. La característica distintiva de este método radica en su interés por centrarse en el estudio de los métodos o estrategias empleadas por las personas para construir, dar sentido y significado a sus prácticas sociales cotidianas.

e) *Investigación –Acción*: Este método considera la situación desde el punto de vista de los participantes, describirá y explicará —lo que sucede con el mismo lenguaje utilizado por ellos; o sea, con el lenguaje del sentido común que la gente usa para describir y explicar las acciones humanas y las situaciones sociales en su vida cotidiana. Como la investigación – acción contempla los problemas desde el punto de vista de quienes están implicados en ellos, sólo puede ser válida a través del diálogo libre de trabas con ellos.

Como objetivos que se pretenden con la investigación acción o participativa se destaca, por una parte, producir conocimiento y acciones útiles para un grupo de personas; por otra, que la gente se empodere/ capacite a través del proceso de construcción y utilización de su propio conocimiento.

f) *El Método biográfico o historia de vida*: pretende mostrar el testimonio subjetivo de una persona en la que se recojan tanto los acontecimientos como las valoraciones que dicha persona hace de su propia existencia.

Para Musson, G. (2004. 4) el método de historia la vida está fuertemente enraizado en una perspectiva epistemológica interpretativa y específicamente en el paradigma de interacción simbólica que considera a los seres humanos como viviendo en un mundo de “objetos significativos” – no en un ambiente de estímulos o entidades autoconstruidas. En esta tradición epistemológica, el mundo social se produce de conocimientos y 'significados que son fabricados mediante el proceso de interacción social.

A través de los procesos de interacción simbólica, diferentes grupos vienen a crear y mantener distintos mundos, pero esos mundos no se supone que son estáticos. Por el contrario, son fluidos y dinámicos, chocan y se superponen, continuamente se crean y recrean, cambiante como los objetos que los componen que cambian en su significado (Musson, 2004: 4).

Una aportación importante para entender mejor la teoría que se genera a través de la investigación cualitativa, y en particular la historia de vida, en el trabajo de Geertz, C. (1973: 50), cuando habla del impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre. El afirma que “nuestras ideas, nuestros valores, nuestros actos, incluso nuestras emociones, son como nuestro sistema nervioso, productos culturales-productos fabricados, en efecto, por tendencias, capacidades y disposiciones con los que vamos naciendo, pero que son fabricados”.

Rendon, M. (2006) considera que si bien la metodología cualitativa conoce ya una larga historia en las ciencias sociales, su uso es más reciente en los Estudios Organizacionales. Ello puede ser explicado, al menos parcialmente, por los siguientes hechos: a) La incorporación de ciertos temas provenientes de disciplinas diversas –cultura, lenguaje, vida simbólica, poder, etc., provenientes de diferentes esferas disciplinares –Ciencia Política, Sociología, Antropología y Filosofía, entre otros-; b) el derrumbe de las promesas realizadas por el positivismo que venían a reforzar el carácter autoritario de las organizaciones y, por otro lado, su baja eficacia y eficiencia; y c) la necesidad de contar con herramientas teórico metodológicas que dieran cuenta de las especificidades de realidades locales más acotadas.

### **El estudio de caso en la empresa familiar**

Según Rolf Johansson (2003: 6) una primera generación de estudios de caso apareció alrededor de 1900, inicialmente dentro de la disciplina de la antropología. Desde los primeros relatos de viajes, las investigaciones sistemáticas de otras culturas en forma de estudios de campo emergieron, con observación participante como método predominante de recopilación de datos. Otra fuente de metodología



de estudio de caso ha sido proporcionada por las descripciones de los individuos dentro de la medicina, trabajo social y psicología, a menudo llamado "caso de trabajo" o "antecedentes". La primera generación de estudios de caso culminó en la escuela de Sociológica de Chicago, en la cual el método de estudio de campo del antropólogo se practicaba en la sociedad contemporánea en los alrededores de la Universidad.

Una de las herramientas de análisis preferidas por la investigación cualitativa es el estudio de caso, del cual hay autores como Olabuenaga (1999: 48) quien nos ofrece un método para la construcción de un reporte de una investigación cualitativa, todo a partir de un caso; considerando tres fases como sigue, ver cuadro 11.

Cuadro 11

Modelo constructivista de investigación cualitativa

	Paradigma	
Primera fase	<u>Constructivista</u> <u>Sujeto Objeto</u> caso	significado
Segunda fase	<u>Recolección de datos</u> por entrevistas y por observación	Conceptos
Tercera fase	<u>Análisis Reporte</u> Interpretativo	Narrativo

Fuente: Olabuenaga, J. I. (1999)

Según Rolf Johansson (2003: 2) hay diferentes ideas acerca de lo que es un estudio de caso, tratando de encontrar un denominador común, de los diversos investigadores del estudio de caso, que serían los siguientes: el caso de estudio debe tener un "caso" que es el objeto de estudio. El "caso" debe ser una unidad de funcionamiento compleja, ser investigado en su contexto natural con una multitud de métodos y que sea contemporáneo.

Sin embargo, hay dos posturas; una que señala que lo crucial para la investigación del estudio de caso, no son los métodos de investigación, sino que el objeto de estudio sea un caso: "Como una forma de investigación, estudio de caso se define por el interés en casos individuales, no por los métodos de investigación utilizados". Otros investigadores, como Robert Yin (1994), ponen más énfasis en el método y las técnicas que constituyen un estudio de caso.

El estudio de caso, es uno de los métodos preferidos para estudiar las empresas familiares, pues tiene la virtud de tener un acercamiento profundo a la vida de la familia y de la empresa. Los investigadores De la Rosas et al. (2009) afirman " 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".

No obstante que el método de caso es muy utilizado entre los estudiosos de las empresas familiares, su uso no es consistente, pues los autores Lozano, Niebla, Cisneros y De la Rosa (2011) mencionados en Aranda, Baldazo y Nieto (2012) realizaron una compilación de siete investigaciones de autores mexicanos sobre la empresa familiar, los cuales mencionaban el uso del método de caso para realizar su investigación; observando que de todos estos artículos solo dos hacían una breve descripción del método de caso. Por lo que consideraban que la validez de los resultados a los que llegan no permitía replicar estas investigaciones.

Según Yin, R. (2009: 2) los estudios de caso están concebidos para el estudio de fenómenos que requieren dar respuesta a preguntas de "como" y "por qué"; de estudios enfocados a fenómenos contemporáneos en su contexto real; de eventos en los cuales el investigador tiene muy poco control sobre los mismos. Son apropiados cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son tan

evidentes. Se adaptan bien a situaciones en las que hay más variables de interés que datos, y para ello se apoyan en múltiples fuentes de evidencia.

La respuesta a la pregunta de “cómo” y “por qué”, define el método de investigación indicado para fenómenos en que no se requiere un control del evento por parte del investigador, pero que el estudio está enfocado a sucesos contemporáneos (Yin, 2009: 2). Como se puede apreciar en el cuadro 12, con diferentes métodos de investigación.

**Cuadro12: El caso y otros métodos de investigación**

<b>Método de investigación</b>	<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Control s/el Comportamiento del evento</b>	<b>Enfocado a Eventos contemporáneos</b>
experimento	Cómo por qué	Si	Si
encuesta	quién, dónde, qué, cuántos	No	Si
documental	quién, dónde, qué, cuántos	No	si / no
histórico	cómo, por que	No	No
estudio caso	cómo, por que	No	Si

Fuente: Yin, R. (2009)

Olabuénaga (1999: 73) presenta métodos como la entrevista, la observación y el análisis de documentos, como los tres instrumentos privilegiados para la realización de una investigación cualitativa de caso. El autor sostiene que la entrevista es la herramienta metodológica preferida por los investigadores cualitativos, generalmente utilizando preguntas abiertas y no estructuradas; como una conversación controlada. Donde el entrevistador crea la situación social de la entrevista, en cuyo marco cobran sentido las respuestas obtenidos e interpretadas como episodios interaccionales.

La observación es la segunda manera más utilizada para la recolección de información. Olabuenaga (1999: 123) considera que la observación es entendida y

practicada como la entrada a una situación social, unas veces como parte de la misma y otras como simple espectador; pero considerando sistemáticamente lo que en ella ocurre. La observación se realiza de una manera sistematizada, con el objeto de observar la vida cotidiana, utilizando técnicas particulares de registro.

El trabajo aquí presentado es una investigación cualitativa que se basa principalmente en la revisión de la propuesta de Yin (2009) en cuanto al método de investigación, es decir el estudio de caso. El objetivo del diseño es, una vez planteadas las principales preguntas de investigación, lograr una coherencia lógica entre éstas, la elaboración teórica, la búsqueda de datos empíricos, su análisis y, finalmente, las conclusiones.

Definición de Empresa Familiar para este trabajo:

“La empresa familiar es aquella que es propiedad y es administrada por una familia o por una coalición de la misma y cuya visión o voluntad es que ésta trascienda a través de las generaciones en manos de la misma familia o de una coalición de ésta.” (Chua et al.,1999: 19).

### **Preguntas de investigación y objetivos**

En esta sección se presentan los objetivos de este trabajo de investigación, el método de recolección de información que como se comentó al principio se trata de un estudio de caso y los instrumentos metodológicos que se utilizaron.

Las preguntas de investigación se derivan del marco teórico expuesto en las secciones anteriores:

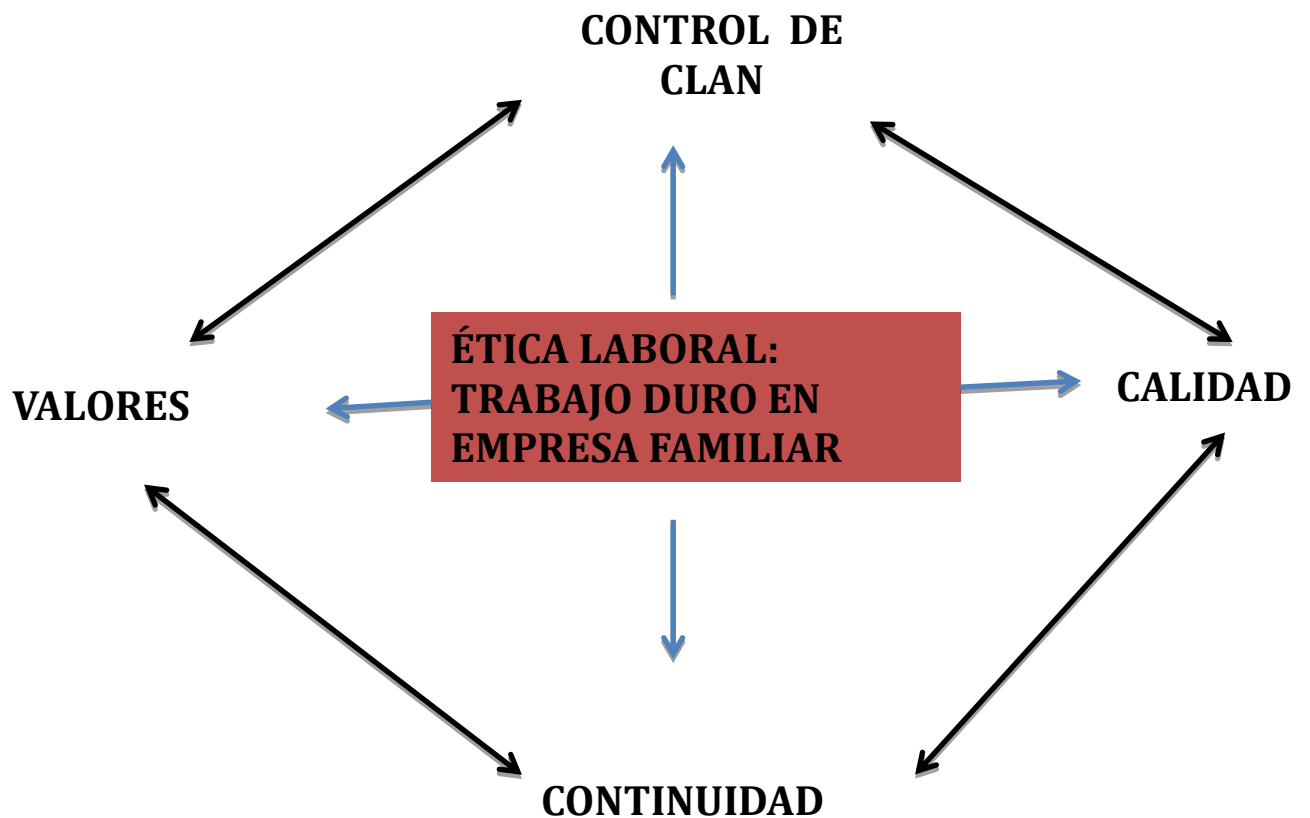
- ¿Cómo se va construyendo una ética en el oficio, en una empresa familiar?
- ¿Cuáles son los valores que se generan entorno a la ética del oficio del fundador de la empresa?
- ¿cómo es que la influencia de los valores dentro de la empresa familiar induce la continuidad de la empresa?
- ¿Cómo influye el control organizacional en la calidad del producto?
- ¿Cuáles son las características de la familia que está comprometida con la continuidad de la empresa?

El objetivo de esta investigación es el siguiente:

Comprender el proceso de formación de la ética en el oficio, la derivación de valores y como el control organizacional o de clan influye en continuidad de la empresa familiar.

El enfoque teórico que se deriva de las preguntas de investigación, donde los valores familiares, el control organizacional de clan, la continuidad y la calidad como factor de sobrevivencia en el mercado, giran alrededor de la historia de la empresa familiar y su ética en el trabajo, se muestra en el siguiente gráfico (ver esquema 12):

**Esquema 12: Historia familiar y ética en el trabajo, base del control de clan en la empresa familiar**



## **5. DESARROLLO DEL CASO: EL ESTUDIO DE CASO DEL TALLER GIL DE GUAYABERAS**

En este capítulo se realizará la descripción de las actividades de investigación, los hallazgos encontrados en el curso del desarrollo del caso, por cada una de las dimensiones o sistemas que integran el concepto de empresa familiar: familia, patrimonio, trabajo, calidad y control organizacional, así como el análisis y las conclusiones de la investigación llevada a cabo en la empresa de confección seleccionada para este efecto; identificando elementos de naturaleza simbólica que relacionan al fundador con su trabajo en la costura.

Como se explicó en la sección de metodología, ésta fase se cubrió en dos etapas, la primera fue una investigación exploratoria, la cual permitió palpar el terreno donde se realizaría el estudio de caso y conocer de antemano si esta empresa familiar permitiría dar respuesta a las preguntas concernientes al tipo de control que se realiza dentro de las organizaciones familiares.

El realizar una fase exploratoria es muy recomendable para tener información y datos de inicio sobre el objeto de investigación, los cuales permitirán elaborar una metodología definitiva, ya con un conocimiento de causa. En este trabajo de tesis, además, el hacer una investigación exploratoria fue resultado de evitar tener una segunda mala experiencia como la tenida con una primera empresa familiar seleccionada, al inicio de este trabajo de tesis.

La empresa seleccionada originalmente fue un negocio molinero en la ciudad de Motul, Yucatán; el cual se contactó por tener referencias que se trataba de una empresa, que integraba varios molinos propiedad de hermanos, primos y tíos, pero que todos eran coordinados por el hermano mayor e hijo del fundador original y sucesor de éste, quien fungía como centro de la familia y en la empresa era el centro de la parte operativa. Sin embargo cuando se tuvo una reunión más formal con esta persona, se descubrió que lo originalmente dicho no era totalmente verdad, que si había varios molinos propiedad de familiares, pero que realmente trabajaban de manera independiente y no había tal coordinador y centro de la familia. Lo que hizo que se perdiera tiempo en este esfuerzo.

Ya teniendo una segunda empresa seleccionada, un taller de confección de guayaberas, ubicado en la ciudad de Tekit, Yucatán, se procedió a realizar la investigación exploratoria, la cual permitió tener una primera entrevista con el fundador de este taller de confección y permitió también considerar a este negocio como interesante para dar respuesta a las preguntas de investigación, relativas a la importancia de los valores familiares y del fundador como un elemento muy importante en la conducción de la empresa y en la modalidad de coordinación y control del trabajo productivo puesto en práctica y que permiten lograr resultados que buscaba este negocio.

La segunda etapa de la metodología fue ya una fase más planeada, con entrevistas individuales y en grupo, tanto a los miembros de la familia como a trabajadores no familiares. Se trató de seguir la metodología planteada desde el principio, a sabiendas que está sujeta a las condiciones que se presentan o pueden presentarse a lo largo de las entrevistas y de las situaciones que permitan lograr las observaciones previstas por el investigador.

En tratándose de un estudio de caso, se optó por la técnica de entrevistas a profundidad, dejando que el entrevistado narrara su respuesta, a fin de lograr la mayor información posible. Es necesario decir que, a excepción del fundador del taller, de su esposa y de su hija, todos los entrevistados son personas de “pocas palabras” lo que hizo que las entrevistas no proporcionaran abundante información.

El presente texto presenta el caso de una pequeña empresa familiar, la cual nos permite observar cómo la familia participa activamente en la coordinación y control de las actividades laborales de la empresa; contando con la buena disposición de los trabajadores no familiares, los cuales en general están bien identificados con la familia,

### **Desarrollo de las actividades metodológicas.**

El trabajo de campo para recolectar las entrevistas con los miembros de la familia

y con los trabajadores no familiares, se realizaron todas en las instalaciones del taller de confección de guayaberas, ubicado en el municipio de Tekit, en el Estado de Yucatán. Como estaba previsto, el primer paso se realizó durante el mes de julio del año 2013 y consistió en solicitar una cita con el iniciador de esta empresa familiar, a quien se le explico los propósitos del trabajo y los requerimientos de entrevistar a toda la familia y trabajadores. Así durante ese mes se llevó a cabo la primera entrevista con el iniciador de la empresa, y que sería la base de la investigación exploratoria.

### **Entrevistas a profundidad individuales**

Las entrevistas a profundidad con cada uno de los miembros de la familia y con los trabajadores del taller, se programaron para el mes de octubre del mismo año 2013. En esa ocasión se lograron entrevistas con la esposa y la hija del iniciador y dueño del taller. Sin embargo no se pudieron hacer las entrevistas los dos hijos y con las esposas y esposo de los hijos. También se realizaron dos entrevistas con trabajadores no familiares. Por lo que se reprogramaron nuevas entrevistas hasta el mes de febrero del 2014, ya que esta empresa aumenta su producción de guayaberas durante los meses de diciembre y enero, que es una temporada importante para ellos en materia de ventas.

En el mes de febrero del 2014 finalmente se pudieron concluir las entrevistas con los dos hijos y con el personal trabajador no familiar.

### **Entrevista en grupo**

También en el mes de febrero del 2014 se llevó a cabo la entrevista grupal, a la cual asistió toda la familia, incluyendo las esposas de los hijos, que aunque no estaban consideradas para tal efecto, pero que fueron integradas por sus maridos.

### **Cuestionario de valores**

Este cuestionario se aplicó principalmente a los trabajadores no familiares, en un total de 5, ya que por la modalidad de trabajo de este taller, la mayoría de los trabajadores, labora desde sus casas, donde tienen máquinas y materiales proporcionados por el propietario de la empresa, por lo que su localización y



ubicación fue un problema, por lo que se optó por aplicar el cuestionario solo a los trabajadores presentes en el taller (ver cuadro 13).

**Cuadro 13: Propósito de investigación, método e instrumento utilizado**

Propósito	Método	Instrumento
1. Historia de vida	Entrevista individual al fundador y a su esposa.	Guía de tópicos
2. Historia de la familia	Entrevista individual y en grupo semiestructurada a miembros de la familia	Guía de tópicos
3. El trabajo y la ética del oficio de la costura Identidad social, familiar y empresarial.		
3. Trayectoria laboral en la empresa.	Entrevista individual estructurada a miembros no familiares de la empresa	Cuestionario
4. Satisfacción personal		
5. Sentido y significado del trabajo (valores)	Observación	Registro de observaciones

Fuente: Elaboración propia.

## **Resultados Generales**

Los resultados de esta investigación se presentan en cuatro secciones. La primera que describe de manera general las características de la familia y la empresa objeto de esta tesis. En segundo lugar se detalla la historia de la empresa, asociada a la de la familia. En la tercera se describen los principales actores involucrados, tanto personales como instancias simbólicas, en especial del líder fundador. En la última parte se anotan los hallazgos encontrados con base en los criterios de familia, valores y control organizacional.

### **El taller de confección de guayaberas Gil**

Esta empresa familiar, taller ubicado en la ciudad de Tekit, Yucatán, municipio ubicado a 60 km. al oriente de la ciudad de Mérida. Se seleccionó después de haber visitado varias empresas en Cancún, con más de 10 años de existencia, pero a pesar de ser familiares se manejaban como no familiares, con una fuerte tendencia hacia la formalización. Por lo que me percate que me iba a ser difícil encontrar una empresa que fuera más familiar, con la familia trabajando en ella y que tuviera una antigüedad mayor a 10 años es decir que ya tuviera una historia. Además quería encontrar una empresa que tuviera o reflejara una cultura o una tradición, cosa difícil en Cancún, donde las empresas no son tan antiguas y donde se carece de una cultura regional, pues la ciudad está poblada por inmigrantes venidos de todo el país.

Por lo anterior se pensó en alguna empresa ubicada en el estado de Yucatán, donde existe una cultura muy acendrada y con empresas familiares con mucha antigüedad. Sin embargo la selección de esta empresa y su aceptación no fue tan fácil, pues se recurrió a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad de Yucatán, donde cuentan con un Centro de Consultoría para la Pequeña Empresa. Ahí se me proporcionó una lista de micro y pequeñas empresas yucatecas, de las cuales identifiqué tres por su antigüedad, de más de 20 años. Una de ellas fue un molino de nixtamal, que se eligió originalmente, aunque posteriormente se renunció a ella por no tener realmente el perfil buscado. Otra fue una empresa comercial ubicada en Valladolid y finalmente el

taller de confección de guayaberas, eligiendo este último por tener más antigüedad y estar ubicada en una pequeña población de Yucatán, donde existe una gran población de pequeños y medianos talleres dedicados a la confección de guayaberas, con una fuerte tradición en la producción de este tipo de prendas.

La empresa Guayaberas Gil o Taller Gil (TG) nombre con el cual le gusta al propietario, Sr. Santos Gil, identificar a su empresa, fue iniciada por el padre hace unos 20 años y desde el principio su esposa le ayudo en la confección de las guayaberas. El Sr. Santos se ha dedicado por 40 años a la costura de guayaberas.

Sus tres hijos han tenido contacto con el taller a lo largo de toda su vida, ya que, el taller se encuentra instalado dentro de la casa familiar y aunque actualmente ocupan espacios separados, taller y casa familiar se comunican y se pasa de uno a otro libremente.

Los tres hijos están ya casados y las esposas de los dos hijos también trabajan en el taller, la excepción es el esposo de la hija, que es abogado y se dedica a su profesión.

La fábrica de guayaberas ha tenido épocas de gran relevancia, sobre todo a principios de este siglo, que alcanzo a tener una plantilla de casi 40 integrantes. Actualmente su plantilla es de poco más de 20 personas, incluyendo a los miembros de la familia.

### **Historia del Taller Gil de Guayaberas**

En la fábrica de Guayaberas Gil se puede muy bien conciliar el término de empresa familiar como una organización integrada por la empresa y la familia, pues se trata de un taller que surgió desde un principio dentro de la casa familiar, que en ese entonces se conformaba solo de un cuarto, el cual estaba construido a la usanza tradicional de Yucatán, es decir tipo palapa, construido con un techo elaborado con ramas de palma seca y muros de adobe y piedra. En espacio de unos 35m<sup>2</sup>, se desarrollaba tanto la vida familiar como la del taller, de manera

simultánea y con la participación de la pareja, el papa y la mama. Los hijos participaron en el taller a partir de la adolescencia cuando consideraron que ya estaban en condiciones de trabajar.

Así que el inicio de este taller fue sumamente difícil, pues el Sr. Gil cortaba sus telas en el piso, pues no contaba con una mesa de trabajo, ni con el suficiente espacio para solo trabajar, pues compartía la casa con el taller.

Este taller fue iniciado aproximadamente en el año de 1994, el Sr. Gil no da fechas exactas sino solo estimativas. Para esa fecha el Sr. Santos Gil de actualmente 51 años y la Sra. Galdina Uc de Gil, también de unos 51 años, ya contaban con sus tres hijos Jorge el mayor, Yolanda y Rafael el más chico, ahora tienen 32 años, 28 años y 24 años, respectivamente.

El primero de los hijos en incorporarse a la fábrica de guayaberas fue el hijo mayor Jorge, quien al concluir sus estudios de secundaria decide ya no seguir estudiando y sí, integrarse al taller para ayudar a la familia. Posteriormente hace unos 5 se integró Rafael y hace 4 años lo hizo Yolanda Ambos se integraron por diferentes motivos, Yolanda que para entonces ya había concluido sus estudios de Licenciada en Contaduría y trabajaba en un despacho contable y de auditoría, fue requerida por su papa, el Sr. Gil, quien había sido invitado a trabajar en el municipio por lo que ella decidió dejar su empleo en Mérida y viajar a Tekit, pensando hacerlo solo de manera temporal.

El caso de Rafael fue diferente, él había iniciado su carrera de ingeniería mecánica en el Tecnológico de Mérida, donde permaneció un semestre y posteriormente trabajo tres meses en la Secretaría de Desarrollo Social, en Mérida, de manera temporal. Al término de este periodo se incorporó a trabajar con su papa al taller de guayaberas de manera definitiva.

Para el Sr. Gil es un orgullo que su hija Yolanda haya estudiado, pues ahora ella le lleva todo lo administrativo, tanto lo relativo a lo contable y fiscal, como la administración de ventas. Aunque ella conoce de las máquinas de coser y sabe

tejer poco ayuda en ese sentido. En el caso de Jorge y Rafael, el Sr. Gil ha querido que su hijo el mayor emprenda un nuevo taller, sin embargo éste no ha querido, pues prefiere seguir con su papa, pues además tiene un negocio de crianza de ganado de engorda y de lidia. Es un negocio que era del Sr. Gil, pero ahora él lo maneja solo y que al parecer le gusta mucho. En cuanto a Rafael, éste sí está muy decidido a seguir trabajando en el taller y hacer lo necesario para que este negocio continúe aún después de que su papa se retire.

En cuanto a la forma de dirigir la empresa, las decisiones más importantes, desde luego las sigue tomando el Sr. Gil, pero ahora consulta con sus hijos, con los cuales se reúne los fines de semana, el domingo, y plantea la situación, escuchando la opinión de ellos. Así mismo el Sr. Gil tiene una obsesión con la calidad, de hecho sus productos presentan una calidad por arriba del promedio del mercado y esto es resultado del esfuerzo permanente de control del trabajo con todos sus trabajadores. Cada prenda tiene hasta 5 revisiones antes de ser despachada para el cliente. En general la exigencia de calidad es una de las características de esta fábrica, el Sr. Gil capacita a todo personal que llega a trabajar a su negocio. Si la prenda no está bien, ésta se regresa y el trabajador tiene que rehacerla; desde luego el Sr. Gil compensa esta exigencia, pagando un poco más que el promedio de la plaza y además siempre paga a tiempo, cuando es una práctica normal el pagar a destiempo.

Este amor por la calidad del Sr. Gil lo ha ido transmitiendo a sus hijos, quienes se encargan de hacer la revisión de las prendas y aplicar los controles para rechazar aquellas que no cubran con los mismos. A partir de lo anterior, hay entre los trabajadores una convicción de hacer el trabajo bien, aunque se tarde más; el tiempo no es el problema, ya que el Sr. Gil paga a destajo el trabajo de los costureros.

Para presentar de manera más esquema los principales acontecimientos de la familia y de la fábrica, se presenta a continuación el Cuadro 14, con los acontecimientos más importantes de la familia y del negocio:

**Cuadro 14: Acontecimientos más importantes en la familia y taller**

AÑOS	ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS EN LA FAMILIA	ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS EN EL TALLER
1963	Nace el fundador del taller	
1981	Matrimonio del Sr. Gil y la Sra. Galdina.	
1994	El Sr. Gil se independiza	Comienza el solo y con el apoyo de su esposa la confección de guayaberas en su casa. Es el inicio del taller.
1994		El Sr. Gil consigue trabajo como maquilador y produce para maquilar.
1997	Jorge el hijo mayor se incorpora al taller.	Jorge empieza ayudar en las máquinas de coser.
2004		El taller llega a tener hasta 35 trabajadores
2004		El Sr. Gil abandona la maquila y se dedica a vender con su propia marca.
2005		El taller reduce su personal a 20 trabajadores incluyendo la familia.
2009	Rafael el hijo menor se incorpora al taller.	
2010	Yolanda la hija, se incorpora al taller	
2010 – 2011	El Sr. Gil deja el taller por dos años para trabajar en el Ayuntamiento de Tekit.	

Fuente: Elaboración propia con información del caso.

## **Historia de vida y de la actividad Artesanal del Sr. Santos Gil**

Esta sección está dedicada principalmente a historia de cómo el fundador de este taller, el Sr. Santos se inició en la actividad artesanal de la costura y como en base a ésta actividad ha ido conformando un patrimonio, con el que guarda una relación simbólica al concederle un valor muy alto al trabajo de costurar, valor que comparte con su familia, sus hijos. Pero también lo hace con sus trabajadores.

El Sr. Santos se inició en la costura a la edad de 14 años, después de haber trabajado como peón de hacienda durante 4 años. El comenta “tenía necesidad de trabajar y entonces empecé a aprender la costura, aprendí la costura de mi hermano, el me enseñó y él, cuando yo quería aprender a costurar le dije, sabes que, dedícate a costurar yo voy al monte, yo trabajo y tú dedícate al trabajo de aprender a costurar y así lo hizo, él aprendió y después a mí me enseñó”

Posteriormente el Sr. Santos ingreso a unos talleres más grandes, donde se quedó durante 4 años, hasta los 18 años. El comenta *“luego pues aprendí en unos talleres grandes con un tal Nico Liborio Ko, empezamos a trabajar con ese señor, mi hermano cortaba, empecé a trabajar a los 14 años y me quite a los 18 años, me case a esa edad” “me metí a trabajar allá, para aprender más y gracias a Dios aprendí” “Me trataron muy bien yo así como le digo soy muy responsable, le respondí al trabajo, en mis épocas de mi juventud, hacia hasta 18, 19 guayaberas por día”.*

Después el Sr. Santos junto con otros 15 trabajadores se organizaron a la iniciativa de un sacerdote, Lorenzo Mech, que los invitó a hacer una cooperativa, la condición era que cada uno conseguir cada quien una máquina. De los 16, se quedaron 8 y luego 4 y finalmente 3, que fue la pauta para deshacer la sociedad y cada quien tomo su propio rumbo.

El Sr. Santos relata que había mucho entusiasmo en la conformación de esa cooperativa y que en un principio fueron más de 30 personas los interesados, pero conforme pasaba el tiempo y en las reuniones se aclaraba que no se trataba de financiamiento del gobierno o de institución alguna, sino que cada quien tendría que comprar y llevar su propia máquina y eso sí, trabajar en equipo.

El Sr. Santos lo relata así... *“Como no tenía dinero para conseguirlo, voy a comprar un cerdo, compré un cerdo, lo empecé a criar; vendí el cerdo, compré dos, de dos cerdos luego compré tres, luego cuatro y de los 4 digo... ya tengo para un toro, compré un ganado, lo crié luego lo vendí, compré dos...”*

Con ese dinero compró su máquina de coser industrial. Y dice: *“En la cooperativa empezaron a trabajar los 16, pero después quedaron sólo 8 y luego sólo 4, todo porque no teníamos donde vender el producto. “Empezar no es fácil, no conoces a gente para vender tu producto, ni por ejemplo los maquiladores de Mérida, si no te conocen no te dan para maquilar” “Los cuatro trabajamos un buen tiempo, como ocho años o más y todos hacíamos de todo”.*

*Finalmente quedamos tres y fue el fin de la cooperativa, del porque se separaron los tres, el Sr. Santos comenta que se debió a la falta de ventas y que él quería iniciar su propio negocio y también se daba cuenta qué no todos aportaban el mismo trabajo, sino que había diferencia entre los aportes que él hacía y lo que recibía a cambio.*

Él lo comenta así: *“Nos separamos los tres, porque, no sé porque, no teníamos la venta, el habla, porque la verdad, a mí, nosotros nos dificulta hablar en Mérida”. “Y para dividir la empresa, cada quien escogió sus máquinas: “creo que me tocaron dos máquinas y pues la tela, lo dividimos todo”*

Ya de manera independiente y a la edad de 28-29 años de edad, el Sr. Santos era ya propietario de su casa, donde tenía instalado su taller y con unas 8 máquinas, empezó a confeccionar sus propias guayaberas. Su inicio como fabricante fue para trabajo de maquila y simultáneamente iniciar la búsqueda de clientes.

Él lo comenta de esta manera: *“Empezamos a trabajar todos, haciendo de todo, yo corto pero cuando termino mi trabajo me voy a Mérida, después si hay que llevar un pedido en la tarde dejo el trabajo, me voy y regreso en la noche” “Al principio maquilaba entre semana, para los sábados ir a Mérida, ver gente, o sea buscar,*



*empecé a buscar, empecé a trabajar y sólo esta casa tenía pero igual esta casa lo conseguí con pura venta de ganado”*

Su casa la había construido con las ganancias de la crianza de ganado, negocio que ha conservado como algo marginal y que sobre todo ha interesado a Jorge, su hijo mayor, quien si le dedica más tiempo e incluso ha invertido en la compra de más cabezas de ganado. Pero para el Sr. Santos el centro de su atención fue y es la costura de guayaberas, su venta y sobre todo que se reconozcan por su excelente calidad. Sin embargo, existen muchos talleres de guayaberas ubicados en Tekit, que mal venden su producto y que bien su calidad no iguala a la del Sr. Gil, terminan vendiéndolas como si fuera de mínima calidad. Normalmente con ese precio no recuperan ni el costo y si propician que los compradores quieran adquirir toda guayabera a precio bajo.

*“Ahora ya se vender, ahora gracias a Dios tengo experiencia, no tengo miedo de entrar a cualquier tienda, me valgo de mis prendas, por mi hablan no es tanto pero como se dice, si la prenda está bien hecha, solita se vende”, “porque yo les digo, no te estoy pidiendo 500 para que después, dejártela en 100 pesos, no se trata de eso, yo te voy a dar un precio, el precio que vale la pena, ora, si te conviene está bien, si no, discúlpame por su tiempo, te agradezco en que me atendiste, no pasa nada, agarro mis prendas y hay veces que ven estás agarrando tus prendas te dicen, no, no, no, lo voy a checar”.*

*“Hablando de ventas, yo lo hago solo, puedo ir solo, hablamos de Mérida, hablamos de Tekax, Peto, Carrillo Puerto y Tikul, puedo ir sólo. Más lejos me acompaña mi hijo o mi esposa”.*

Para el Sr. Santos la calidad depende en mucho de quien costura las guayaberas, que éstos sean personas bien capacitadas y que sobre todo se les enseñe a trabajar bien. El Sr. Gil cuando contrata a un nuevo trabajador, le pone una prueba y ve como lo hace. Entonces él se pone a la máquina y costura una prenda, mostrándole como deben quedar estas. Pero no solo les muestra cómo deben quedar las guayaberas sino que además les ofrece pagar mejor por su trabajo, por

arriba del promedio en Tekit y les garantiza que pago puntual semanal, cosa que no sucede generalmente entre los talleres de Tekit. Su principio es si exiges tienes que cumplir también.

*“Ahora yo le cumplo a mis empleados, gracias a todos los empleados que trabajo con ellos hay muchos que no se han movido, han probado en otras fábricas y dicen mare y regresan. Si, regresan, pues ya saben, acá yo les trato y veo si necesitan ayuda, yo les ayudo, tienen seguro y los que no tienen, no guste seguro, porque el seguro de verdad no le dan medicina, acá no les dan medicina, te dan Naproxeno, eso es todo. Esto casi ninguna fábrica lo hace, cada quien sabe lo que le conviene, si les conviene también si no la gente no la puedes obligar”.*

*“Forma de pago a sus trabajadores: Si exiges tienes que pagar, en cada cosa, el trabajo, el coserlo, hay gente que te lo paga 10 pesos pero te lo va a hacer como sea, como venga porque él lo tiene que hacer bien, o sea correr para ganar, entonces sabes que, yo no quiero que lo hagas, hazlo bien yo te voy a pagar, en vez que yo te pague 10 pesos, 8 pesos te lo voy a pagar 15 pesos, pero quiero las prendas bien. Lo que es el alforzado, este es el alforzado, así se llama, hay quien los hace anchos, hay quien los hacen muy grandes las puntas grandes, le digo, sabes que, hay que bajarlos entonces les empecé a explicar cómo y porque así”.*

**Cuadro 15: EVENTOS IMPORTANTES EN LA HISTORIA DEL SR SANTOS SEBASTIAN GIL (52 AÑOS AL 2014)**

PERIODO	EDAD (Años)	DESCRIPCION BREVE DEL EVENTO	MOTIVO DEL EVENTO	SIGNIFICADO SIMBOLICO
1970-1973	7 – 9 años	Cursa dos años de primaria, tercero queda trunco.	Su padre había fallecido y ya no puede seguir estudiando	Adquiere una responsabilidad desde una corta edad.
1973	10	Ingresa a trabajar en la recolección de henequén	Niño huérfano que requiere contribuir a los gastos familiares.	Adquiere una responsabilidad de adulto desde una corta edad.
1975	11	Pide a su hermano mayor que aprenda a	No quería ser peón	Aspiraba a convertirse en

		costurar y después le enseñe a él.	henequenero y la industria henequenera estaba en liquidación.	un artesano de la costura.
1975-1978	11 – 14	Alternar su trabajo como peón y aprende de su hermano a costurar.	El no podía aprender a costurar, pero su hermano sí.	
1978-1982	14 – 18	Ingresa a trabajar en un taller de costura y aprende a costurar guayaberas.	Compra una máquina de coser con la liquidación que obtuvo del henequén.	
1982 – 1992	18 – 28	Forma parte de una cooperativa que maquilaba guayabera para negocios de Mérida.	El padre Pech convoca a jóvenes de Tekit que se quedaron sin empleo que se juntarán	
1992 - 2002	28 – 38	Organiza su propio taller en el cual trabaja primero solo para maquilar guayabera para clientes de Mérida		
2002 - 2010	38 - 46	Deja de maquilar y consigue sus propios clientes a los que les vende guayaberas de línea, como por pedidos específicos.		
2010 - 2011	46 – 47	EL Sr. Santos Ingresa a trabajar al Ayuntamiento.	Invitación del Presidente Municipal, con quien hizo campaña para la elección.	
2011 - 2014	47 - 51	Se reincorpora al taller, retomando ahora principalmente la labor de ventas.		

Fuente: Elaboración propia con datos del caso

## **Historia de vida de la familia: Sra. Galdina Ek Chin**

La Sra. Galdina Ek Chin, es la esposa del Sr. Gil, ella, al igual que su esposo, proviene de una familia muy humilde y al igual que su marido ella quedo huérfana, en su caso de madre, a la edad de 8 años, quedando desde entonces a cargo de su abuela materna, con quien vivió hasta que contrajo matrimonio con el Sr. Santos. Otro aspecto similar y paralelo al del Sr. Gil, es que la Sra. Galdina empezó a trabajar desde la edad de 9 años. Incluso ella eligió su actividad: el bordado, lo que le provocó problemas con su padre quien quería que ella se dedicara a urdir hamacas. Además la Sra. Galdina mostro mucho carácter no solo rechazando dedicarse a urdir hamacas, sino negarse también a dejar de vivir con su abuela, en Tekit, para ir a vivir con su padre y su madrastra en Chamuyil, Quintana Roo. Cosa que si tuvieron que hacer sus hermanas más pequeñas. Ella desobedeció al padre y permaneció en Tekit, para dedicarse desde la edad de 9 años al bordado. Ella lo cuenta así:

*“Yo cuando me enamore de mi marido, él estaba trabajando en un taller y cuando yo lo veía trabajar así. Yo tenía 9 años cuando empecé a bordar, como que no vive mi mamá pues como mi papá nos dice, nos da la tarea de urdir la hamaca. Por eso hasta ahora eso hace mi papá, lo hace alá en Chemuyil, lo trae y lo vendo, así es cuando yo empecé cuando aprendí a bordar yo le dije a mi papá queno voy a seguir urdiendo, porque yo voy a bordar, me dice mi abuela no, no ves que estas chica pero como que no vive mi mamá, crecimos y mi papá nos viene a ver y de vez en cuando llega porque él es de Chemuyil y mi mamá era de acá, aquí la enterraron, es ella la que está junto al cuadro de la última cena”.*

*“Si, así lo conocí, en el taller de él, yo antes hacía bordaba al señor Lorenzo, de la cooperativa, que está muy enfermo ahorita, y así busque trabajo cuando nació mi hijo, pero también a mí me gustaría que mis cuñadas aquí a lado me decían para que agarras trabajo, yo les decía sabes porque lo hago, por mis hijos. Si tú piensas así, porque su abuela a ella les dijo que cuando se case uno así es para que te mantengan, no para que lo mantengas, gracias a dios yo así crecí, era parejo trabajaba mi tía y trabajaba mi tío, mi tía bordaba también, mi tío ya tiene*

*rato. Mi esposo me dice si yo andaría así como anda tu tío, mi tío se va hasta México, mi tío trabajaba de guayabero pero no sé qué le paso y no le fue bien, que pequeñito esta su taller hasta ahora, se quedó así nunca prospero.*

Se puede decir que uno de los elementos que unieron a los esposos Gil, fue el trabajo, el trabajo de la costura, ya que fue un aspecto que más recalco la Sra. Galdina, el trabajo que hacía el Sr. Santos y lo trabajador que era él. Desde pequeña ella aprendió a bordar tanto a mano como a máquina y en ambos modos lo hacía muy bien. Ella conoció a su marido en la cooperativa donde trabajaba él. Ella era bordadora para esa cooperativa y entregaba su trabajo en ese taller, fue ahí donde lo conoció como costurero. Ella lo cuenta de esta manera:

*“Cuando yo me enamore de él, lo vi el armado qué hacia él y yo bordaba, como con mi tía crecí y ahí me case y me dice mi tía de verás no vas a ir con tu papá? porque me está hablando me estaba llevando a Chemuyil, porque mi papá así no tardo en enterrar a mi mamá y se volvió a juntar y digo le voy a decir a mamá, es lo que tengo no se me quita. En cambio a mis dos hermanas, si se las llevaron porque estaban más chicas, porque somos 3, ellas se fueron yo me quede me dice mi tía, de verás no vas a ir porque yo me pase con mi tía ella costuraba a mano y tenía también una maquina así pedaleando, cuando vi que ya se fue a moler lo que hice es pasar a su máquina y empecé a bordar cuando vino del molino me dijo mira cuanto ya hiciste y le dije es rápido la máquina y le dice a mi tío ya bordo ahí en la máquina, ¿lo hizo bien? Si, si lo hizo bien. ¿Qué piensas me dice mi tío?, ¿no piensas ir a Chemuyil? porque así mi tía fue mi segunda mamá; no, no pienso ir tío de verás.*

Al igual que el Sr. Gil, la Sra. Galdina se hizo a sí misma y ella adquirió sus instrumentos de trabajo por ella misma, ya que ella siendo pequeña adquirió la máquina de coser, pagándola con los ingresos que tenía. De hecho conserva esa máquina con la que tiene una relación sentimental, pues considera que a ella le debe su independencia económica, de hecho dice que es como “su esposo”. Al igual ella siente tener una relación sentimental con la costura, en la modalidad del

bordado, pues este trabajo significo para ella su libertad económica. Ella lo platica así:

*“Si no piensas ir te ayudamos, esa máquina tiene más de 30 años, tiene más, en que me case este 14 de mayo y esta máquina ya tenía 14 año santes de que me casara (la máquina tiene 46 años de antigüedad). Si pagas la máquina te vamos a ayudar con el enganche, si lo pago. Hay cuando vengan a cobrar su máquina viene con ella, todavía recuerdo a ese señor uno alto le dicen Nacho. ¿Nacho hay máquina que traes?, si hay don Lorenzo si hay. ¿Quieres uno? Si hay bájalo. Hay veces que le digo a Santos, que lo estoy chingando, le digo así que no sabes una cosa yo tengo un esposo que me es fiel, que es para mí solo, de verás le digo como que se molesta. Le digo no te das cuenta de lo que te estoy diciendo es mi máquina porque mi máquina es fiel a mí, trabaja para mí y si lo estoy usando tengo dinero, se empezó a reír a lo que le estoy diciendo”.*

*“Si es verdad me siento a costurar estoy ganando tengo dinero por eso estoy fregando así. Se empezó a reír, aita que cuando yo era chica me gusta bordar, aprendí y cuando lo aprendí, la escuela no me gusto, yo le dijo a mi abuelo yo voy a costurar, si mi abuelo tenía dinero pero las antiguas personas cuidan su dinero, porque mi abuelo cuando se murió recuerdo que tenía latas de dinero de café, quien sabe dónde acabo. Cuando se murió pues se quedó pero no le da a mi difunta abuela y dice mi abuela no hay y le digo me acuerdo por eso una mi vecina cuando me empezó a ver, eso que ella tiene ahora es una recompensa porque yo vi como crecieron.*

*“Si es cierto le digo a la muchacha, de antes cuando se murió mi mama nosotros somos 3 y mi abuela, yo no hubiera visto mi vida sino por mi vecina con ella aprendí, por eso yo cuando aprendí a bordar empecé a ganar, por eso cuando yo pase con mi tía hasta la lloraba, si viviera ahora que tengo para darle. Ahora que está muerta la sigo llorando, me dijo a mi tía qué lloras. Le doy mi dinero no lo agarra me dice levántalo, compra tu ropa paga tu máquina, así empecé a pagar mi máquina termine de pagar mi máquina, empecé a trabajar así con ella. Me dice*

*compra lo que necesitas compra tu arete, tus cosas y después lo que compre así después de que me casé me lo dio”.*

La Sra. Galdina recuerda cómo se inició el taller del Sr. Santos, quien había dejado la cooperativa, donde él sentía que los otros dos socios no hacían lo suficiente para dar continuidad a la cooperativa. Cuando él empezó todo lo teníamos en un solo cuarto, él tenía que cortar en el piso, no había mesa de trabajo. Cuando salió de la cooperativa, solo le toco una ojaladora y rollos de tela, los rollos fueron de gran utilidad al principio, pues con ellos empezó a confeccionar sus primeras guayaberas. Ella lo narra de esta manera:

*“Bueno recuerdo que me platico que eran 4 se juntaron, después de eso no funciona, porque él trabaja mucho y los otros menos. Y él cuándo se quitó de ahí le dieron esa máquina que está ahí esa ojaladora esa fue la que le toco y ya pensé entonces que va a trabajar. Recuerdo cuando empezó a cortar aquí en el piso, alá estaba no tenía mesa, solo este cuarto había. Cuando yo despierte en la noche veo que ahí está hincado. ¿Qué haces le digo? No piensas dormir, estaba chico mi hijo, el más grande. Duerme me dice y yo veo que está trabajando y por eso te digo pues el lucho mucho. Si trabajo mucho.*

El Sr Gil comenzó trabajando solo maquila pero hace unos 10 años dejo la maquila y se inició en la confección de sus propias guayaberas para venderlas directamente, fue un comienzo difícil de altas y bajas, llego a tener hasta 35 trabajadores, contando a su familia, actualmente son unos 20 en total. Ella lo dice así:

*“En el taller llego a tener bastantitos, pero como empezó a bajar habían muchos que empezaron a ir, veo que no ganan, le digo así, si vez que tienes una ayuda que te den préstamo así compras mucha tela que lo hagas, hay lo vendes así. Para que voy a agarrar préstamo, la próxima vez que me dijo pensé tiene razón porque va a agarrar préstamo y si no hay ni modos. Hasta una vez me dice si se baja mucho y no hay me dice, si se van a ir que se vayan no es que yo le esté quitando el trabajo sino es que no hay, me quedo con mis hijos hasta con un poco*

*que yo haga. Si porque digo si te están dando un apoyo de ayuda, puedes hacer mucho trabajo, tienes dinero para que des y pagues a tus empleados”.*

Cuando inició el taller el Sr. Gil, la Srta. Galdina fue su primera colaboradora ya que él llegaba a terminar hasta 20 guayaberas por día, contando con la Sra. Galdina que le hacía todo lo relativo a bordado y otras costuras.

*“Nosotros empezamos a trabajar juntos cuando él inicio fabricar ropa, de eso hace como 26 años. Cuando se separaron de la cooperativa, cuando él nació fue cuando se separaron. Cada quien que haga su negocio propio. Cuando él empezó así fue cuando te digo que en el piso cortaba porque no tenía ni mesa, aquí en este espacio (unos 24m<sup>2</sup>). Así empezó él, así me dice mi tío, no agarres bordado de afuera agarra el de él y empecé a trabajar. Mi trabajo era, yo veía lo de la guayabera, veía que salga bien, los cortes. Cuando empezó él solo yo bordaba, pero cuando empezó a quedar grande su negocio, empezó a buscar sus bordadoras por fuera y es cuando empezó a repartir trabajo; yo lo ayudaba cuando era pequeño su negocio porque cuando creció empezó a necesitar más personas para que bordaran y yo las coordinaba.”*

La organización actual del taller integra a todos los miembros de la familia, incluyendo a las esposas de los hijos, como es el caso de Mariela, esposa de Rafael, que ahora ya aprendió a bordar y ella coordina a las bordadoras, apoyándose en lo técnico con la Sra. Galdina, quien a su vez coordinan a las planchadoras, que son 2 y que trabajan dentro del taller”,

*“El bordado, lo hacen puras mujeres, ahorita que esta ella, mi nuera de Rafael, ella reparte los pedidos, ella reparte los bordados para que vea que salgan. Cuando yo coordinaba a las bordadoras, yo les asignaba el trabajo y revisaba también su trabajo. Porque todo trabajo hay que revisarlo bien, si, hay que verlo, porque hay veces que como ven que no le vigilas su trabajo, te lo machetean, bueno hacen feos los bordados por eso le digo a las muchachas que si tú lo vas a ver, tienes que verlo, ver si está bien el bordado, las rejillas”.*



*“Desde luego nosotros les enseñamos el dibujo del bordado, hay como 6 dibujos qué le estamos haciendo, a mí no me gusta que sean solo 6, me fastidia, porque yo mucho tiempo estuve costurando las guayaberas de antes cuando yo agarraba hacía muchos dibujos. Él me dice, no, solo 6 dibujos, para él 6 dibujos, eran más que suficientes y hasta la fecha se quedaron 6. Ahora en la ropa de dama varían los dibujos, pero se hace poco para dama, nada más cuando hacen pedido. Hasta la fecha sigue conservando a las 9 bordadoras de siempre, aunque haya poco trabajo, así lo que salga lo reparto, pero hay que se fueron también”.*

*“Ahora generalmente el trabajo lo hacen bien, de hecho a las muchachas yo les digo haz bien tu trabajo sino, no vamos a poderte dar más, pero a veces le digo a mi esposo que es su modo de trabajar aunque a veces le digas que trabajen bien, no lo hace bien, le digo ya no le des y más ahorita que no hay. Como va a entregar una cosa que no está bien hecha. El problema se presenta en el tipo de dibujo del bordado, yo sé cómo hago mis dibujos, cada quien tiene su forma para hacerlo, hay personas que lo sacan igualito, hay personas que no, es lo que no se, si no lo marcan pero no les sale. Pero las personas que lo hacen bien, es su trabajo lo hacen a gusto, son personas como de mi edad. A las jóvenes no les sale bien, es que es trabajo de adulto, porque como no tienen el gusto lo van a hacer como quieran. También le ayudo en el trazado hay que revisarlo, ver que las prendas estén saliendo bien, que no esté manchado, hay que ver los hilos. Ese es el trabajo de nosotros. También le ayudo en coordinar a las planchadoras, las que ya tiene rato con nosotros, solo son 2 personas que planchan”.*

La Sra. Galdina comenta que el trabajo ha bajado actualmente, al parecer por la entrada de las reformas fiscales, esto ha afectado mucho al Taller del Sr. Gil, pero al parecer también a los otros talleres ubicados en Tekit, según lo ha conocido el Sr. Gil. Y el problema principal que tiene es de liquidez, no cuenta con un capital de trabajo para pagar a proveedores, sin tener que pedir a crédito o pedir préstamos al banco.

*“Hay veces también como te digo que el bajo mucho su ilusión, porque él de antes compraba la tela, cuando le piden si hay lo lleva, pero ahorita como que no hay*

*venta, no tiene para comprar tela. De ver la relación de cuanto hay que pedir, cuanto hay que pagar, cuanto hay que cobrar, porque él no quería quedarse con la deuda. No, él no quiere deber, hay veces que venían a buscarlo para que pague y le decía que está pasando ¿no hay trabajo?, saque mucha tela y no lo puedo pagar, por eso no quiero deber mucho sino después como lo voy a pagar, sino de lo que vendes de lo que ganas como lo vas a hacer”.*

**Cuadro: 16 EVENTOS IMPORTANTES EN LA HISTORIA DE LA SRA. GALDINA EK (51 AÑOS AL 2014)**

PERIODO	EDAD (Años)	DESCRIPCION BREVE DEL EVENTO	MOTIVO DEL EVENTO	SIGNIFICADO SIMBOLICO
1971-72	7 - 8 años	Llega a vivir con su abuela y tía materna a Tekit.	Su madre estaba enferma, quien finalmente fallece en Tekit	
1973	9	Mientras cursa sus estudios primarios en Tekit aprende a bordar por enseñanza de su abuela.	Quería aprender otro oficio diferente a urdir hamacas como era el deseo de su padre.	Deseaba quedarse a vivir en Tekit y evitar vivir en Chemuyil
1973- 74	9-10	Convence a su padre, con apoyo de abuela, de dejarla en Tekit, donde aprenderá bordado y dejara de urdir hamacas.	Su padre la quiere llevar consigo, junto a sus 2 hermanitas, a Chemuyil.	Independencia de su padre y evitar a su madrastra.
1974- 75	11	Aprende a bordar en máquina de coser.	Desea trabajar y comprar una máquina	Valerse por sí misma a través del bordado. Libertad
1975- 1982	12-18	Se dedica a trabajar bordado para los talleres de Tekit	Se convierte en artesana del bordado	Autoestima: Se valora a sí misma como una excelente bordadora
1980- 81	16-17	Conoce a Santos Gil en el Taller del Sr. Liborio, donde tienen un taller en cooperativa	Se hace novia de Santos Gil	
1981	18	Se casa con Santos Gil		

1982	19	Tiene su primer bebe.	Nace Jorge su primer hijo.	
1986	24	Tiene su segundo bebe.	Nace Yolanda segundo bebe.	
1990	28	Tiene su tercer bebe.	Nace Rafael Jorge su último hijo.	
1982-1991	19-29	Continúa bordando para talleres de Tekit, entre ellos la cooperativa de su esposo.	No quiere depender de su esposo y sigue trabajando.	Independencia y libertad
1992-2002	30-40	Trabaja para el taller de su esposo, coordinando el bordado y bordando también ella.	Su esposo maquila para clientes de Mérida.	
2002 - 2013	40 - 51	Coordina planchado y bordado para el taller de su esposo. Ella continúa bordando		
2014	52	Colabora en el bordado	Su nuera, Mariela esposa de Rafael es quien coordina el bordado y planchado.	

Fuente: Elaboración propia con datos del caso

### **Momentos más importantes en la historia de la familia**

Para la Sra. Galdina los momentos más importantes en la historia de la familia han sido la incorporación de sus hijos al negocio, al trabajo de corte, tejido y de armado. Para la Sra. Galdina, también un momento importante fue cuando sus hijos se hicieron cargo de todo el taller, al momento que el Sr. Gil fue invitado a trabajar al ayuntamiento durante los años de 2010 y 2011. Y también que Yolanda su hija, a raíz de eso, se incorporó al taller para ayudar a su papa.

*“Desde el trabajo, les enseñó su papá, vas a hacer esto, fue cuando estaban ya grandecitos porque cuando estaban chicos como tenían que ir a la escuela. También cuando el Sr. Santos fue a trabajar al ayuntamiento por 2 años. Yolanda le dijo así mientras estas alá papi voy a ver tu taller, después voy a ejercer lo que estudie; está bien Yolanda dice su papá no le puedes decir que se quede y no le*

*puedes decir que se vaya. Cuando lo invitaron, bueno es que no lo pensó, cuando lo vinieron a ver eran las 11 de la mañana, le dijeron decídelo, en la tarde te venimos a ver”.*

*“¿Qué hago? No sé, lo que tú hagas a mí me da igual, habla a tus hijos, que voy a hacer Jorge, que voy a hacer Yoli y es cuando le dijeron papi si quieres y gustas ándate, pero algo que te vamos a decir cuídate, yo voy a ver el taller le dice mi hijo el más grande y Yoli me va a ayudar. Cuando oyó que están de acuerdo los chiquitos hay les dijo ahí se fue. Así es cuando empezó a trabajar mi hija, cuando salga mi papá me voy air, sabes cómo son los hijos de uno cuando se molestan, discuten. Solo cuando dijo ya, ya me voy y hasta ahora ahí la vemos por su hijo”.*

Para la Sra. Galdina su hijo Rafael, el más chico es el que más apego tiene al taller y más trabaja por él. Su hijo Jorge, el mayor, considera que es flojo y que no quiere responsabilizarse ni trabajar más. Ella considera que en el futuro los tres hijos pueden trabajar en equipo y sacar adelante el taller.

*“De mis hijos Rafael es ahorita es el que está encargado de todos los pedidos, agarra trabajo, va a buscar trabajo con los costureros, sabe lo que urge, veo que se mueve, en cambio mi hijo el más grande veo que es un flojo, le digo a mi esposo de veras que los hijos de uno no son iguales, lo veo que mi hijo Jorge no le echa ganas. Ahorita él ve todo lo de ventas, él está recibiendo llamadas haciendo el pedido, sabe que día va a entregar el pedido. Cuando agarra el pedido dos días antes adelántalo, le digo. Vamos a suponer que lo vamos a entregar el 15, dile al cortador que te los de antes, así cuando llegué ya está listo. Porque cuando lo ve y ve que es 13 no quiera hacerlo el mismo día porque no lo va a hacer”.*

*“Incluso la esposa de Rafael también ayuda bastante porque ve cómo están los pedidos ahora que está en reposo Yolanda, que la que atiende las ventas por teléfono, junto con mi esposo. Pero ahorita se quedó en las manos de la muchacha de mi hijo, su esposa, pues ahorita Yolanda no puede y el único es mi esposo. Ahorita él está viendo cómo sacar los pedidos con Mariela”.*

Para la Sra. Galdina su hijo Rafael si tiene las cualidades y capacidades para llevar todo lo relativo al taller, a la relación de trabajo con todos los costureros, tanto los que están dentro del taller como los de fuera. Porque además de la coordinación, Rafael conoce y sabe trabajar todas las máquinas que hay en taller. No es el caso de Jorge, el mayor, quien continua en el taller, pero sobre todo dedicándose a trabajar en una o dos máquinas y también acompañando a su papa a las ventas foráneas. Sin embargo ve que su familia es muy unida y hay armonía.

*“Rafael yo veo que si lo logra, en el caso de Jorge, cuando no está su papa para acompañarlo a las ventas, pues él se dedica a hacer picuetas y ojales, aunque también sabe utilizar todas las máquinas. Y a pesar que Jorge no esta tan integrado al taller, yo si considero a mi familia que está unida y eso es lo que les pido hay veces, que todo este bonito que aprendan a llevarse juntos, es lo único que se ve bonito una que está unida, yo lo vi sobre todo cuando estuvieron solos, que el papa estuvo en el Municipio, cada uno tomo su responsabilidad, si cada uno sabe cuál es su trabajo, aunque si había momentos, pero les digo que no debe de ser así porque es tu hermano deben de aprenderse a llevar para que estén bien, cuando está unida, una familia es bonito lo sacan, bonito esta todo pero si están peleando que no quiere hacer eso, no se puede, tienen que unirse para que salga bien.*

### **Continuidad de la empresa: la sucesión en el taller**

Para la Sra. Galdina la continuidad de la empresa cuando el Sr. Santos se retire es algo que no está definido, porque por un lado ella cree que Jorge, el hijo más grande, es el indicado para estar al frente, sobre todo que su papa lo ha estado entrenando a vender. Mientras que Rafael conoce muy bien el taller pero no sabe vender. Ella piensa que si tanto Rafael como Jorge se unen, si podrían continuar con el taller.

*“Si llegan a unirse el chico y el mayor yo creo que funciona porque ya le mostro el camino de como vende, porque desde que yo le diga anda a vender alá va a vender, no va a ser lo mismo porque el cuándo va, va con su papá. Sí, es más en*

*que un día estuve con mi hija y nos quedamos en Mérida dice mi hermana me voy con mi nuera, cuando yo vine de Mérida 3 días después él, Jorge, se había ido en la camioneta a Valladolid porque tenía que entregar las prendas. Cuando vino se vendió algo. Porque como él ya empezó a salir ya empezó a ver lo que hace su papá. Con la primera camioneta empezaron a salir más, tiene como 8 años porque de antes no puede ir mi esposo sin él porque él aprendió a manejar primero, porque ya después le dije que no quiero que aprenda a manejar tu papá por qué el de antes toma qué tal si le pasa algo. Fue así que con mi hijo anda de antes pero ya después cuando me di cuenta ya sabe manejar y le dije te dije que no le enseñes a manejar a tu papá, y responde si nosotros no le enseñamos él aprendió a manejar solo”.*

*“Aquí cuando va en Mérida va solo, pero cuando vaya más lejos tiene que ir con mi hijo. Cuando bajo mucho la venta hace cuánto tiempo ahorita, me dijo que iba a ir, pero yo no le estoy diciendo que no vaya pero tienes que acompañarlo; que no porque están trabajando le dice mi hija, papi que es lo que necesita no primero tienes que comprarlo, no así nos dices pues si mis hermanos están trabajando se va con mi yerno. Si es terco que quede en la bendición de Dios, oigo que dicen allá en Tabasco que es muy peligroso, que cuando vean que no eres de allá de ese pueblo que solo te están viendo que no puedes andar solo allá. No es que si no voy solo gasto mucho en pasaje, ya ve como había bajado mucho la venta, quiero vender pero no hay venta, como le voy a hacer quiero comprar tela y no hay dinero, tengo que hacer los pagos del taller. Ustedes solo hablan por hablar decía”.*

*“Mi esposo le dijo al más grande, sabes que aquí están los máquinas, aquí todo es tuyo, pero veo que él no quiere separarse, su papa le insiste, si ve algo de las máquinas hay que ver que hace hay que hacer estudios. Pero no quiere separarse, independizarse, si es lo que trata de hacer él, su papa, yo es lo que le digo tú ya le dijiste eso pero no sabes cómo lo va a tomar, que tal va a decir me quiere sacar mi papá, por otra parte no, es que él quiere que salga adelante con*

*su propio negocio, se lo dijeron por eso te digo. La verdad es que Jorge yo así lo veo, no se quiere separar de su papá”.*

*“La idea de su papa, es que cada quien tenga su taller, porque hay un señor alá que le dijo, todos sus hijos tienen su taller, se lo estoy diciendo a Jorge pero no me dice nada. Ese señor sigue con su taller pero ya no como antes es un taller pequeño y los hijos tienen un taller más grande, su papa pensaba así pero Jorge, el más grande veo que no. La otra cosa es que Jorge quede al frente de este taller de su papa, eso le estoy diciendo pero no me dijo sí, sí o no. Como sabe de venta el de él también puede crecer”.*

*“Pero lo que creo es que los dos hermanos se van a quedar con este negocio, es lo que estoy pensando, porque veo que no quiere independizarse y veo a mi hijo y veo que está más dedicado hacia las máquinas, porque el ya sabe de todo, como le puede hacer. En cambio él no tiene que ver con ventas como esta, no sabe cómo va a salir. Le digo tiene razón al empezar tu trabajo no buscas quien o donde. En cambio si estas alá tranquilamente. Así esta él no está muy dedicado aunque yo le diga ve a ver eso no lo va a hacer porque no está muy dedicado”.*

*En cuanto a Yolanda, muchos clientes ya conocen a mi hija, porque hay veces donde nadie esta acá y ella atiende, al que más conocen es a Jorge y a Yolanda, si ella ve a los clientes. Yolanda se entiende con Rafael, cuando hay problemas de entregas, ellos los empezaron a sacar, es cuando veo que está más dedicado, lo digo por Rafael es como su papá cuando diga que lo va a hacer, es que lo va a hacer, aunque a altas horas de la noche trabaje, no le importa que ya hayan dado las 6 de la tarde, si no termina no se quita de alá. Rafael también cuando no está el papa toma todo a su cargo, se pone de acuerdo con su hermano Jorge, y éste a veces se molesta porque Rafael le dice que necesita sacar esto o aquello y el otro solo escucha. Jorge no hace eso. El caso de Yolanda es diferente, con ella la verdad no se sabe que va a pasar, ella misma no sabe”*

Para la Sra. Galdina los valores familiares que se les han inculcado a sus hijos y que están presentes en la empresa, son el valor de la honestidad, porque para ella

cuando posees este valor tienes carácter amable y te llevas bien con tus trabajadores. Ella también les ha inculcado a sus hijos la actitud del trabajo duro, ella lo aprendió a trabajar siendo pequeña y así no depender de nadie, esto hace que la gente se valore a sí misma. Ella cuando se casó nunca quiso depender de su esposo, ella continuo trabajando en el bordado.

*Yo le he dicho, sí claro, que sí yo les he dicho que algo bonito que aprendan a trabajar y tengan una familia unida y veo qué pues sí, veo que si se llevan bien, le echan ganas al trabajo, a la hora todos están trabajando. Por ejemplo Yolanda ve lo de los gastos, eso desde que lo empecé a ver con mi hija, veo que está saliendo bien antes llegaba la renta y no salía, y ahora sí y es que pagamos \$2,000 ó \$ 2,500 de electricidad. Desde que empezó a verlo Yolanda cada mes sale el dinero de la renta, seguro, corriente, aguinaldo, el pago de telas. También ella ve los pagos al Seguro Social, aunque eso lo arregla con su papa.*

Para la Sra. Galdina este taller, el negocio representa 33 años de matrimonio, representa el trabajo para toda la familia, ella considera que el Sr. Gil y la familia, son un ejemplo en Tekit, la gente lo reconoce, le dicen que él es diferente, sobre todo porque realmente empezaron de cero, con muy poco. Ella lo expresa así:

*“Como te diré, pues yo le digo a él, que algunas personas así que hablan, tu eres distinto ¿por qué? Porque el esfuerzo que tú hiciste por sacar el trabajo, ni en mi mente paso como termine con mi familia, con mucho trabajo. Porque cuando me case con él, solo teníamos esa casita de paja, esa que esta alá adelante, ni en mi mente paso que podríamos llegar a esto, por eso le doy gracias a Dios. En esa casita de paja estuvimos viviendo como 10 años, al principio solo yo mi esposo y mi suegra. Ya después nació el chiquito y se hizo este cuarto primero, después hice el otro, después el otro y después hizo su taller. Le digo ni en mi pensamiento pasó.*

*“Este taller significa para nosotros una vida mejor, una vida mejor para ellos porque es como le digo le deben de dar gracias a Dios porque a ustedes no les hace falta nada, hay personas que no tienen nada para comer, ustedes deben de*



*dar gracias a Dios por lo que nos está dando, regalando. Ellos para ellos está bien, gracias a Dios a ellos no les hizo falta nada, porque como te comente hace rato, a mí no me gustaría que pasen mis hijos lo que yo pase, por eso yo aprendí a trabajar, mi dinero es mi dinero, para nosotros eso ha sido muy importante porque eso nos ha sacado adelante, gracias a Dios”.*

Para la Sra. Galdina la calidad de las guayaberas se ha logrado gracias al trabajo de ambos, del Sr. Gil y de la Sra. Galdina, para ambos la calidad del trabajo es esencial, ambos aprendieron a trabajar bien y a valorar mucho su trabajo, porque era trabajo bien hecho.

*“Con ayuda de ambos, que le logro gustar a él, doy gracias también a Dios porque hace años, porque de este antes sus amigos trabajaban de eso, pero no salieron adelante, ellos si tienen su taller pero así pequeños. El de nosotros es un taller grande, pero hay otros como el del Sr. Alonso, qué es una fábrica ya de mucho tiempo, aunque este año también le ha bajado el trabajo, si porque hay trabajadores de ellos que vienen y me preguntan si hay trabajo, mientras que aquí no hay uno o dos días que no trabajamos. Otro taller importante es el de Don Ramón ese fue el primero, tiene unos libros donde tiene toda su historia, si lo tiene ya lo vi.*

### **La coordinación y Control de la Actividad Laboral del Taller**

La empresa familiar o como su fundador el Sr. Santos Gil prefiere que se le llame, el taller de guayaberas Gil, es efectivamente una organización familiar, pues en ella confluye el trabajo de toda la familia nuclear: el padre, la madre y los tres hijos, dos hombres y una mujer. Es un establecimiento que se inició hace unos 20 años, cuando el Sr. Gil se separó de la cooperativa que mantenía con otros dos socios y entonces comenzó a trabajar en su casa con algunas máquinas y contando solo con la ayuda de su esposa. Su producción entonces era exclusivamente maquila que entregaba a su antiguo socio y familiar, quien a su vez la entregaba en Mérida.

Él lo dice así: *“hay amistad con mi tío y dice bueno como ya me conocen allá y yo voy a buscar la maquila y yo les doy algo para que trabajen, a mí me lo entregan acá y yo me encargo de llevarlo en Mérida, así vamos a trabajar, yo lo que hice es pues hacer algo de maquila, de la tela que tenemos, cuando ocupamos el primer rollo, estamos asustados, compramos otro rollo de tela, como niño con un juguete nuevo .Así empecé a trabajar la maquila, para los sábados ir a Mérida, ver gente, o sea buscar, empecé a buscar, empecé a trabajar y sólo esta casa tenía pero igual esta casa lo conseguí con pura venta de ganado”*

Así en ese entonces el Sr. Gil solo contaba con la ayuda de su esposa la Sra. Galdina Ek, que siempre se ha dedicado al bordado, ha sido bordadora y hasta fecha reciente era ella la responsable de todo el bordado que se requiere aplicar sobre las guayaberas; ahora es Mariela la que coordina y supervisa el trabajo de cuatro bordadoras que trabajan para el taller y laboran en sus respectivas casas. En cuanto a la incorporación de sus hijos, esto se dio de manera natural ya que el taller estaba dentro de la casa y ésta se constituía de un solo cuarto, así que los hijos crecieron entre hamacas, telas, máquinas y trabajo de costura.

El Sr. Gil lo dice así: *“sí mi taller lo puse en mi casa, la cual había hecho con lo que gane en la venta de ganado, sí puro ganado, como dije el cerdo luego el ganado y hay con mi liquidación del henequén ahí junté el dinero para hacer este cuarto, sólo esta casa y puse mis máquinas, dije quito mis hamacas, a veces mis hijos están durmiendo hago un rincón y se trabaja en medio, los lados y yo lo que hacía o sea de día y en la noche cortaba, arrinconaba todas las máquinas y en el piso cortaba y recuerdo que mi hijo el más grande se duerme, cuando se duerma estoy trabajando, cuando despierte sigue trabajando, oye papi tu no...”*

*“A veces dejo de trabajar a las 1 o las 3 de la noche y mi hijo despierta y oye papi tú ¿por qué no te duermes? Es que debo terminar estos encargos. O sea es que hay que debo cortarlos cuando amanezca ya está listo para alforzar, costurar, así lo hacía y hay veces como se le da el sueño al niño empieza a ayudarme, extendemos y ya después de eso poco a poco fue a conocer gente, conocí gente,*

*conseguí otra maquila, personal y me puse a trabajar sólo, trabajé como ocho años con esa persona con la maquila en medio; pues ya, mis hijos ya crecieron”.*

La familia y esta empresa familiar se conformaron simultáneamente, por estar físicamente en el mismo lugar, convivir cotidianamente, padecer sus problemas y disfrutar de sus triunfos y avances. El Sr. Santos lo dice así:

*“Yolanda estaba estudiando, ahorita gracias a Dios que ya terminó su carrera, mi hijo el más grande le digo, sabes que, terminó su secundaria pero le digo sigue estudiando y me dice no, voy a trabajar, no hijo le digo... yo puedo con el trabajo, aunque no, pero tu trabajas demasiado dice, te vas a cansar, pero estaba joven. Con tres horas que yo duerma porque a las 7 debo estar de pie, eh y así lo hice, tardé un buen tiempo, entonces les digo a ellos ahorita, sabes que hijos, lástima que no tuve la oportunidad de terminar mis estudio. No quería mucho, quería terminar mi prepa de antes, con esto, para que, porque lo que es las ventas afuera se necesita, por ejemplo en Estados Unidos no podía mandar, ahorita si se puede por la niña que ya terminó su carrera, ahora es diferente por eso ahorita estamos avanzando un poco más”.*

El Sr. Gil hizo únicamente maquila durante casi unos 10 años, cuando dejó de maquilar fue porque se dio cuenta que de esa manera nunca iba a poder crecer como empresa y solo estaría trabajando para otros, ya que el margen que le dejaba la maquila era muy bajo. El pidió que le aumentaran ese margen pero no quisieron. Desde luego él tenía mucho miedo de dejar de maquilar, porque pensaba que no iba a poder conseguir clientes y tener sus propias entregas. Ahora tiene unos 10 años trabajando de manera independiente, y en esa decisión estuvieron sus hijos y su esposa que lo impulsaron a hacerlo, el lo dice así:

*“Por falta de no poder expresarme bien y por las cuentas no podía enviar mi producto a los Estados Unidos. Ahora está a cargo ella como ya terminó su carrera, ahora como te digo, estamos mandando a Ciudad Victoria, Campeche, Veracruz, México. Una vez que ya te empiezan a comprar conozco la gente ya te piden y pues gracias a Dios que ahorita hay gente que viene hasta lejos, llegan,*

*creo que compran una prenda en Mérida pero con mis etiquetas, me han detectado los agarran y los cortan, cortan la parte de atrás y queda sólo el instructivo pero los que no conocen no saben hay quienes no, se van así...”*

*“Yo vendo mucho en Chichén, todo lo que es Chichen, mucha gente me compra, entonces el Chichén tu sabes que llega todo mundo casi, de todas partes del mundo, España, Estados Unidos, Canadá, todos llegan allá, entonces me han hablado hasta de Estados Unidos, a veces mandan correo pero lo mandan en Inglés, entonces allá es donde hay un poco de problema pero hasta ahorita como te digo no hemos hecho ventas a Estados Unidos, pero yo creo que si Dios lo permite, dentro de poco se va a hacer y como le digo, ya el trabajo ya está hecho”.*

*“Ya está encaminado, eso le estoy diciendo a los chamacos, sabes que, le digo al más grande, tú ya vistes que te acuerdas como creció que lo cuiden, el día que yo me muera tienen un buen recuerdo, viste cómo se trabajó, a mi hija, pus se dedicó a estudiar, la apoyé y todo pues terminó su carrera”*

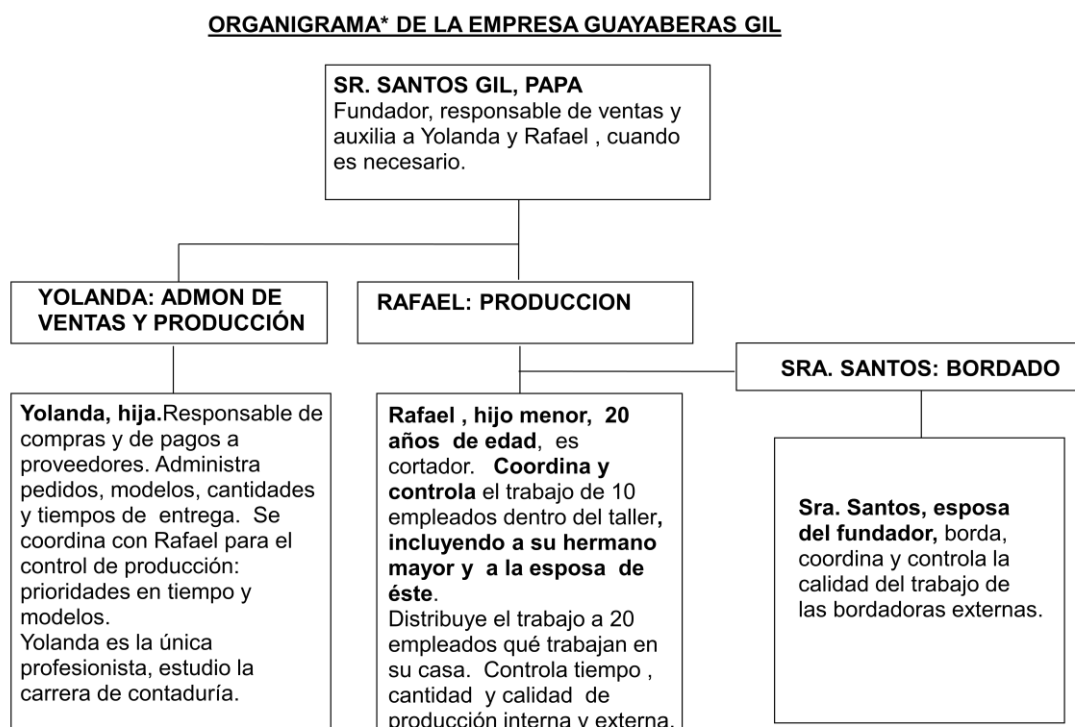
*“Es la única que terminó su carrera, el otro más chico también lo mandé en Mérida para que termine su carrera de Ingeniero Automotriz, le digo, allá se gana buen dinero, si terminas tu carrera si lo vas a hacer y acá en Tekit ya es grande, hay carros buenos que en vez que los lleven en Mérida acá lo pueden hacer si hay un señor preparado porque acá no tenemos un buen mecánico...”“era una oportunidad, son planes que tengo, se los transmito para que ellos lo aprovechen y es si quieren aprovechar, mi hija es la única que dice, bueno si tú me apoyas adelante, yo voy a seguir estudiando en Mérida, ella estudio en particular porque se casó desgraciadamente también no espero que terminara su carrera y se casó y uno que se casa pues es diferente...”*

La conducción y control de la actividad laboral La estructura actual del taller incluye al fundado, Sr. Gil, a la esposa Sra. Galdina y a los tres hijos. Son sobre todo la hija Yolanda y Rafael, el hijo menor, los principales apoyos del Sr. Gil. En el caso de Yolanda, es ella quien se ocupa de atender a los clientes que llaman por teléfono o hacen pedidos por correo electrónico. Ella también controla

compras y la entrega de pedidos.

La plantilla de trabajadores que actualmente costuran para el Sr. Gil y su familia son 17, de los cuales siete trabajan dentro del taller y 10 están en sus casas, con equipo del Sr. Gil. Los puestos son los siguientes (ver esquema 13 y cuadro 17):

Esquema 13



\*Elaboración propia con información de la empresa

**Cuadro 17: Plantilla del personal no familiar del Taller Gil de Guayaberas.**

Nombre	Edad (años)	Labor de costura	Antigüedad (años)	Lugar de trabajo
Liborio Huchin	40	Cortador	6	Taller
Margarita	32	Planchado	10	Taller
Manuel	24	Afinador	7	Taller
José Isabel	33	Armador	2	Taller
Federico	45	Armador	3	Taller
Ángel Rafael	20	Alforzador	2	Taller
Gilberto	26	Alforzador	2	Taller
Huan Puga	35	Alforzador	10	Casa
Miguel González	40	Armador	20	Casa
Pastora	30	Planchado	10	Casa
Vita	38	Bordado	5	Casa
Sauris	27	Bordado	2	Casa
Anni	45	Bordado	6	Casa
Chacha	45	Bordado	6	Casa
Huan Tun	35	Armador	5	Casa
Antonio	30	Armador	4	Casa

Fuente: Elaboración propia con datos del caso

Desde luego esta estructura es informal, pues formalmente no hay puestos definidos, pero sí responsabilidades de coordinación las cuales son ocupadas solo por la familia. Sin embargo para los trabajadores dentro del taller y también para los que trabajan fuera del taller, está claro que Rafael es a quien deben reportar su trabajo y él es quien a su vez les asigna su labor diaria.

Por su parte el Sr. Gil tiene dos funciones muy específicas y a la vez muy importantes. Es la persona encargada de contratar a los nuevos trabajadores y de capacitarlos; enseñándoles y mostrándoles como son los acabados y la calidad en esta fábrica de guayaberas. También les asigna el precio por pieza trabajada. La segunda función del Sr. Gil es la de visitar a los clientes en Mérida y en todas partes, además es quien es el responsable de buscar nuevos clientes. Es también un trabajador más cuando se requiere apoyar la producción o que se tiene una

urgencia de un pedido.

El estilo de dirección del Sr. Gil, es en general muy exigente con el trabajo bien hecho, de calidad. Y esta exigencia es tanto con sus empleados como con sus hijos. Pero a la vez es una persona muy responsable y comprometida en cumplir sus obligaciones con su personal, es consciente de la importancia de apoyar en todo lo que se pueda al trabajador, sobre todo en lo concerniente a pagar puntualmente el jornal devengado por los costureros y en apoyar a éstos cuando están enfermos o tienen algún apuro. Esto ha provocado que el nivel de rotación de trabajadores sea reducido y que todos respeten las exigencias de trabajo de calidad. Por un lado exige y hace una revisión minuciosa del trabajo entregado y por otra compensa ese trabajo con pago puntual y mejor pago ligeramente mayor que en otros talleres.

Por su parte Rafael es el principal coordinador y responsable de entregar y recibir el trabajo de los costureros, así como de supervisar al personal dentro del taller. Él es el responsable de hacer cumplir los controles de calidad en todas las operaciones y prendas entregadas. El Sr. Gil lo explica así.

*¿Cómo estamos organizados? “Mi esposa borda, mi hijo Jorge el más grande, él la maquinaria, él hace los ojales, cierra, puede pegar el botones y me ayuda cuando no está su hermanito, me ayuda en la entrega de trabajo, en ver los empleados. El más pequeño es el encargado entonces de ver todo, que es separar la costura, recibir la costura, ir a buscar las costuras, hay veces que la gente lo necesita, él va a buscarlos; como le digo la mayoría de la gente que trabaja conmigo, desde sus casas trabajan porque es más cómodo, dicen que es más cómodo en sus casas. Y es su trabajo de él, él no para de trabajar igual todo el día, mi hija es la que de las cuentas, recibir los pedidos, le hablan, porque a ella siempre la buscan, Yolanda, ella se encarga de las cuentas, pedir tela, despachar en levantar pedido,. Mi nuera es encargada de pegar el botón, sí ella lo sabe, ella lo hace, pues es la familia que trabajamos, tengo un yerno es licenciado pero él no trabaja aquí”.*

*“Mi negocio es un taller familiar donde los hijos tienen la misma responsabilidad que los empleados. O sea, si cumplen con un horario, tienen que entrar a determinada hora y salir a determinada hora, el trabajo es una cadena, es como una mesa, le quitas una pata y queda cojo, entonces tiene que ser el ritmo del trabajo, todos deben cumplir, todos deben entrar a la hora que debe ser”.*

*“A mis hijos no los considero mis empleados, yo se los digo, yo un patrón, cómo debe ser un patrón, primero tiene que estar él en el taller y después llegan los empleados, un patrón de último se debe de quitar hasta que se quite el último trabajador, ¿por qué? Porque yo tengo esa experiencia le digo, hay trabajadores que les gusta quedarse un poco más para ganar un poco más porque yo he trabajado de esa forma, tengo la experiencia, a veces hasta le digo al patrón, ¿me puedes dar chance de trabajar más tiempo?, no te preocupes yo cuido la fábrica, sabes que yo no te puedo llevar ni un cono le digo, claro que sí, dice trabajo una hora, dos horas o más. Yo he trabajado antes para los viernes, trabajamos todo el día, no todos, le decimos al patrón entre cuatro, tres personas, le decimos sabes que, ¿nos puede dar chance de trabajar toda la noche? Claro que sí y a veces ve que estamos trabajando y a veces nos trae la cena y a veces o no trae la cena cuando amanezca nos lleva el desayuno pero estamos trabajando para fuerte, somos los que sacamos más producción y se los agradecí muchísimo”.*

*“Organización: Sí, sí, claro que sí, yo mis hijos como le digo, sabes que hijos, esto que no lo vean como empleado, como empleados porque a veces sí, un ejemplo, si mi hijo está viendo el trabajo que se encargaron, si no está el, llega el trabajador, entrega el trabajo, el otro no puedo decir, sabes que, no lo puedo hacer porque no es mi trabajo, eso que lo quiten de su pensamiento y esto es para ustedes, nosotros, yo y tu mamá estamos quedando viejos, con el tiempo ustedes se van a quedar con el negocio pero mi idea entonces es que cada quien que tenga lo propio para que no después se muera uno que estén peleando, claro que ahorita veo que no son así, mis hijos no son así, afortunadamente no son así, no son ventajistas”.*



La familia es la empresa y la empresa es la familia, hay una fusión permanente entre estas dos instancias, provocado por el hecho que el taller esté dentro de la casa y la casa sea parte del taller. Incluso la comida se realiza ahí mismo, por lo que no requieren salir para ir a comer. Esto lo justifica el Sr. Gil por el hecho de facilitar el trabajo y la convivencia entre la familia. En estas reuniones también se integran las esposas de los hijos, así como los nietos. El Sr. Gil lo expresa como sigue:

*“Acá es una familia, el gasto acá se hace, todos comemos, yo hago el gasto. No, no, no comen trabajadores, comen mis hijos, mis hijos nada más, pero tienen su sueldo, ahora si no les gusta su cocina de su mamá o no quieren repetir a veces, pues ellos tienen su dinerito, agarran, compran su cena, hacen su cena, mi hijo vive aquí en frente, mi hijo el más grande”.*

Para lograr la calidad el taller Gil ha impuesto una exigencia permanente en que el trabajo sea impecable, sin ningún error ni mal hechuras. Para ello ha capacitado e instruido ampliamente a sus tres hijos de lo que es un trabajo bien hecho y de lo que no es. Esta misma exigencia la ejerce con sus trabajadores, quienes saben que trabajo mal hecho es trabajo que no es aceptado y será necesario rehacerlo y por lo tanto es trabajo doble. Para lograr esta calidad, aparte de la capacitación, en el taller se llevan a cabo al menos tres revisiones del trabajo realizado por los diferentes trabajadores, incluyendo a los hijos. El Sr. Gil lo explica así:

*“La calidad es un trabajo constante, el trabajador, él pues trata de sacar lo que pueda no, pero hay partes que también, vamos a suponer que no lo hacen intencionalmente pero hay partes que a veces se le cae por ejemplo en la costura, se le va, entonces cuando llega, a Rafael se encarga de revisar, si ve que está malo, lo separa”.*

*“Calidad tres revisiones. Cuando algo viene mal, es mi hijo, el menor, quien lo separa, si ya llegó la persona cuando regrese o se lo lleva a su casa, sabes que, esto te salió mal, le pone unos alfileres donde le salió mal la costura o no está costurado, hay unos que a veces no le pone una aletilla, le pone una nada más y*

*se le escapa se lo regresa. Después pasa manos de Rafael, le hace todo el ojal, botón y todo. Después se lo lleva a unas muchachas, para lo que es el plancheo y al final Yolanda se encarga de revisar que esté bien planchado y darle una revisadita también a las costuras, con este hilo, Yolanda se encarga de quitar este hilo. Sí porque definitivamente un defectito que es menor, pero cuenta, se ve, si está muy bien hecha la prenda, yo puedo competir por calidad, yo soy muy orgulloso de mantener mi calidad”.*

*“Como le digo, antiguamente así pues mal vendía las prendas pero ya tengo experiencia, si el cliente no, no quiere pagar el precio no pasa nada, sé que voy a vender y no me desespero porque lo que esperan ellos a veces, hay gente que llega desesperado lo que le den lo venden y muchos de acá de Tekit pasa lo mismo por eso muchos pues no han logrado nada, están al día. Que pasa, simplemente fácil lo vemos por un ejemplo, en el pago de recibo de luz, toda la gente, mucha de la gente que tiene taller, el día mero de pago de luz no lo pueden pagar a veces hasta llegan a cortar la luz, porque pasa eso, porque mal venden su prenda, no le ponen a veces ni el plancheo, no le ponen el quebrado de tiras, no le ponen cubre trajes, no le ponen alfiler, no le ponen sus gastos, son infinidades de cosas y no les ponen sus sueldos de sus esposas o de sus hijos, no le ponen eso. Si me dicen esta prenda lo compré en tanto, cómo puede ser que esa prenda, yo desde que me dice una persona que cuesta tanto, este yo tengo en mi mente cuánto le está dejando... ¡nada!”.*

*“La calidad es algo que se tiene que exigen a diario, nunca hay que dejarlo, puedes dejarlo un rato y cuando te des cuenta lo están haciendo mal. Hay andar tras de ellos. Sí, que pasa si no es la primera, por ejemplo le doy la prenda a un trabajador, tengo la confianza de que sabe hacerlo, lo sabe hacer bien, y si lo dejo un mes de pronto, de pasada veo, yo tengo experiencia, es como te dije, lo puedo cortar, lo puedo coser, lo puedo forzar, le puedo pegar botón, le puedo hacer ojal, lo puedo cerrar. Mi hijo ya sabe exigirles, ya aprendió, ya está aprendiendo, ahora, de antes me preguntaba esto pasa, no pasa, no, no pasa, ponle alfiler, dónde, ahora no tiene que preguntar. Al final del proceso ya pueden pasar algunos*

*detallitos a veces unas cosas pero muy pequeñas, pero muy pocas, es normal, eso es normal porque de tanto en tanto se va y hay veces de tanto se amontona y él tiene que ir a atender a todos, pues no es nada fácil.”*

*“Sí, para este control hay que tener buena vista, entonces no es fácil, está viendo, está viendo, hay veces que lo hablan y lo bueno la gente trabaja afuera, imagínate que los quince o que veinte personas, antiguamente estaban todos. Antes estaban todos aquí, no tenía esa mesa, esa, ese otro cuarto acá corta un corredor y todo la de atrás estaba lleno de máquinas”.*

En la Fábrica de Guayaberas Gil, existe una gran confianza hacia los trabajadores de la fábrica, pero que laboran fuera del taller, en su propia casa, pues éstos hacen sus costuras con máquinas y equipos propiedad del Sr. Gil, quien se los ha confiado solo a la palabra, les da la confianza y guardan las máquinas sin que haya de por medio un contrato o una contraprestación. Se trata de artesanos que saben hacer su trabajo y lo realizan de mutuo propio, con solo las instrucciones de Rafael o del Sr. Gil, si es el caso.

Esta forma de trabajar es muy común en Tekit, pues los costureros, como artesanos que son no requieren una supervisión constante, simplemente se atienen a los resultados de su trabajo, esto lo hacen así porque no solo trabajan para el Sr. Gil, sino también para otros talleres, aunque el Sr. Gil manifiesta que sus trabajadores tienen lealtad hacia él, son trabajadores con los que tiene ya un cierto conocimiento y experiencia, pero esto ha sido motivo que haya perdido ya varias máquinas que no han sido regresadas. Él lo dice así:

*“Las máquinas que tienen las personas en sus casas son mías, todas son mías, hay la confianza con ellos, algunos se quitan y se quedan con las máquinas, pero se las dejo, para que peleo con ellos. Diario traen su costura, llevan, traen, llevan. Para mí sería más fácil de que todos estén aquí, los tengo mejor controlados, de alguna manera mejor, verdad. Sí, porque, que pasa, la ventaja está que estén acá, si ven que hay prendas para hacer, son diez personas, tu agarras divides de a dos, en dos, tres horas y ya tienes, no hay que andar recolectando”.*

*“La ventaja de ellos, según ellos, que pueden trabajar un poco más en su casa y están más a gustos en sus casas y algunos los ayudan sus esposas, porque hay gente que me dice, me puedes dar una maquinita es que está aprendiendo mi esposa, quiero enseñar y quiere trabajar, que me ayude en partes fáciles, está bien, pero hay gente mala también, sólo te pide máquina, lo lleva, le agarra trabajo a otro o sólo para que se quede con la máquina, también que sólo trabajan dos meses y los dos meses dice que ya trabajó cinco años, ¿me vas a liquidar?, sabe que no lo merece”. “Yolanda ahorita, ahorita me dice qué para llevar una máquina tiene que firmar, la fecha que empieza a trabajar”.*

*“Aquí en Tekit, es común que se les entregue las guayaberas que se tienen que armar y se lo lleven a sus casas, la mayoría lo hace desde sus casas.*

*“Hacemos una reunión colectiva cada año, para diciembre nos reunimos los 30 que digamos, es decir tanto los que traban dentro de nuestro taller, como los que laboran en su propia casa”. “De hecho no hacemos reuniones frecuentes ni con los que trabajan dentro de nuestro taller, pero tenemos reuniones a veces para los sábados, vienen a cobrar, a veces hay una convivencia”.*

*“Es muy informal...sí, unos refrescos, unos tacos, no como te digo, no puede ser cada mes porque sí, sí cuesta, pero a veces si está el desayuno o los que vengan a la hora se integran a taquear, así se ven con mis hijos, ellos se llevan con todos, pues la verdad hay empleados que dicen hay me cae mal el hijo de tal patrón porque es pesado, ni siquiera un refresco ni siquiera que te de una palmadita de mano o espalda, nada pero eso con mis hijos afortunadamente no pasa pero siempre les he dicho no hay que ser, “ni muy muy, ni tan tan”Porque entonces como te digo, la gente que ve que es muy noble, hay gente que se aprovecha, es aprender a tratar”.*

## Historia de vida y laboral de los hijos de la Familia Gil

### Jorge Gil Ek, hijo mayor

Jorge Gil es el hijo mayor de los Sres. Santos y Galdina Gil, a la fecha actual cuenta con 32 años y es el único de sus hijos que está trabajando con ellos, en el taller, desde la edad de 15 años. Jorge decidió dejar los estudios después de la secundaria y desde entonces se dedicó a tiempo completo a trabajar dentro del taller de su papa, ya que antes colaboraba con él, de manera parcial y en cosas muy sencillas como de mandadero. Pero aun cuando él era muy pequeño, ya empezaba a realizar trabajos más complicados a base de las máquinas.

Jorge Gil inició su trabajo en la fábrica desde que era un niño que apenas cursaba la primaria y veía a su padre trabajar y le colaboraba. En ese entonces él hacía de aviador, es decir hacía los mandados, llevaba cosas al acabado, a los armadores, planchaba los acabados y cuando llegó la primera máquina tenía que acomodarlos y el papá hacía el encaje, así se llamaba el modelo.

*“A los doce años estudiaba en las horas de la mañana y salía a las 11 y 30 y cuando llegaba, hacía las tareas y luego trabajaba toda la tarde, tenía muy poco tiempo para jugar, y uno de mis compromisos era recoger a mi papá cuando iba a ver el ganado. Desde niño otro de mis compromisos eran los mandados”.*

*“Mi padre me pedía cada vez más que lo apoyara porque era mucho el trabajo, el negocio empezó a crecer, ya teníamos algunas máquinas y me empieza a pagar y agarré la máquina, y me gustó entonces deje la escuela, cuando terminé la primaria. Más adelante terminé la secundaria pero abierta.*

Jorge se fue involucrando cada vez más en el taller al punto de preferir el trabajo de costura a seguir estudiando la preparatoria y después una carrera profesional, como era el deseo de su papa. Sin embargo era el mismo Sr. Santos, su papa, el que lo requería cada vez más, no solo dentro del taller, sino también en las ventas de la guayabera, pues es la función que viene realizando más tanto el Sr. Santos como Jorge. Incluso desde que Jorge era un niño, su papa lo involucro en la

atención y crianza de ganado, tanto de engorda como de lidia. Jorge lo expresa así:

*“Me dedique a la fábrica, a apoyar a mi padre. Yo era el que daba el trabajo y mi padre iba a entregarlo al cliente y llegamos a comprar una camioneta, aprendí a manejar a la fuerza, porque tenía que llevar las prendas a Mérida, vendíamos también en Cancún y en Campeche y prácticamente me quedé allí.*

*Ahora lo acompaño porque es mucho el trabajo, sacando prendas, mostrando prendas, mi objetivo ahora era vender y buscar más clientes para tener más mercado, laboro como dos o tres máquinas y reparto mi tiempo entre la fábrica, los viajes y los animales.*

*El horario es de 7 a 12 y de 1 a 6 p.m. Si estamos atrasados trabajamos también en la noche, no hay tiempo para descansar. Tengo que estar pendiente aquí y allá para sacar adelante las prendas. Es lo que hago ahora. Trabajo las tres máquinas, no tengo problemas con ninguna.*

Para Jorge no hay duda que el día que tengan que quedarse solos a trabajar, sin la presencia de su papa, no resultara un problema, pues cada uno sabe bien lo que tiene que hacer: Rafael el trabajo interno, Yolanda las ventas y lo administrativo y Jorge vería las ventas externas y dar apoyo en lo que se requiera dentro del taller.

*“Mi hermana que es la que más estudió pues terminó su carrera, es buena para todo acá, pero ella no maneja las máquinas, entonces estará como en la parte administrativa; yo saldré a vender y a buscar más clientes, más mercadeo y mi hermano estará de tiempo completo en la Empresa.*

*“Nos organizamos el trabajo, hay gente que sólo hacen algunas cosas, hay gente que solo corta, que solo plancha, que solo afina y otros estamos pendientes de los que se están atrasando para colaborarles. Mi hermana hace la parte administrativa, mi hermano checa y rechaza las prendas que quedaron mal, a mí me toca salir a vender.*

*Queremos cambiar, queremos llegar a ser una Empresa grande de Guayaberas, la diferencia es que ellas tienen capital y nosotros no. Los que tienen capital siguen trabajando aunque no tengan pedidos, pueden embodegar, nosotros no podemos embodegar. La gente nuestra se queda en su puesto de trabajo aunque tenga poca chamba, porque tienen la esperanza de que nos superaremos, al menos que nos caiga la nueva ley”.*

Para toda la familia Gil, la religión es muy importante, mencionan la “Gracia de Dios” en todo momento y lo hacen con mucha convicción. Jorge considera que los momentos más importantes para la familia y la empresa, han sido los relativos al crecimiento, a la incorporación de nuevas máquinas. Pero también no puede olvidar los momentos amargos cuando tuvieron una baja muy fuerte en ventas y gracias Dios lograron salir. También para él ha sido muy importante su familia, su esposa y su hija, que ahora tiene ya 8 años.

*“Hemos tenido momentos felices y momentos difíciles. Un momento difícil cuando no hemos tenido trabajo y no hay ventas, cuando la situación está un poco difícil como hace un año. Cuando estamos mal, no solo pensamos en nosotros, también pensamos en la gente que manejamos porque todos tienen familia y han trabajado con nosotros mucho tiempo. Un momento feliz, cuando tenemos buenos clientes y hacemos buenas ventas.*

*En familia platicamos y tomamos decisiones. Todo va bien en la familia. Me casé hace 10 años, es muy importante para mí el apoyo de mi esposa, fui muy feliz como padre cuando tuve mi primera hija. Me sentí muy bien siendo padre*

*Otra decisión que tomamos fue la compra de nuestro ranchito, aquí cerca, cuando cuidó el ganado de engorde y algunos toros de lidia. Todos vivimos acá, nos reunimos y platicamos de nuestros pendientes, de los problemas que se presentan en la fábrica, por ejemplo una máquina que no funciona, también platicamos sobre los faltantes, buscamos quién nos puede ayudar. Casi siempre lo hacemos a la hora de la comida y los fines de semana en el Rancho”.*

*“Surgió la Empresa en una pequeña casa, mi padre empezó con un tío, los convocó un padre, creo que eran cuatro o cinco: cuando ya tenían sus propios clientes, desde allá, desde la casita fue trabajando poco a poco, en horas de la noche, los cortes los hacía en el piso, no tenía ni mesa, no tenía nada.*

*Jorge admira mucho a su papa y habla constantemente de él, por todo lo que ha logrado y los valores que el cultiva y que se los ha inculcado de manera muy intensa”.*

*“Mi papá , como no es de las personas que dejan todo estancado siempre ha querido seguir creciendo, salir adelante, buscar más mercado, abrirse a otras oportunidades, entonces yo trato de diversificarme, de ver cómo hacer las cosas para poder ser mejores. Estamos preparándonos para el futuro, cuando mi padre se retire seremos tres y si no nos cerramos, esta fábrica seguirá creciendo. Es crecer y crecer como dice mi papá: “Nunca quedarnos atrás”.*

*“La Empresa es algo bueno porque por ello tuvimos muchas cosas, mi papá no sé cómo lo hacía pero tenía muchos clientes, se empezó a dar a conocer solo, pero estaba presente mi mamá y creo que esa influencia y dedicación ayudó a progresar en menos tiempo que otras familias que se dedicaban al mismo negocio.*

*Estamos luchando para que la fábrica siga bien, para que no se caiga, yo no soy negativo y mis tíos también saben, ellos me han enseñado. Yo les hablo del respeto, ellos me respetan y yo los respeto porque así es, los trabajadores son muy responsables, no tengo que estar diciéndoles que hacer, afortunadamente ellos ya saben el funcionamiento del taller”.*

*En cuanto a los principios y valores en la Empresa Familiar. Estoy orgulloso de mi padre porque él nunca se quedó atrás. El me dice que todo lo que hace es por nosotros, porque en su infancia tuvo mucha crisis, mucha pobreza, le marcó, le afectó mucho y él no quiere que nosotros vivamos lo mismo. Nos enseñó a trabajar.*



*Otro valor que le admiro es que nunca se vence, estimula a la gente a trabajar para ganar más, hay buena comunicación. Todos los empleados trabajan bien, todos se conocen entre sí, aunque desarrollen su trabajo desde sus casas.*

En cuanto al control que llevan en el taller, Jorge menciona que ese lo lleva Yolanda, refiriéndose al control de prendas en proceso de producción, pedidos por entregar y pedidos entregados.

*El control lo hace mi hermanita, ella sabe cuántos hacen el bordado, cuántos los que arman, hay que mirar que todo quede bien, cuando alguien viene a trabajar por primera vez, mi papá le enseña la calidad que nosotros manejamos. Mi papá ya innovó varios modelos, ha estado buscando y ha estado viendo y dibujando nuevos modelos y le han salido bien.*

*En nuestra fábrica no exigimos, tratamos de que la gente se sienta cómoda, acepte lo que le pagamos y trabaje biendentro del respeto, el orden y la responsabilidad. Muy importante la responsabilidad y la innovación tecnológica. Hemos incorporado últimamente una máquina que es de calado Es una máquina cara, borda por medio de la computadora , la normal, la industrial, pues es un poco más cara, pero ya se compró una casera y con esta podemos hacer más diseños que la otra no puede elaborar.*

### ***Yolanda, la hija de familia***

*Yolanda es la hija de los Sres. Gil, ella estudio contaduría en Mérida y es la única de los tres hijos que quiso estudiar una carrera universitaria. Su deseo inicial al concluir la carrera fue dedicarse a la contaduría como auditora en un Despacho Contable de Mérida. Sin embargo acudiendo al llamado de sus padres de incorporarse al taller de guayaberas, en virtud de que el Sr. Gil había aceptado un cargo con el nuevo presidente municipal de Tekit, una vez que éste había ganado las elecciones del año 2010 y el Sr. Gil lo había apoyado en su campaña.*

Yolanda acepto dejar su tarea de auditora y se incorporó al taller, haciéndose cargo de todo lo relativo a lo administrativo. Concretamente llevando las compras,

pago a proveedores, control de pedidos telefónicos, fechas de entrega, pago de impuestos, pagos a seguro social, etc.

Una de sus tareas importantes ha sido la programación de entrega de pedidos, aspecto que debe de coordinar con Rafael, su hermano menor, quien es el responsable de controlar la producción y ver las prioridades para su confección. Este aspecto de coordinación y control de la producción ha sido un elemento de conflicto ya que en ocasiones se debe cambiar un programa de producción. El motivo es entregas ya comprometidas y con riesgo de no hacerlo por no conclusión de la producción. Este ha sido un punto de discusiones entre Yolanda y Rafael, que ha sido salvado satisfactoriamente, según manifiestan ambos hermanos.

El proceso de producción se inicia en el corte, mediante el uso de los patrones o moldes de las talas, ya que todo lo que lleva la guayabera son varias piezas que lleva una guayabera, entonces lo que hacen es extender la tela trazarlo con los moldes sacan un patrón. Se trazan y del mismo de lo que vaya a llevar es lo que son los cambios que lleva el cuerpo si necesito, que será 10 guayaberas son 10 paños que van a poner, de esos 10 paños se van a cortar hay maquinas especiales de pronto hay cortes que llevan 500, 700 piezas que se hacen en máquina

El corte se hace en bloque, a veces de un trazo, se trazan por decir 2 talas y cuando salen pues se hacen 2, 4 talas. Después de que se corten y tendrían que ser el mismo modelo, para que salgan iguales. Aunque sean de talas diferentes

Después del corte se selecciona o clasifica por modelo. Entonces si llega a cortarlo se aparta lo que es el delantero, se marca y se deshila a mano y después del deshilado, es decir se quitan los hilos uno por uno. Este es el segundo proceso, el deshilado, se deshila a mano, para bordar y mediante este proceso de calado se borda y siguiendo el proceso se borda el centro

*“Una guayabera tiene unas 30 operaciones cada una o mínimo unas 26 operaciones las más sencillas. Lasa que llevan bordado es un proceso más largo. En caso de que no tenga bordado, después del corte se selecciona, se sacan las facilitaciones se pasa a quebrar el delantero y el trasero para forzar y después de alforzar, se pasa a planchar la alforza, a afinar y después se saca lo que es el puño en el caso de que lleve o el cuello, se van sacando lo que va lleve porque es pellón lo que va adentro del cuello, se manda a fusionar el pellón con la tela del cuello. Después de eso se pasa a lo que es el armado. Manejamos como unos 25 modelos diferentes, principalmente modelos para hombre, pero también algo para dama”.*

*“Nuestra producción semanal de guayaberas es de unas 500 a 700 en temporada alta y unas 350 a 500 en temporada baja. En promedio tenemos una producción anual a la semana de 450 a 480 prendas, en promedio todo el año. De hecho la cotización que tengo de todos los modelos es sobre 500 prendas.*

*En cuanto al control Yolanda hace mucho énfasis en que son controles sobre el trabajo realizado sobre las prendas, mi papa selecciona a los costureros y los capacita, mostrándoles cómo se trabaja aquí y como se quiere el trabajo. Ella considera que muchos trabajadores traen vicios de otros talleres o fábricas donde aprendieron muchos vicios que aquí no les aceptamos. El control que se hace es muy intenso para evitar que pasen errores, que son previsibles. Lo importante es respeto hacia el costurero y exigencia, al mismo tiempo.*

*Mi papa lo primero que hace cuando llega gente a pedir trabajo, es ver si está capacitado y si no está capacitado aquí él termina de capacitarlos y afinar otros detalles que en otras fábrica los acostumbraron a hacerlo, como se dice a la carrera. Mi papa les dice, sabes que aquí no se va a hacer así, aquí se trabaja de esta manera y lo puntualiza muy bien. Muchas veces de lo que se trata es saber afinar la prenda”.*

*“Por ejemplo en este momento estamos terminando un pedido de guayaberas qué se van a Europa. Se dice qué se va a manejar tal medida en la alforza y tal medida*

*en recta. Entonces hay una medida que se maneja tanto en la alforza así como en la recta, son las medidas que ellos deben respetar sino sabes que está muy abierta la costura, te la van a regresar. Para este pedido la tela es Italiana, de hecho se trata de una marca muy prestigiada, es una marca registrada. Las especificaciones nos las dieron ellos.”*

*“Nosotros entramos a un concurso, bueno el cliente entro a un concurso, con ese modelo que nosotros hicimos, obviamente nuestro trabajo tiene que ser estándar tiene que ser el mismo. Nosotros ganamos el concurso, es el segundo año en que les trabajamos. Se mandó con ciertas medidas de costura y son las que se tienen que respetar, el mismo estándar de calidad en todo.*

*Si con la experiencia que uno ya tiene enseguida nos damos cuenta cuando no es la puntada que se solicita. Es la diferencia también que hay en otros talleres de lo que observo de pronto, ellos pagan 15 pesos o 10 pesos menos por prenda y eso hace que desde el corte esté malhecho, qué ni siquiera se acomoda la hombrera y todo está mal la costura, el plancheo, la alforza. Todo porque está mal pagada.*

*Uno no le puede exigir entonces a un empleado que te entregue algo de calidad sino se le pagas esa calidad, hasta ellos mismos agarran y se van, saben que no pueden hacerlo. Ahí también entonces está el detalle de que se les paga bien, tampoco se trata de explotarlos, se pague lo justo por el trabajo que hacen y eso incluye mucho en el acabado de las prendas, lo mismo pasa con el bordado. El bordado por ejemplo nosotros tenemos seleccionado ciertos bordados lo mismo vienen a pedir bordados si se la puedo dar solo que necesito que me la termines con este acabado y en este color igual también les digo, se hace la prueba, si la hace bien se las seguimos dando, sino no saben, que se les dice no”.*

*“Tienes que ver tu ropa igual inclusive, mi mamá es la que sabe bordar ella, me dice a veces sabes que te voy a explicar cómo te lo enseño como se va a marcar para que salga así todo derechito. Hay gente que ha venido y me dice oye a computadora la bordas, porque están bonitas y se sorprenden cuando la ven bordar a mano, porque ella ya ni tiene porque calibrarlo ya con su experiencia.*

*Es muy importante lo cerrado de la costura, mientras más cerrada la costura más fina, desde luego depende del hilo y la tela, si todavía se puede cerrar más, es más costosa su costura, porque tarda más tiempo de lo que una guayabera normal; mas material más hilo y más trabajo”*

*“Nos ha pasado eso de nos corten mal y que el corte sea muy difícil de reparar por el tipo de tela. Se les dice mira en esta ocasión no te la voy a cobrar pero en la próxima ocasión te la voy a tener que cobrar, la tela es muy cara y tú sabes bien que no nos la regalan tenemos muchos gastos nosotros aquí, la nómina no baja de 20,000 pesos a la semana y cuando es temporada alta llega a los 35,000. Así nosotros estamos aquí y ellos están trabajando lo mismo que ellos ganan lo mismo ganamos nosotros y es que lo nuestro es que hay más riesgo, hay más trabajo, hay más esfuerzo”.*

*“Tu como dueño corres más el riesgo tienes que pagar esto, lo otro. Ellos no se cargan ese peso ellos vienen y prácticamente cobran a la semana y no tienen ningún problema. Los sábados ya tienen su dinero, si alcanzo para nosotros bien sino quedamos en deuda. Ahora en su caso algo que igual ellos no consideran, a veces no toman en consideración que pasa si vas y preguntas cuanto ganas a la semana mil y tanto al año son limpios porque no inviertes nada yo gano tanto al año quítale esto, el aguinaldo hacienda quítale todo te puedes quedar a veces así de chispas hasta el empleado gana más que yo al año, pasa, ha pasado. Pasa en muchos lados y en muchas partes por eso las fábricas no pueden sostenerse más de 5 años y van para abajo”.*

Para Yolanda la continuidad del taller está en la buena integración de la familia, ya que cuando su papá se retire no les será sencillo retomararlo, comenta que cuando su papa trabajó durante dos años en el municipio, ella tuvo que dejar su trabajo como Auditora en Mérida y regresar a Tekit, eso fue en el año 2010 y 2011, por lo que se le dificultó regresar a el taller después de cuatro años de haberlo dejado.

Ella venía ya con problemas de estrés pues en Auditoría trabajaba jornadas muy intensas y prolongadas; al reintegrarse al taller, ella comenta que ese estrés

aumentó ya que tuvo que hacer frente a cosas que volver a aprender: un taller más grande, nuevas telas, otros trabajadores, otros proveedores, nuevas máquinas, etc. Un problema importante lo tuvo Yolanda con el cortador que estaba en ese momento, pues éste además de cortar, se ocupaba de distribuir trabajo a los armadores y alforzadores que laboraban desde su casa. El problema era que esta persona distribuía el trabajo a su criterio, por complacencia y no según el historial y experiencia de los costureros y entonces hubo problemas con ellos y ya no cooperaban cuando se requería, había problemas. Yolanda pidió la remoción de esta persona y en su lugar pusieron a Rafael, el hijo menor, quien se viene desempeñando en estos menesteres hasta la fecha.

*“Trabajar en familia no es fácil, aquí en Tekit hay muchos talleres familiares, y muchos de ellos no se sostienen, aun cuando el jefe del taller, que es el papa les pague menos o inclusive no le paga a la familia. Aquí mi papa nos tiene asignado un sueldo, toda mi familia tiene su sueldo porque así debe de ser.*

*“Pensar en el momento de la sucesión y que nosotros continuemos el taller, la verdad es ve difícil; me paso cuando yo estaba terminando la carrera y trabajaba de auditora de pronto él estuvo trabajando en el ayuntamiento, cuando eso pasó yo estaba en Mérida, yo no estaba en casa. Mi papa me decía puedes venir a ver el taller, y como yo ya había renunciado a la auditoría, porque estaba muy cansada, renuncié aun cuando me ofrecieron un puesto más alto, pero ya estaba muy cansada. Entonces aceptar y regrese a Tekit, pero antes hice un tope para descansar y estuve aquí como un mes sin hacer nada. Mi papa empezó a trabajar en el municipio y me dijo ¿puedes verlo? Y yo dije sí, pero cuando entre me quede así de ¿por dónde empiezo? ¿Qué hago? ¿Cómo me organizo?”*

*“Es cierto que cuando estudiaba la secundaria y tenía mis vacaciones aquí en Tekit trabajaba en el taller y de ahí juntaba compraba mochila nueva, zapatos nuevos, todo. Sabía ciertos procesos, pero de pronto me ausento 4 años y regreso y la fábrica ya había crecido no conocía a los clientes, no conocía a los proveedores, no conocía que telas se estaba manejando en ese momento, no*

*conocía las calidades de la tela, había muchas cosas que yo no conocía, que estaban pendientes por entregar, los precios, todo fue muy difícil”.*

*“A mí se me complicó bastante entonces yo le decía a mi papá sabes que, yo no puedo verlo todo es demasiado hay que ver los proveedores, que los cortes se hagan bien, el acabado, enviar mercancía, era demasiado luego un momento aparte de que ya estaba enferma por el estrés de trabajar en Mérida, ya me estaba terminando de enfermar más aquí. No dormía y cuando lo hacía soñaba con proveedores a los que tenía que pagar 2,000 metros en telas, para diciembre. Entonces despierto y recuerdo los pendientes: este pedido, este pedido, cada rato despierto y me estoy acordando de todo eso y de todo como que cayó todo sobre mí. Yo pedí a mi papa, mete a mi hermanito, mete a Rafa que se encargue de ver producción porque antes lo veía un cortador, pero era un problema pues ese contador entregaba el trabajo a su gusto y antojo, le daba trabajo a quien él quería no parejo, sino era de si me caes bien te doy”.*

*“Yo creo que este trabajo lo debemos de ver nosotros, la familia, no otra persona ajena. Yo hice muchas observaciones a ese cortador muchas observaciones le hice a él, se trataba de una persona que tenía la capacidad de hacerlo, si él quería podía hacerlo pero yo cuando entre de hecho yo creo que él se fue por mi culpa porque yo lo observaba y trataba de organizarme con él y le decía sácame esto y esto y esto, esto es lo que necesito lo que me urgía entregar primero y a veces no me hacía caso, a veces era discusión con él, es que me dijeron que primero esto, Es que yo sé lo que va a salir y lo que necesito hazme caso, o sea de pronto empecé a ver que hacía falta esto y que faltan otros y de pronto hay trabajo se amontono el trabajo y le pregunto a los trabajadores ¿porque no has venido a buscar trabajo? Es que me dijo el cortador que no hay trabajo”.*

*“Esta persona estaba creando conflictos y me estaba echando de cabeza; mis empleados se estaban yendo, mis armadores que trabajaron con nosotros muchos años desde que yo era chica. Entonces yo hablaba con el esto y esto está pasando, hasta que le dije a mi papa, sabes que tienes que decirle a Rafael que se encargue de esto. Este taller tiene que verlo alguien que le interesa la fábrica*

*que le interesa sacar los pedidos, no porque venga por un sueldo y es que hay se va tiene que interesarle la fábrica como los pedidos, los clientes y hasta los mismo empleados y eso fue cuando empezamos a meter ya a Rafael”.*

*“Ese trabajo lo tendría que haber hecho Jorge, mi hermano mayor, pero él ve otras cosas, como el ganado, pues no quiso. De hecho esto lo hacía mi papa, antiguamente el hacía de todo, cortaba, distribuía el trabajo, vendía. Pero como Jorge no quiso, pues se lo dio al cortador que provoco los problemas.*

*Entonces yo veo que Rafael es más atento con ese tipo de cosas, tiene un poquito el carácter más para esto, es más comprometido, se organiza bien.*

*A veces si hay problemas serios de coordinación y falta de entregas a tiempo, esto se presentan, porque a veces por equis o por ye que no podemos, lo que pasa es que nos atrasamos con los pedidos y no de deben atrasar, nosotros debemos entregar. ¿Qué es lo pasa? La coordinación no funciona porque yo tengo mi lista de pedidos, pero hay veces que mi papá tiene su propia lista y no me dice nada. Entonces él va y le entrega su pedido al cortador y el contador a quien hace caso es a mi papa; entonces mi pedido se queda una semana estancada y el cortador me dice, es que tu papá me dijo hacer esto. Esto yo pienso que es falta de coordinación. Esto pasa porque mi papa se compromete con un cliente y no me lo comunica y a la mera hora mi papá lo quiere solucionar”.*

*“Para mi papa, él dice que el problema mínimo, porque se puede solucionar rápido, sí y es que a veces a mí me llaman para decir, no es que yo tenía hecho un pedido especial para el lunes y no hay. Y es lo que le digo a mi papá, hay que checar que cosas faltan, que hay. La solución es que mi papa se pone a cortar el mismo los pedidos pendientes, mientras el cortador hace lo propio con el pedido de mi papa.”*

Yolanda también tiene la función del trato directo con los clientes, a quienes atiende de manera telefónica y de ellos recibe sus pedidos y los programa. También recibe pedidos por correo electrónico, con los cuales hace lo mismo. Ya



una vez con el programa se lo trasmite a Rafael, con quien discute la cuestión de los días de entrega y en que volumen.

*“Ahora yo le paso a Rafael una lista de pendientes de pedidos, que ya tengo agendados con fechas de entrega por cada pedido, entonces ya sé lo que se necesita cortarse antes o después, dependiendo también mucho del modelo aunque yo las entregue antes o más tarde pero sé que se tiene que cortar antes, yo paso mi corte y a la semana eso lo pone con las especificaciones y todo. Vengo y le paso la lista de que esto es lo que necesito que saques y así nos coordinamos y es la única manera que encontramos y que está funcionando.*

*En ventas una parte la ve él, mi papa, otra parte veo yo. Mayormente yo veo con gente de afuera del estado, telefónicamente o por correo o por mensaje. Mayormente podría decirle que en un 70% yo veo las ventas y él se encarga de entregarlas nada más. Los clientes establecidos vienen conmigo y también bendito Dios todos los clientes que hemos tenido últimamente nos han venido a buscar ellos mismo aquí al taller. Las mismas prendas son las que nos han ido haciendo publicidad, tenemos clientes desde Tamaulipas, nos ha hablado de Monterrey y ha habido gente que nos ha hablado de E.U. lamentablemente allá es un poco difícil enviarlos.*

*Incluso me han contactado gente fuera del país, hace poco me hablo una persona que de Brasil, quería que yo le mande prendas a Brasil y yo le dije la única manera que yo podría mandarte es por paquetería...*

*Lamentablemente el problema que hubo con él, es que no nos entendíamos el habla portugués y yo español. Llego el momento donde creo que los dos nos cansamos de tratar de averiguar qué fue lo que me decía y cuando me hablaba por teléfono era peor. Entonces llego un momento en los que los dos lo dimos por terminado porque ya no nos entendíamos.*

*Hace poco vino una clienta de Texas ella vino porque bueno voy a averiguar que hay que hacer realmente pagar o ver los impedimentos pues habría que averiguar.*

*Bueno eso no importa mi esposo tiene una conferencia en Yucatán lo acompaño y llego para haya. La ventaja de que ella hablaba español llego y compro varias prendas. La ventaja que como vendemos guayabera en Chichén y ahí llega gente de casi todo el mundo, pues ellos ven la etiqueta, marca Gil y al reverso vienen los datos.”*

### **Rafael, hijo menor de la familia.**

Rafael es el hijo menor de la familia Gil, cuenta con 24 años y 4 años de estar trabajando en el taller de guayaberas, esta como responsable del área de coordinación de producción, es decir es el responsable de distribuir el trabajo entre los cerradores y alforzadores que laboran fuera del taller, en sus casas. Rafael es un joven que estudio hasta el primer año de ingeniería mecánica y decidió ya no continuar, por considerar que ingeniería era una carrera muy teórica. Después de trabajar por 3 meses en la Secretaría de Desarrollo Social, en Mérida. Se incorporó a tiempo completo en el taller de su papa.

Rafael tiene los primeros recuerdos del taller de costura de su papa, cuando él tenía 9 ó 10 años de edad, en esa época no reparaba mucho en lo que era el taller, pero si comenta que hacía algunas labores como hilar. Ya a los 12 años hacía mandados, repartía trabajo y deshilaba. Y no fue sino hasta cuando estaba en secundaria que empezó a trabajar en el taller y solo durante sus vacaciones, por la conveniencia de tener dinero para su reingreso a clases. Lo mismo paso cuando estaba en preparatoria y durante el medio año que paso en la licenciatura de ingeniería.

*“Él lo explica como sigue: Pues hasta donde me acuerdo creo que tenía 10 años, iba a la primaria y en esta casa donde estamos era el taller, me acuerdo que cuando venía, mi papá estaba cortando, costurando y tenía algunos trabajadores. Para entonces con 9 o 10 años qué tenía, ni me había enfocado a meterme en esto. No, pero ya más o menos cuando tenía 10 años empecé a enfocarme que era lo que hacía más falta porque me ponían a hilar y yo lo hacía, ya cuando tenía 12 años hacía mandados llevaba trabajo, a repartir trabajo, deshilaba. Todo lo*

*hacía después de la escuela, poco tiempo a veces o todos los días. Lo que pasa es que cuando salía de la escuela terminaba mi tarea y todo, pues lo que pasa es que lleva esto, voy, ya cuando cumplí un año más yo le dije a mi papá quiero tener mi dinerito”.*

*“Quiero hacer algo más, para que yo este fijo y tener dinero. Está bien ponte a repartir costuras, deshilar, repartir trabajos, empecé a aprender otras cosas, a poner las solapas de las camisas, a poner el botón. Es lo que mayormente hacía, pero ya en la secundaria, me separé mucho de eso porque mayormente me dejaban bastante tarea y tarea en equipo, entonces tenía que salir. Ayudaba solo cuando no me dedicaba más a la tarea, ya de ahí mi enfoque fue menos.*

*Lo mismo paso cuando entre a COBAY (Colegio de Bachilleres de Yucatán) era lo mismo, solo cuando venían vacaciones me ponía a ayudar en algunas cosas. Lo que pasa es mayormente nos dejaban puro trabajo en equipo, ya cuando salí empecé a estudiar mi carrera”.*

Rafael terminó su bachillerato e ingresó a la carrera de Ingeniería Mecánica en el Instituto Tecnológico de Yucatán, donde solo permaneció medio año, ya que no le gusto que fuera pura teoría, cuando lo que el buscaba era una carrera práctica.

*Estudie ingeniería mecánica, ya cuando cruce mi carrera, ahora sí, que era más práctica y yo quiero estudiar eso, por los coches y todo eso. Quiero aprender eso les dije, yo pensé que entrando ahí iba a la práctica y no cuando iba ahí nada pura teoría. Sólo aguante medio año, me gustaba, pero no me gustaba la teoría, era pura teoría y yo pensaba que era más práctica, ya de eso salí de ahí.*

*Después empecé a trabajar un rato aquí en el taller, pero me comentaron de un trabajo en SEDESOL, metí mis papeles hice un examen y lo pase y ya me quede, trabaje solo unos 3 meses, fue algo temporal. Eso fue como a los 19, ya eso fue un trabajo temporal ya a los 3 meses salí de ahí. Ya me empecé a trabajar aquí en el taller, me puse a aprender a alforzar, aprendí a pegar botón, algunas cositas del*

*armado, cerrar, a poner las picuetas, a planchar y ya más o menos aprendí todo eso”.*

*“Antes había un cortador al que le cargaban mucho el trabajo, el cortaba y además se encargaba de la ropa (repartir trabajo). Él cortaba y ya de ahí daba trabajo, pero le dije que era mucho trabajo para él. Entonces mi papa me dijo sabes que tú te vas a encargar de la ropa y él se va a dedicar a otra cosa; de ahí poco a poco me fui metiendo al alforzado y me fui dedicando a eso, como que estuvo complicado, porque de repente mi papá me dice vas a doblar, como son bastantes trabajadores como que te aturden, no me gustaba a mí la forma en que iba la cadena, todo. Ya después de eso poco a poco, al principio si, fue difícil porque no sabía que detalles iba a llevar la guayabera, le tenía que preguntar a mi papá. Cualquier cosita le preguntaba y hasta ahora pues así poco a poco fui manejando todo así”.*

*“Si, ya poco a poco, ya cualquier cosita me acercaba a preguntar y ya me dicen, cualquier duda que tengas díselo a tu papá, poco a poco fui aprendiendo eso. Ahora hasta fácil lo veo, yo soy el encargado ahorita, que la armadora se quede con trabajo, que la bordadora se quede con trabajo y que nadie se quede sin trabajo, que todo este girando.*

*No me gusta que las personas que dependen de eso se queden sin trabajo y creo que todos estén trabajando, trabajando.*

*Y cuando no hay mucho trabajo, yo le busco como hacerle, es que suponiendo el modelo es tardado es que como hay muchos modelos, son como 30 o 40 modelos y cada modelo tiene su detalle, tarda más tarda menos son un poco menos en hacerlo, son unos más largos y como se cortan las rejillas, se trazan los delanteros y todos los traseros que salgan, una semana o dos semanas se quedan sin trabajo y como cortaban tantas rejillas agarraban y para que no se quede sin trabajo que inicien con los traseros, la alforza trasera, la delantera mientras se jalaba el hilo, se bordaba la rejilla, tardaba como 4 o 5 días para salir, para que no se quede sin trabajo así lo hacía.*

*Pueden sacar todos los traseros de un color los planchan y se dan a la otra persona, aunque no estén los delanteros porque los están haciendo. Ya cuando terminen los delanteros, así gracias a dios toda la semana así y no se quedó sin trabajo nadie y los que quedaban de uno de a dos de así de las prendas, todo lo iba recogiendo, seleccionando y se los daba a los armadores igual para que ellos no se queden sin trabajo”.*

*“Actualmente tenemos como 20 entre costureros, bordadoras y planchadoras, hace un año eran más, pero como bajo el trabajo, pues algunos se fueron, desde luego se intenta hacer que las personas que trabajan bien mayormente son las que no se quedan sin trabajo”.*

Para Rafael un momento importante en la vida de la familia, fue cuando su papa construyó la segunda parte del taller, que él estima que fue hace unos 7 u 8 años. Otro momento importante para Rafael es cuando se compró nueva maquinaria para el taller, él ubica ese hecho hace 6 años. Y últimamente se compraron máquinas bordadoras automáticas, pero de las chicas.

*Momentos importantes fueron cuando se construyó la otra parte del taller, porque antes estábamos todos en este cuarto, aquí dormíamos con las máquinas, ya cuando se terminó eso pasaron todas las máquinas ahí, eso fue hace unos 7, 8 años. Otro momento importante fue cuando se empezaron a adquirir más máquinas mis papas y tendrá como 6 años, se compraron creo que unas 5 máquinas. Las cuales se ubicaron, pues se quedaban aquí en la fábrica, porque mayormente nosotros una parte de los trabajadores está aquí y otra parte de los trabajadores están en su casa, las máquinas se quedaban aquí. También hace poco se compraron máquinas bordadoras pero de las chicas. Se compraron como 3, creo que costaron como 30,000 o 40,000 pesos cada máquina, las compro así mi papá, máquinas computarizadas de las chicas. Hay una que solo mi hermana la maneja, la otra la maneja mi papá, mi mamá, mi hermano y yo. La máquina de picueta la maneja mi hermano, su esposa, yo o mi papá.*

*Estas máquinas solo las manejan los de la familia y no sabría decir porque, es que la picueta mayormente casi todo el tiempo no hay, si sale bastante, pero salen y ellos lo hacen. Y pues la de bordar casi no se hacen todos los modelos que se hacen ahí. Los modelos que se hacen ahí son un poco tardados, tarda más que a máquina industrial. Lo que pasa es que la picueta normal son un poco más sencillas, ya las computarizadas son un poquito más complicadas. De hecho hay una que solo Yolanda la maneja, si porque es mucho tecnología.*

*“De hecho solo una me falta, la de aprender a hacer ojal y la computarizada. Porque la recta, la alforzado, la aplanado, si porque un tiempo hubo demasiado trabajo pues se quedaba aquí se amontonaba el trabajo y yo tengo que ver cómo hacer que salga y ya veces hasta las horas de la noche dejo mi trabajo 7 o 8, me bañaba comía, descansaba un rato y después me ponía a planchar daba las 12 o 1 de la noche dependiendo”.*

Para Rafael el trabajo significa que todo funcione, que todos los costureros tengan trabajo, que todo lo pendiente esté repartido entre los que lo van a realizar. Una preocupación importante para Rafael es que ningún costurero se quede sin trabajo, es una preocupación doble, por un lado es social, que no se queden sin ingresos y el otro propósito es que el trabajo salga rápido y bien, pues él se fija mucho en los detalles. Desde luego el ya conoce a los trabajadores, sabe quien requiere más revisiones y quien se le revisa poco su trabajo. Cuando un trabajador está haciendo muchos errores, se le señalan y si sigue así Rafael lo comunica a su papa, para que el hable con el costurero. Él lo explica así:

*“Es que me gusta que salga todo como se debe y cuando llegue la mañana tenga ya trabajo para hacer. No me gusta que se queden sin trabajo porque sé que de eso dependen, para que puedan conseguir, por eso yo lo que trato es que tengan trabajo, si ver los detalles porque ahora hay mucha competencia, es lo que trato de cuidar igual el trabajo, depende de la persona porque sé que hay personas que no lo hacen muy bien y tengo que revisarles todo el trabajo, detalle por detalle, las personas que costuran bien y hacen las cosas bien lo veo 3 o 5, las veo una vez y las paso todas, de eso cuando se hace el ojal y todo de nuevo se revisan, cuando*

*se vuelve a planchar y todo igual, se revisa como 3 veces, antes de que salga de la empresa. Mayormente tratamos de cuidar los detalles, cualquier error que tengan yo lo corrijo o le digo a mi papá que está saliendo mal a la otra persona ¿cómo lo puedo corregir? Mi papá ve se lo muestra y ya. Ahora los que hemos corregido ya trabajan como los demás”.*

*Desde luego, si, solo que hay unos rápidos y otros lentos, pero igual todos trabajan bien, pero igual tratamos de cuidarnos de que tengan mucho que ver de la calidad de la prenda”.*

Uno de los problemas que resalta Rafael es de los tiempos de entrega y el costo de sus prendas, considerando que son prendas con mucha calidad, es decir el acabado. Rafael considera que la calidad se aprecia a la vista, comparando una prenda de calidad con otra que no la tiene, se nota una y otra. Él lo dice así:

*“Mayormente es lo que me han dicho, nos gusta mucho el acabado que tienen aquí por esto, esto y esto, y es ahí que vez que todo el trabajo que haces está correcto y hasta donde he preguntado, he visto que manejamos unos costos algo elevados, pero por lo mismo dice mi papá que exigimos mucho, en la calidad del trabajo que hacen los señores, si porque por detallitos que tenga la tela no lo pasamos, se tiene que corregir por eso es lo que exigimos y lo pagamos”.*

Rafael considera que la relación empresa – familia es buena, ya que considera que el taller es como parte de la familia, pues de ahí dependen sus ingresos y su bienestar. Y en la familia hay una buena relación entre ella. Para él, hay problemas cuando hay atrasos en la producción y por consecuencia en las entregas, sin embargo el esto no pasa a mayores. Rafael considera que tienen unidad en la familia, él tiene buena relación con su hermano Jorge, con su hermana hay un poco de distancia, pero considera que también hay buena relación.

*“Si a mi papá y a mi mamá los respetamos mucho, yo con mi hermano nos llevamos bastante bien, mi hermana es un poquito más de distancia pero con mi hermano me llevo bien.*

*Como todo, cuando todo está bien hay ambiente favorable para todos pero cuando está atrasado aquí, luego yo me estreso porque veo que se está atrasando aquí y cuando me están hablando esto y esto, como que confunde, porque vez que hay bastante trabajo y no vez que sale y como que me estresa y me molesta porque quieres entregar esto y eso, vez que no está saliendo como debe. Pero mayormente, nos llevamos bien todos. Y el taller pues es como parte de la familia porque de ahí dependemos, para conseguir nuestro dinero, primero está la familia de segundo esta la fábrica”.*

En lo personal Rafael su proyecto es continuar aprendiendo en el taller y hacer mejor su trabajo, consolidarse. Dejando para después su proyecto personal, que es tener unos dos hijos. Su actual pareja Mariela, quien también trabaja en la fábrica dedicándose a coordinar el bordado y ella misma aprendiendo de su suegra, la Sra. Galdina. Dentro de su proyecto de consolidación, Rafael quiere aprender a vender también, pues es algo muy importante para el taller.

*“Mi proyecto personal, pues dependería que ya pudiera conseguir todas mis cosas que me hacen falta, ya teniendo un poquito de capital, vivo aquí con mis papas pero hay todavía algunas cosas que quisiera conseguir para mí, ya de eso pensar un poquito más adelante, como pues más adelante quisiera tener 2 o 3 niños. Mi esposa, pues ella hace ahorita lo que hacia mi hermana Yolanda, es decir ver los pedidos por teléfono, si porque como está ahorita en reposo mi hermana no puede. Ella borda hace y coordina el bordado”.*

*“Más adelante quisiera también aprender a vender, pues yo mayormente casi no veo a los clientes, porque solo me dedico a ver que salga en trabajo en la fábrica, los que conocen a los clientes, son mi hermana Yolanda, mi papá y mi hermano. Porque como mi papá viaja mucho con mi hermano a verlos, mi hermana es la que ve todos los pedidos y yo mayormente me dedico a ver que salga toda la*



*producción y que se haga todo bien. Vender es importante pues a la vez sí, porque mi papá dice que esto a nosotros se nos va a quedar y pues quiero salir a aprender a buscar a nuevos clientes, como hacer crecer el negocio”.*

Rafael ve el taller a futuro como está ahora, aunque claro podría ya no estar su papa, es decir que los tres hermanos lleven ellos todo el taller. Él vería todo lo interno al taller, su hermana lo relativo a la administración y ventas por teléfono y por correo electrónico y Jorge, su hermano mayor vería las ventas externar, es decir la visita a clientes foráneos. Aunque desde luego Rafael vislumbra la posibilidad que su hermana Yolanda no continúe, pues ella tiene aún contemplado radicarse de nuevo en Mérida.

*“A futuro pues creo que sería como estamos ahora creo, mi hermano tal vez, sería el que viaje, ir a buscar clientes, buscar pedidos, todo eso. Yo me encargaría de que saliera todo el trabajo, mi hermana vería lo de pedidos y lo administrativo, aunque como ella estudio ella termino sus estudios de contadora, dice que puede ser que más adelante se vaya a Mérida a trabajar pero, pues no sabemos”.*

*“No sabemos si ella se quiere ir, pero como le dice mi papá si vas a buscar un trabajo mejor donde te paguen mejor adelante, para eso estudiaste nosotros hay vemos como lo administramos, ya sabemos más o menos como va todo aquí para poderlo administrar, solo si lleva un poquito más de tiempo porque todos hacen su trabajo aquí, pero si alguien hace su trabajo mal, pues llevaría un poquito más de tiempo acomodarnos. Porque de antes si era un poquito más complicado porque mi hermano o yo veíamos que hacer, ahora está el teléfono y ella toma los pedidos. Ya que entro ella, viene sabiendo todo lo que es pedido”.*

Rafael afirma que tener respeto y tolerancia entre los miembros de la familia son valores que ellos tienen muy presentes. Y la responsabilidad como un valor hacia los trabajadores. La responsabilidad es importante para que a sus costureros no les falte trabajo. Considera que su papa le ha inculcado tener mucha paciencia en la conducción del taller, pues los problemas no faltan y el les dice que no deben

desesperarse, sino luchar por superar el mal momento que se presente. En cuanto a los valores que se transmiten a los trabajadores, Rafael menciona

*“Valores, pues primeramente lo que es el respeto, tolerancia entre nosotros, ser responsable con nuestro trabajo y ya. Pues cumplidores, como le podría decir de que de parte mía de que no les falte trabajo a mis trabajadores, siempre la responsabilidad en la manera de pagarlos. Mi papa nos pide que tengamos paciencia, si porque hay veces que hay una semana que estas un poco bajo, estas saliendo para vender y no vendes y entonces gracias a Dios llega así, nos ha pasado varias veces el fin de semana no hemos vendido estamos preocupados y de repente llega un cliente o habla, sabes que necesito tantas prendas que me traigan y ya como que se libra esa semana, para poder pagar. Siempre le he dicho a mi papá hay veces que se siente muy estresado pero la paciencia pues Dios es grande dice y no te desampara siempre te ayuda, si, porque de antes si hay bastante que hasta altas horas de la noche sigue trabajando, si ya que de esos días que llega cansado de eso y tal vez estaríamos en otra situación”.*

*“El cumplimiento con el trabajo es el valor que más les pedimos a los costureros, si porque hay veces que tenemos demasiado trabajo y este te digo así que necesito que se queden una hora más o que vengan tal día más temprano. Si creo que sería ese porque igual es la base como cada año a los que más trabajan les dan su gratificación y hay algunos así que se esfuerzan y te sacan el trabajo. Hay 2 o 3 personas así que ya es de noche y le están dando y dando. No todos responden así pero si dan de su parte, solo 2 personas que son así saben que cuando les decimos que nos ayuden nunca nos han dejado mal, hasta que los ha dicho mi papá que cuando necesiten de mi vengan con toda confianza en lo que pueda les voy a ayudar”.*

*“El control, lo que vemos así son las prendas, tipo de armado, que vaya bien orillado a dónde van los adornos y que vaya parejo. Si pues es como le decía antes, si veo que es una persona que más o menos que sabe, le reviso 3 hasta 4 prendas porque ya sé que lo hace bien checo nada más los detalles de afuera que no falten. Casi todo veo que este correcto y ya después de que las cheque las*

*paso, pero sí sé que es una persona así que ha tenido varios errores me pongo a revisarlo casi todo. Si porque me ha ocaso personas que lo hacen mal y tengo que repararlo o si está mal tengo que devolvérselo mira el marco está mal, para que le salga bien le explico más o menos como”.*

*“Eso es lo que me ha enseñado mi papá, si es que cuando empecé no me dieron unos cursos o algo así. Mi papa me resolvía las dudas que tenía, mi papá me las respondía, para que salga así bien tienes que hacer esto y esto. Lo que me sé y le puedo decir a los armadores, se los digo lo que no, mi papá se los dice”.*

Para Rafael el control sobre la calidad se hace a través de repetidas revisiones del trabajo entregado a lo largo del proceso productivo. El cita la primera revisión cuando lo entrega el armador, después se revisa a la hora del planchado y después dice que es Yolanda quien lo vuelve a revisar. Para Rafael no hay una operación más importante, para él todas las operaciones son importantes.

*“La primera revisión la hago yo, yo hago el control, bueno principalmente y después a la hora del planchado y después es Yolanda, porque cuando lo olvido y pasa un botón, un ojal o el cierre. Así lo reviso y si se me pasa algún detalle que no revise, me lo pasan y yo debo reparar, cuando se termine de planchar y ya este colgada se vuelve a revisar. Esto ha permitido que casi nunca o nunca nos hayan reclamado algo mal hecho, por parte de los clientes.*

*Aquí en el taller todas las operaciones son importantes, pues yo diría que se da en todas las operaciones porque, así como lo hace el cortador que debe cortarlo bien y todo, debe hacer que las alforzas salgan bien y el bordado igual tenemos que ver que el bordado este bien hecho, que salga perfecto así ya después de eso. Todo influye un poquito de acá, un poquito de acá. Dando su granito de arena para que se pueda hacer bien”.*

Para Rafael la familia y los trabajadores forman una buena comunidad, ya que todos se llevan bien y cada quien hace la parte que le toca.

*“Todos nos llevamos bien. Yo me llevo bien con todos los trabajadores. Como nos dice mi papá es lo mismo que aprendamos a convivir con las demás personas y pues en el ambiente en que estoy me llevo bien con todos. Cuando se puede relajar, pues se relaja el ambiente; pero cuando se debe trabajar, pues trabajamos. La mayoría se lleva bien así, todos mayormente nos llevamos bien”.*

### **Procesos de Coordinación y de control en el Taller Gil**

Principios aplicados por el Sr. Santos para efectos del control en la empresa:

- “El control se ejerce sobre la persona, se le dice como se quiere el trabajo y si le falta aquí lo capacitamos hasta que lo hace bien. Es el control principal.” *“En cuestión de control del trabajo es mucho y yo no puedo ”*

La calidad del trabajo lo hace a través del pago:

- *“Yo no quiero que lo hagas, hazlo bien yo te voy a pagar, en vez que yo te pague 10 pesos, 8 pesos te lo voy a pagar 15 pesos, pero quiero las prendas bien”*

#### **Proceso de Producción en el Taller de Guayaberas**

- Etapa I: Compra y Almacenaje. Coordinación y Control a cargo de Yolanda (5 Operaciones).
- Etapa II: Corte: Coordinación y Control a cargo Rafael (13 Operaciones).
- Etapa III: Bordado, Se deshila o se cala (ahí es donde se aplica el bordado). Operación a cargo de Mariela la esposa de Rafael y de bordadoras externas (2 operaciones).
- Etapa IV: Alforzado (4 Operaciones) Operación a cargo de costureros externos, coordinados por Rafael.
- Etapa V: Costura: En esta etapa se divide el trabajo, La parte que se va a entregar a los empleados que trabajan en su casa y el lote que se queda en el taller (4 operaciones).

- Etapa VI: Armado: Cerrado, hacer ojal, pegar botón (4 operaciones).
- Etapa VII: Planchado (3 Operaciones). (ver cuadro 18)

**Cuadro 18: Operaciones realizadas, quien controla y objeto del control.**

PROCESO/OPERACION	QUIEN CONTROLA	OBJETO DE CONTROL
CONTRATACION DEL PERSONAL	SR. SANTOS (PAPA),	EXPERIENCIA DE LA PERSONA EN COSIDO DE GUAYABERAS. SE CAPACITA
COMPRA Y ALMACEN DE TELA E INSUMOS (5 OPERACIONES)	YOLANDA, HIJA	LAS TELAS E INSUMOS
TRAZO Y CORTE (13 OPERACIONES) EL CORTE ES A MAQUINA.	RAFAEL, HIJO MENOR	EL TRABAJO DE CORTE SOBRE LAS TELA S, SEGÚN PATRONES.
DESHILADO Y BORDADO (2 OPERACIONES) TRABAJO MANUAL.	SRA. SANTOS (MAMA)	EL TRABAJO DE BORDADO SOBRE TELA, SEGÚN ESPECIFICACION
ALFORZADO (4 OPERACIONES) TRABAJO A MAQUINA	RAFAEL, HIJO MENOR	EL TRABAJO DE ALFORZADO SOBRE LA TELA, SEGÚN ESPECIFICACIONES
COSIDO (4 OPERACIONES) TRABAJO A MAQUINA	RAFAEL, HIJO MENOR	EL TRABAJO DE COSIDO SOBRE LAS PARTES DE LA GUAYABERA, SEGÚN ESPECIFICACIONES
ARMADO DE LA GUAYABERA (4 OPERACIONES) TRABAJO A MAQUINA	RAFAEL, HIJO MENOR	EL TRABAJO DE COSIDO SOBRE LAS PARTES DE LA GUAYABERA, SEGÚN ESPECIFICACIONES
TERMINADO (3 OPERACIONES) TRABAJO MANUAL	YOLANDA	

Fuente: Elaboración propia con datos del caso

## Entrevistas a personal externo de la familia: Sr. González Narváez

---

El Sr. González con 39 años de edad, tiene 19 años trabajando con el Sr. Santos Gil, de quien es primo. El Sr. González se desempeña como armador, es de los que les da cuerpo a las guayaberas, él lo explica como sigue:

*Me inicie haciendo los mandados, cosas menores y aprendí con él, yo me fijaba como el armaba en un taller acá yo iba a ver cómo costuraba, como que empecé a aprender más o menos, pasó el tiempo, se cambió de taller, yo un poco así, empecé. El Sr. Gil apenas empezaba con su taller y poco a poco empezó a conseguir las máquinas, una máquina, dos máquinas y yo poco a poco aprendí a armar así. El Sr. Gil todavía trabajaba en la cooperativa con Don Lorenzo, su tío, y yo iba a hacer mandados y aprender a costurar.*

*Cuando él se separó, yo empecé a trabajar con él y desde un principio empecé a armar, sí, empezamos como cadena, poco a poco empecé a hacer pliegos. Cuando yo empecé sólo hacía trapeo y mangas, y ya luego empecé pliegos, empecé a encuartar, pegaba el cuello, ya luego cuando aprendí empecé a trabajar todo, entonces empecé a hacer prendas completamente así enteras.*

*Una guayabera se constituye de 6 operaciones, trapeo, la manga, el arqueo, la cuarta, el cuello y luego el arcoíris. El armador las hace todas, no como en otros talleres que lo hacen en cadena, por partes, pero aquí entero lo hacemos.*

*Yo empecé a trabajar allá en el taller de Los Santos, cuando me casé pasé la máquina para acá y empecé a trabajar acá en la casa, en el taller trabajé cuatro años más o menos, sí, después durante todo ese tiempo he estado aquí en mi casa.*

*Cuando yo empecé hace 19 años trabajábamos solo 3 personas con el Sr. Santos, nada más, y poco a poco se fue comprando otra máquina y empezó a entrar gente y poco a poco. Aquí en Tekit se trabaja de las dos formas, en la casa o en el taller. Pero yo creo que la gente gusta de trabajar en su casa, pues al estar en sus casas pueden salir, ir a comprar unas cositas, ya cuando están allá directamente pues no.*

*Las máquinas son del Sr. Santos, yo no tengo máquina propia, estas dos máquinas que están aquí son de él*

*Aquí en Tekit casi todos los talleres trabajan con costureros que arman toda la guayabera, solo hay dos empresas que trabajan en cadena, son talleres muy grandes.*

*El Sr. Santos no nos supervisa, simplemente nos da el trabajo y nosotros tenemos que hacerlo en el menor tiempo posible, aunque hay algunos compañeros que pierden el tiempo y se tardan mucho y el Sr. Santos no se da cuenta de quién lo hace o no lo hace, yo trabajo una vez y en dos días tengo otro trabajo. Pero hay trabajadores que al Sr. Santos no le convienen.*

*Para trabajar así en la casa, con las maquinas del Sr. Santos, es porque hay confianza mutua y a ambos nos conviene. Pero el Sr. Santos sabe que hago las cosas bien, aunque igual está en que si hago las cosas mal, él me lo va a decir, lo voy a reparar y voy a perder tiempo así, por eso él nos dice que debemos hacer las cosas bien para que ya luego no nos lo devuelva para cuando yo entregue las prendas no me lo devuelvan, o sea ya es un poco de calidad.*

*El Sr. Santos es muy exigente, es reconocido por su calidad, y con esto, hay algunas personas que no pueden con el trabajo, hay veces como casi no saben mucho, cuando entran a trabajar acá se sienten como distanciados, agarran y se quitan y otros se acomodan así. Para trabajar con él, tienes que aprender a trabajar para que salgan las prendas bien. Además él les enseña a trabajar, una persona que ya sabe en unas tres semanas le enseña a trabajar bien las seis partes de la guayabera. La diferencia está en que algunos quieren trabajar rápido y para hacerlo con calidad no hay que hacerlo rápido.*

*Aquí en Tekit yo creo que solo en el taller del Sr. Porfirio Charet, ellos también tienen la misma calidad que el Sr. Santos, los demás no. Aquí la mayoría de los talleres son familiares y trabajan con cuatro, tres personas, algo así. Sí, hay bastantes por acá.*

*El tiempo que se tarda en hacer una prenda es de 40 minutos, si es manga larga 50 minutos, o sea por decir, en un tono de 8 horas por decir algo si son de manga*

*trabajo unas 12 prendas verdad, si son de manga larga, igual unas 13. Yo trabajo generalmente unas 10 u once horas diarias.*

*Para que la prenda salga bien, la agarro, la checo que todo esté bien. Ya luego no lo regresan porque está bien el trabajo.*

El Sr. González reconoce en la familia del Sr. Santos Gil la unidad de todos, él dice que hay mucho dialogo.

*Yo creo que lo más importante es el diálogo, siempre se reúnen cuando se va a hacer algo, compran algo y cada quien da su opinión, se reúnen mucho. El Sr. Santos no impone su voluntad. También les enseña a sus hijos su forma de ser así, el trabajar para conseguir algo y siempre hacer las cosas bien, nunca hacer cosas malas porque todo tiene consecuencias. Hay que hacer las cosas como debe de ser, no hacer nada indebido.*

*Las reuniones con las personas que trabajamos fuera del taller solo se dan al final del año, cuando dan aguinaldos y eso. Tiene su lado bueno pero tiene su lado malo también cuando se hace mal las cosas pues es lógico que se enoja, hay regañones, pero también tiene motivos también.*

Los valores que el Sr. González reconoce como los más importantes en la familia del Sr. Santos Gil son: Responsabilidad, Honestidad, Respeto, trabajo en equipo, capacitación para el trabajo, Equidad, Cultura del esfuerzo.

*En la empresa el principal valor es la calidad, después la confianza, la buena comunicación, la eficiencia, colaboración y apoyo. Este último punto es importante porque el Sr. Santos nos colabora cuando tenemos problemas económicos*

Para el Sr. González la gente que trabaja con él, está contenta, aunque a veces hay problemas, cuando tienen alguna diferencia, cuando a veces piensan que no los quiere ayudar o algo así, rara la vez pues lo que hacen es trabajar con otras empresas, pero yo creo que también por ineficiencia mayormente de esas personas.



*Actualmente la revisión de las prendas las hace Rafael, pero por ser joven a veces no lo toman en cuenta, pero si lo respetan pero a veces los chavos se pasan de relajistas. Algunos toman, y no vienen a trabajar.*

*El Sr. González cree que la continuidad del taller se lo dará Yolanda, porque ella sabe de contabilidad, aunque no sabe mucho de la fábrica, con la ayuda de Rafael que es al que veo más movido ahorita es a Rafael, él sí sabe sería como la esperanza del Sr. Santos. Jorge tiene luces igual, sabe de la fábrica igual. Pero el que está todo el día, todo el día es Rafael. Él está más enfocado a supervisar la fábrica. Y en cuestión de los clientes yo veo a Yolanda.*

### **Entrevista al Sr. Liberato Huchim**

---

El Sr. Huchim tiene 45 años de edad, 25 años trabajando como costurero cortador, tiene 5 años trabajando con el Sr. Gil, él es el único cortador del taller, que es la operación con que se inicia la confección de una guayabera, él esta convencido de que trabajar toda la prenda por un solo costurero es mejor en calidad, que cuando se trabaja en cadena, él lo ha experimentado, en cadena se pierde el control de las piezas y hay errores.

Considera que el Sr. Santos si paga un poco mejor la prenda trabajada, aunque considera que lo hace por solo unos dos o tres pesos. No por mucho.

El Sr. Huchim nos habla de la existencia de unos 30 modelos de guayaberas y las dificultades que tienen unos modelos sobre otros. Considera que una filipina lleva hasta 50 cortes, cuando hay otras piezas que llevan solo 25. Él explica que la calidad depende del costurero, ahí está la calidad, no importa que parte realice cada persona, toda la operación es importante. Y depende también, nos explica, del dueño del taller, en este caso del Sr. Santos y de su familia, a quienes considera que son personas responsables, con mucha responsabilidad. Porque el Sr. Santos sabe de esto y sabe exigir, sí, nosotros el trabajador nos damos

cuenta que sí sabe. El Sr. Santos dice cuando un cliente me dice que aquí hay falo, aquí quiere más calidad. Y así se hace.

Aquí en el taller actualmente, Rafael es el que checa la calidad y el Sr. Huchin considera que Rafael ya es un conocedor del oficio. En este trabajo se la supervisión es muy importante, porque si hay falo, algo que salió mal se le devuelve al armador para que lo repare.

Una prueba de la calidad, nos dice el Sr. Huchin es que no hay mucha devolución, no porque la gente se esfuerza mucho.

La responsabilidad, La integración de todo el personal, a quienes ya los conocía desde antes, aquí se sabe quién trabaja bien y quién no. La honestidad

Aquí en este taller hay mucha honestidad, dice el Sr. Huchin y uno se da cuenta porque aquí se respeta mucho a las personas, se les ayuda. La capacitación aquí se les capacita. Cuando hay nuevos modelos es Yolanda la que me dice como van los cortes, ella los saca de la computadora y me lo enseña, puede ser un modelo que ella haya hecho o bien que se lo haya solicitado un cliente. Nos ponemos de acuerdo en los cortes.

Ya una vez que me puse de acuerdo, nos reunimos con el armador para explicarle los cortes y cómo va la prenda. Una vez que se domina el modelo, es decir que se invirtió tiempo y tela, se procede a explicar a todos los armadores y a empezar la producción. Yolanda también lleva los costos de cada nuevo modelo, considero que durante el año se realizan unos 5 nuevos modelos.

Volviendo a los valores, en la fábrica el primero es la calidad, después, la confianza, por qué la confianza, porque el patrón confía en sus trabajadores.. Otro valor es trabajo en equipo y la buena comunicación, hay mucha confianza para preguntar y se aclaran las dudas. Otro valor es la supervisión del trabajo, sobre todo de Rafael, él se preocupa por el trabajo. El otro valor es la satisfacción del cliente, casi no hay devoluciones y generalmente hay trabajo.

En lo que se refiere a la continuidad del taller, una vez que el Sr. Santos se retire, quien la encabezará, el Sr. Huchin piensa que Jorge, pues él sabe ya buscar

clientes. Pero él ve a los tres trabajando, cada quien en lo suyo, Rafael en la producción, Yolanda en lo administrativo y Jorge en las ventas.

Para terminar el Sr. Huchin reconoce que el Sr. Santos siempre tiene por delante el pago a los trabajadores, paga los sábados y no otro día. Mientras que en otros talleres los pagos los hacen Hasta el miércoles o jueves de la otra semana.

Entrevista Margarita Vari, de 40 años de edad.

Se entrevistó también a Margarita que es planchadora, quien realmente no respondió a las preguntas, pues se trata de una persona muy sencilla y humilde, pero eso si ya tiene unos 15 años trabajando en el deshilado y como planchadora de las guayaberas. Está muy contenta de trabajar ahí y les tiene mucho respeto y estimación a toda la familia.

#### **Entrevista a Mariela, esposa de Rafael, de unos 22 años de edad.**

Esta entrevista fue muy breve pues esta persona, iba y venía siempre con prisa. Ella es ahora la responsable del bordado, ella coordina a las bordadoras y las supervisa. Ella aprendió bordado con la Sra. Galdina, la que la asiste para cualquier emergencia.

Durante la convalecencia de Yolanda, por maternidad, ella la sustituyo en l atención a los clientes.

Es una chica que como su esposo Rafael, ambos están muy entregados al taller. Se le observa muy activa y contenta-

#### **Entrevista a Karina, esposa de Jorge.**

Ella trabaja en el taller, pero solo por temporadas, pues tiene su propio negocio de estética. Por lo que no está totalmente enterada de todo lo que pasa en el taller.

#### **Entrevista a Luis, esposo de Yolanda,**

Quien definitivamente esta fuera del taller, pues trabaja como abogado. Pero tiene muy buen concepto de la familia Gil.

## **6. CONSIDERACIONES FINALES DE RESULTADOS RELEVANTES**

En esta discusión hare una aproximación a las teorías del control entre la empresa en sí y la empresa familiar. Cabe decir que las teorías del control no consideran en sus análisis a las empresas familiares, no existen para efectos de estas teorías. Esto se confirma en las teorías sobre la empresa familiar, donde poco o casi nada se ha escrito sobre el control en la empresa familiar.

Sin embargo en esta tesis explico como la familia, en su conjunto, puede desempeñarse coordinadamente como un mecanismo de control y a la vez conservar su integridad como familia, para ello recurriré a varios autores, que hablan de la pequeña empresa y/o de la pequeña empresa familiar.

Para efectos de esta tesis tomaremos la definición de control de la autora Chiapello (1996: 52) quien define el control “como toda influencia generadora de un orden, entendido éste como una regularidad y enfatizando que se está en situación de control, luego de que una persona está influenciada por alguien o por algo”. Ella considera al control como un instrumento, pues nos aclara “el modo de control o modalidad de su ejercicio (su práctica) es el control”. Desde luego este control y este orden llevan el sentido de lograr los resultados propuestos por la organización.

Para Merchant (1982: 45), la clasificación de los sistemas de control son tres, según el objeto de control: Control de las acciones específicas, Control de los resultados y el Control del personal.

1) El control de las acciones específicas busca asegurar que se realicen ciertas acciones que son deseables para la organización, mediante a) La restricción de comportamientos: físicos y administrativos, b) Acciones de responsabilidad: como reglas de trabajo, políticas, reglamentos, procedimientos, códigos de conducta. c) La supervisión de acciones: supervisión directa, límites de aprobación y revisión presupuestal.

2) El control de los resultados, qué es el más recurrente, ya que coincide con el concepto de Control de Gestión de Anthony (1965, 1993), consiste en verificar si los resultados cumplen con las metas, con los estándares o con el presupuesto. Es una expresión también de una administración por objetivos y del control de gestión con su revisión y retroalimentación, prevista en un control cibernético.

Este tipo de control de resultados es el más utilizado en las empresas grandes, sean familiares o no, ya que se trata de un sistema muy sistematizado y acoplado a la contabilidad administrativa. Como se sabe las empresas en general al pasar de un tamaño pequeño a uno grande, requieren de mayor formalización. En una empresa familiar grande, se tiende a una mayor formalización y a la adopción de un control por resultados para hacer frente a los problemas de coordinación.

3) El control del personal: en este caso se trata de asegurar que el personal haga lo mejor para la organización, para lo cual se busca: a) mejorar sus habilidades, mediante una mejor selección capacitación y una adecuada asignación de tareas. B) mejorar la comunicación ayudando al personal a conocer y entender sus roles y generar una mejor coordinación y c) fomentar el control entre pares mediante el establecimiento de grupos de trabajo con objetivos compartidos.

En una organización se aplican una mezcla de controles que van a influir sobre el comportamiento del personal de una empresa para lograr los resultados deseables (Ouchi, 1979; Merchant, 1982 y Chiapello, 1996). En el Taller de Guayaberas Gil, siendo una pequeña empresa, se evidencian al menos tres controles:

El del personal (Merchant, 1982), auto control, el Sr. Santos selecciona y capacita a sus costureros, les hace una prueba física, hasta lograr que alcancen la calidad deseada en el acabado de las guayaberas. Y como afirma el Sr. Gil y el Sr. Huchin *“la calidad depende del costurero, ahí está la calidad”*.

Un segundo control, de resultados (Merchant, 1982: 45), a la mayoría de los costureros, sobre todo los menos antiguos y los menos identificados con la familia, se les hace hasta 3 revisiones minuciosas del trabajo entregado (cerrado, alforzas,

ojales, botones, etc.). Así como el tiempo tomado para realizar el trabajo. Es una revisión visual, de experto, que no está formalizada, pero si una prenda presenta errores, le es devuelta al costurero para que sea realizada de nuevo.

Un tercer control, que también es informal y de involucramiento total, es el que se da entre todos los miembros de la familia Gil, más otros 6 miembros no familiares (Liborio, Margarita, Huan Puga, Miguel González, y Pastora) quienes comparten el compromiso con la calidad de las guayaberas y el cumplimiento de las fechas de entrega. Por lo que los días que se requiere trabajar más, incluso los fines de semana, lo hacen encabezados por el Sr. Santos Gil, quien se incorpora como un costurero más. Se trata de un control de clan (Ouchi, 1979; Alvesson, 1983; Doumulin, R., 1997; Cisneros et al., 2011). Se trata del control de clan, un control que se sostiene en acuerdos sociales basados en valores e historias compartidas y donde existe una autoridad legítima, representada por el Sr. Santos Gil.

Merchant coincide con Ouchi, (1979) en el tercer tipo de control, el de personal, en relación a los objetivos compartidos, es decir al concepto de control de clan. Qué es un control donde prevalece el control implícito sobre el explícito. Hay ausencia de reglas y de normalización.

Para Ouchi (1979, 1980), el control de clan es un proceso de socialización, en el cual “el control pretende eliminar, de manera efectiva, la incongruencia de metas comunes entre los individuos que participan en una organización”. Esta socialización se da entre grupos que comparten características comunes, en términos de profesión u oficio, dando como ejemplo a los médicos o las enfermeras, grupo de profesionales cuya forma de coordinarse y controlar su trabajo es representativo de la cultura de clan. Ouchi especifica que las normas requeridas en el control de clan, son: la reciprocidad basada en tradiciones (historia, valores y creencias compartidas) y de una autoridad legítima. Ambas condiciones, tradiciones y una autoridad legítima se pueden encontrar en las empresas familiares.

El control de clan es un concepto creado por Ouchi, W. (1979), quien partiendo del postulado de que el principal problema de una organización es lograr la cooperación del conjunto de sus integrantes, pues éstos en muchos casos comparten solo parcialmente sus objetivos. Ouchi (1979) denomina a este tipo de control Clan, en relación a la metáfora familiar. Los clanes son “asociaciones íntimas de personas dedicadas a la actividad económica, pero unidos a través de una variedad de vínculos” (Cisneros et al., 2011).

Para Wilkins y Ouchi (1983) mencionados en Alvesson (1993: 1011) la formación de la cultura se da como un proceso complejo de historia compartida, entre miembros estables y de una falta de alternativas institucionalizadas, como las condiciones para que se genere una cultura que integre a toda la empresa. En su opinión una cultura corporativa distinta es bastante rara entre las empresas occidentales. El concepto de clan entonces se superpone para significar lo que para muchos es cultura, hasta afirmar que el clan es una cultura local.

Para Ouchi y otros autores como Lebas et al. (1986) y Dumoulin (1997: 54) los sistemas de control en las empresas están basados en la combinación de tres enfoques o pilares que son: las reglas (burocrático), los precios (de mercado) y el tercero en base a valores o la cultura (de clan). Dumoulin, (1997) nos da la siguiente definición:

*“El clan es un modo de control que se justifica en donde los conflictos de intereses son débiles e implica una fuerte congruencia de metas entre individuos que entrañan la atenuación de la necesidad de controlar el comportamiento o los resultados. Si el control por resultados o las reglas se orienta hacia los aspectos técnicos de la regulación de la cooperación, el control de clan desarrolla más una verdadera tentativa de aproximación social de parte de las empresas”*

Para Ouchi, 1979; Alvesson, 1983; Quinn et al.,1985; Cameron et al., 1991 y Stoica et al. 2004, en la realidad, en una organización, nunca se tiene un solo mecanismo de control, sino una mezcla de varios, sea el de mercado, el burocrático o el de clan. Las Organizaciones tienen una mezcla con características

de cada uno de los modos de control. Sin embargo la teoría actual del control, con sus diferentes autores, ha privilegiado los estudios sobre el mecanismo burocrático de control,

Para Ramírez, Vargas y De la Rosa (2011) el establecimiento de controles de tipo informal busca lograr el deseado equilibrio en el sistema social que constituye la organización, conseguir el logro de los objetivos y la satisfacción de sus miembros, propósitos similares a las condiciones que se requieren para un control de clan.

Alvesson (1993) por su parte, coincide con Ouchi (1980: 140), en que los modelos tradicionales de control burocrático no son suficientes para explicar la gran diversidad en ambientes y de incertidumbres. Sin embargo Alvesson privilegia el modelo de control de mercado, que dice está inspirado en el método de Precios de Transferencia (PT), que es un sistema administrativo que simula un mercado interno entre departamentos o centros de resultados de una empresa. Estos precios de transferencia (PT) actúan como forma de control, y el control de clan u otras formas de control basados en la cultura organizacional podrían hacer funcionar mejor el control de mercado en circunstancias de incertidumbre. El autor propone tres tipos diferentes de control de clan: el Clan Económico – Cooperativo, el Clan Social Integrador y el Clan de parentesco o Consanguíneo.

El Clan de Consanguineidad. Se refiere a la relación consanguínea de los miembros del grupo y a los imperativos biológicos, que son esenciales para que se dé este clan, es decir implícitamente habla de lazos familiares o de la familia, sin embargo Alvesson, no cita explícitamente a la familia.

### **Control en la empresa familiar**

La teoría del control está enfocada a empresas en general, ninguno de sus teóricos habla de la empresa familiar y entre los autores de la teoría de empresas familiares, son muy pocos, de hecho para este trabajo se localizaron dos autores, que dirigen su investigación a describir como se aplica el control de gestión en empresas familiares. Los dos autores encontrados son Amat, J (1992) y Hiebl, M. et al. (2012), quienes coinciden en que el control en las pequeñas empresas



familiares tiende a ser informal y con una fuerte presencia de la cultura organizacional familiar.

Para Amat, J. (1992) el control en la empresa familiar tiende a ser informal y con el “toque personal” de su fundador y propietario, aun cuando exista un sistema contable, éste solo es utilizado para fines de pago de impuestos y no como un instrumento de control presupuestal. Incluso existe poca formalidad en la planeación estratégica y en la estructura organizacional (Amat, J., 1992).

Para Amat, S. J. (1992) en las pequeñas empresas familiares la personalidad y los valores del fundador y propietario, permean como un patrón de la cultura organizacional de la empresa y de las relaciones interpersonales existentes donde muchos de los empleados hablan sobre el carácter familiar de la empresa y reconocen que el propietario es como “un padre para ellos”. Además el propietario conoce de tiempo atrás a un gran número de sus empleados, hecho importante para su contratación en la empresa. Sin embargo en la empresa mencionada por Amat, a la esposa, hija e hijo del propietario el propietario les concede un bajo porcentaje de derecho de propiedad, aun cuando éstos participan activamente en la gestión de la empresa (Amat, S. J., 1992).

Hiebl, M. et al. (2012: 427) afirma que en las empresas familiares las necesidades de control formal se reducen, ya que en primer lugar, partiendo de la RBV (Resource BaseView), es decir las ventajas que una empresa familiar tiene sobre otras, por el hecho de ser familiar (sacrificio de la familia, convergencia de objetivos, lealtad, confianza), los empresarios dan menos importancia a la educación universitaria entre sus empleados (Fiegenger et al, 1996; García Pérez de Lema y Duréndez, 2007 en Hiebl, M. et al. 2012). Esto porque las empresas familiares con un mayor nivel de influencia familiar, pocas establecen un departamento de contabilidad de gestión, se puede argumentar que el mayor recurso de las empresas familiares es el familiness que reduce la necesidad de formalización y control de gestión (Hiebl, M. et al., 2012).

Incluso este autor (Hiebl, M. et al., 2012) encontró qué es significativamente mayor el número de departamentos de contabilidad de gestión existentes en grandes

empresas familiares, en comparación con las de tamaño mediano y la casi inexistencia en las pequeñas. Asimismo afirma que el tamaño de la empresa resulta ser de lejos la mejor forma de pronosticar la existencia institucionalizada de un departamento de gestión contable en las empresas familiares.

Esta forma de control organizacional, en la empresa familiar, surge como un resultado del sólido involucramiento de todos los miembros de la familia a la empresa, no solo en el propósito de lograr un buen desempeño de un rol administrativo u operativo, sino que es una legítima preocupación por lograr la sobrevivencia y continuidad de la empresa familiar. Donde el control y la coordinación informal se hacen fundamentales para otorgar legitimidad al control formal (Bouquin, 1997 en Cisneros, L., Ramírez, G. y Hernández, A., 2010).

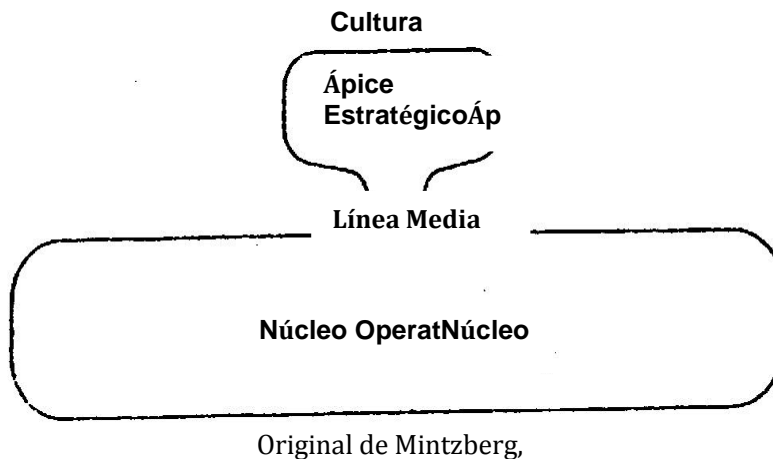
Para Greiner (1972), que no habla de empresas familiares, pero si de las pequeñas empresas, afirma que éstas presentan una estructura organizacional informal y su sistema de control está totalmente orientado a obtener buenos resultados en el mercado, es decir “el control de las actividades proviene de la retroalimentación inmediata del mercado: la gerencia actúa en función de la reacción de los clientes”.

Merchant, K. (1982) es otro de los pocos autores que también menciona el control en la empresa familiar y menciona el caso de las pequeñas empresas familiares, donde se puede observar el control sobre el personal, a través del personal mismo. Ya que en una empresa familiar hay mayor congruencia de objetivos en el personal de la empresa (son familiares), tienen una mejor comunicación y mejor coordinación y logran compartir las mismas metas.

Mintzberg, describe la coordinación y el control dentro de una pequeña empresa a través de lo que él llama una estructura simple, integrada de un ápice estratégico (generalmente el dueño de la empresa), una línea media inexistente o bien constituida por una persona, y el núcleo operativo (los empleados o trabajadores). La parte de la cultura está representada básicamente por los valores y principios del dirigente de la empresa (ver Esquema 8).

La coordinación y control de las actividades de la empresa se logran a través de la supervisión directa del dirigente y a través del ajuste mutuo entre los trabajadores.

### Esquema 8 Estructura Simple



Original de Mintzberg,

McCollom (1988) reconoce que en sistemas organizacionales no complejos, organizaciones más simples, los mecanismos de control en base a valores y creencias, es decir a la cultura familiar, si pueden funcionar en su etapa primaria o de inicio, como pequeña empresa.

Para Cisneros, L., Ramírez, G. y Hernández, A., 2011, el control en la empresa familiar pone en relieve la importancia de la cultura de clan como forma de control en la empresa familiar. En las empresas familiares se recurren a las diversas herramientas de control en busca de una mejor coordinación para el logro de sus objetivos, muchas veces actuando con escepticismo respecto al papel de la familia en la organización, ésta es percibida como fuente de incertidumbre para el buen funcionamiento de las empresas.

El control del personal (Merchant, 1982) es un tipo de control muy mencionado entre las empresas familiares, sobre todo un control centrado en los dirigentes como una manera planeada de asegurar que quien conducirá el destino de la empresa velará por los intereses de la familia y estará preparado para ello

(Loosberg, 1990; Heidrick, 1988; Dyer, 1989; Hal y Nordqvist, 2008 en Cisneros et al. 2011).

### **Gestión, valores familiares, ética y continuidad de la empresa familiar**

La relación de los valores familiares con la continuidad de la empresa familiar, es un tema abundantemente en la literatura de la empresa familiar, para Merwe, Venter y Farrington (2011) los valores familiares constituyen la base en el cual se construye el negocio familiar y estos valores son esenciales para fomentar la armonía familiar y asegurar la continuidad del negocio futuro, ya que la influencia de los valores en la empresa familiar es muy importante, para la armonía de la familia y para la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas familiares (Merwe, Venter y Farrington, 2011). Asimismo estos investigadores encontraron que hay una relación positiva entre los valores: confianza y compromiso, paz, equidad y transparencia y la variable dependiente “percepción de continuidad futura” de la empresa familiar.

Tagiuri et al., 1982, 1996 y Donckels, 1993, en Degadt, J. (2003) definen a la empresa familiar como aquella organización donde la propiedad y el control efectivo sobre la administración están en manos de los miembros de la misma familia. Sin embargo la definición de empresa familiar de Chua et al. (1999) es más contundente “La empresa familiar es aquella que es propiedad y es administrada por una familia o por una coalición de la misma y cuya visión o voluntad es que ésta trascienda a través de las generaciones en manos de la misma familia o de una coalición de ésta.” (Chua et al., 1999)

También la definición de Vallejo (2005) hace énfasis en la administración, continuidad y su relación con los valores familiares: *La sucesión es un tema que ha cobrado mucha importancia en la organización llamada empresa familiar, ya que busca la continuidad de la empresa en manos de la familia desde tres perspectivas diferentes –económica, administrativa y afectiva-, es decir, busca la perpetuación del patrimonio, el control administrativo y el buen nombre de la familia—incluyendo la cultura y sus valores-.* Vallejo, M. (2005), Chua et al. (1999),

Miller y Le Breton-Miller (2006) en Cisneros, et al., 2011 proponen, basados en las diversas experiencias exitosas de grandes empresas familiares, que una gestión a largo plazo atiende a cuatro prioridades: 1) *dirigir* la organización de manera independiente; 2) tener una misión sustantiva y duradera, un sueño que alcanzar y si éste es la empresa, la familia debe asegurar su salud y su *continuidad*, una buena administración es parte de esto; 3) promover una cultura que fomente la *comunidad* y la cohesión; y 4) buscar y sostener *conexiones* duraderas con socios externos en las que ambas partes ganen.

Pero una pregunta es ¿cómo es que la influencia de los valores dentro de la empresa familiar induce la continuidad de la empresa? No hay una respuesta única, pero una respuesta a esta pregunta es el amor al oficio o el amor al trabajo que se realiza dentro de la empresa familiar.

En la empresa familiar el trabajo cobra un mayor sentido y significado ya que éste forma parte de la historia personal y familiar (Bastar, S., 2010). Hay estudios que muestran que en las empresas familiares, sobre todo en las pequeñas, la duración de las jornadas de trabajo de los miembros de la familia es bastante mayor, que la del resto de los empleados no familiares, siendo un factor de sobrevivencia de la empresa (Kirchhoff, A. B. y Kirchhoff, J. J. 1987), esto sin detrimento que las percepciones de los miembros de la familia sean iguales o mayores, incluso, que la del resto del personal de esas empresas; lo que redundaría en una mayor rentabilidad para la empresa, (Kirchhoff, A. B. y Kirchhoff, J. J. 1987) en Bastar, S. (2010).

### **El significado del trabajo para la familia**

Vicktor Frankl (1946, 1991), hablando del significado del trabajo para la persona, señala que la misión de la vida humana es la propia realización y esta se logra en el campo concreto del trabajo. “Lo importante no es, en modo alguno, la profesión que se ejerce, sino el modo como se la ejerce, que es de nosotros mismos y no de la profesión concreta en cuanto tal, de quienes depende que se haga valer en nuestro trabajo ese algo personal y específico que da un carácter único e insustituible a nuestra existencia, y con ello un sentido a la vida, Franck, V. (1946,

1991).

Los valores en la vida laboral de las empresas familiares, no solo incide en el significado del trabajo para los miembros familiares de estas empresas, sino que también tiene incidencia en la conducción de la empresa, donde el traslape institucional familia– empresa cobra un sentido distinto y se convierte en la expresión de un sistema social informal, que puede constituirse en una forma de control por medio de valores y creencias compartidas por los miembros, (Cisneros, L., Ramírez, G. y Hernández, A., 2010).

Esta forma de control organizacional surge como un resultado del sólido involucramiento de todos los miembros de la familia a la empresa, no solo en el propósito de lograr un buen desempeño de un rol administrativo u operativo, sino que es una legítima preocupación por lograr la sobrevivencia y continuidad de la empresa familiar. Donde el control y la coordinación informal se hacen fundamentales para otorgar legitimidad al control formal (Bouquin, 1997 en Cisneros, L., Ramírez, G. y Hernández, A., 2010).

El oficio es un concepto que tiene su origen en el trabajo artesanal, producto del amor que los artesanos tienen por su trabajo y de la relación que tienen con éste. La artesanía, como cualquier oficio o práctica de algún trabajo "*consiste en un conjunto de aprendizajes, conocimientos teóricos y prácticos aplicados a la transformación de un producto o la prestación de un servicio, que utiliza una técnica dominante capaz de evolucionar*" (Boyer, 2002, en Brillet et al. (2009). El concepto de oficio nos lleva a técnicas y al "saber hacer" en la realización de un trabajo productivo (Brillet, F. y Hulin, A. (2009).

Brillet, F. y Hulin, A. (2009), nos dicen que el oficio, se refiere directamente a una profesión, un arte, al artesano y al trabajador; antiguamente hacía referencia al gremio o a las asociaciones de trabajadores. La visión del oficio individual es frecuentemente asociada a la dimensión técnica del oficio. El oficio individual es aproximarse al compañero con cuyas habilidades está fuertemente involucrado (Scouarnec, 2002 en Brillet, F et al, 2009). El aprendizaje del oficio implica modos de transmisión en el mundo real del trabajo, con la observación de los más

experimentados y más antiguos (Osty, 2003 en Brillet, F et al, 2009). El oficio individual así visto, se refiere a las competencias que posee el artesano o el trabajador.

El trabajo del artesano aparece como una dinámica de incesante valorización en todas las épocas, para responder a los problemas de la sociedad y que requieren la inventiva y la puesta en práctica del saber hacer práctico. (Brillet, F. y Hulin, A. (2009).

Para Macombe, C. (2006) la continuidad en una empresa familiar es como hacer perdurar la existencia del patrimonio y el control y/o la dirección de la organización en manos de la familia(Pérez-Mignon, S. 2009 en Macombe, C., 2006). Para Macombe toda labor o trabajo desarrollado dentro de una empresa familiar desarrolla un oficio para la familia. Porque hacer perdurar a la empresa, es hacer perdurar el oficio que se ha desarrollado.

Para Pérez-Mignon conservar lo organizacionales conservar el proyecto, siempre dentro de un contexto de ética del oficio, ya que lo organizacional va preservar a las personas, en este caso a la familia. La familia dará continuidad a la actividad principal de la empresa, que se traduce en: los productos y las marcas que manejan. Pero especialmente la continuidad del proyecto es la preservación de las personas cuyo conocimiento tácito hace posible estas actividades. De manera más amplia, la continuidad organizacional se define como la capacidad que tienen las organizaciones de enfrentar, en el curso de su historia, a amenazas o problemas graves, externos o internos, pero en todo momento preservando la esencia de su identidad familiar (Pérez-Mignon, S. 2009).

Pérez-Mignon sostiene que la continuidad de una empresa familiar depende de sus valores y de contar con una cultura fuerte, alineándose, en este caso, con la postura de Aronoff (2004), para quien la continuidad en una empresa familiar, depende de que ésta sea capaz de desarrollar una cultura fuerte, basada en valores únicos que permitan las relaciones durables con los clientes, den una buena cohesión entre los miembros de la familia y los empleados, permitan el

ejercicio de prácticas éticas, en un ambiente de confianza y honestidad, lo que le permitirá a la empresa familiar construir una ventaja competitiva duradera.

El ejercicio de prácticas éticas, que menciona Aronoff, es para Macombe, C. (2006) el verdadero generador de valores en una empresa familiar. Se trata de una ética del oficio (artesanal o no) es una ética de la actividad productiva de la empresa. La proposición de Macombe es que la ética del oficio laboral o de actividad profesional que el dirigente familiar desarrolla confiere a quien la ejerce, el deseo de continuarla indefinidamente. Tener una ética del oficio da un sentido de identidad a la empresa donde se ejerce. La ética así ejercida representa una ventaja competitiva duradera, sea en mercados protegidos, como es el caso de productos agrícolas en Francia o en mercados no protegidos y sujetos a la competencia y la innovación, esto porque la propuesta original de Macombe está dirigida al trabajo de los agricultores, sin embargo ella extiende este concepto de la ética del oficio, a todas la actividades que las pequeñas empresas familiares.

Para Macombe, C. (2006), que centro su investigación entre agricultores, la ventaja competitiva que se deriva de la ética del oficio no se restringe a las fronteras de los mercados protegidos (agrícolas), sino también a los mercados de nicho o de pequeños segmentos de mercado a los cuales las pequeñas empresas familiares concurren. Esta autora, al igual que Pérez-Mignon y Aronoff, sostienen que una ética del oficio laboral, profesional, y sostenida por una organización familiar, se convierte en un proyecto familiar y no solo en un negocio. Este proyecto familiar es compartido por toda o por parte de la familia.

Para Courrent (1998), citado por Macombe, C. (2006), *la ética es considerada como una concepción individual de la justicia aplicada a una situación particular*. Para Thevenot (1991), citado también por Macombe, la noción de justicia apela a un bien común universal, mientras que el de la ética está confinado a un bien común local. Macombe toma la definición de justicia de la obra de Boltansky y Thevenot (1991), que presenta una gramática común a todas las concepciones de justicia y que le permitió a la autora, elaborar una herramienta de análisis del



discurso de justificación, basada en seis axiomas y que se consideran proposiciones de alcance universal.

Sin embargo, la eventualidad de un acuerdo largamente esperado es mal recibido, porque las personas en el estado inferior y necesariamente deseosas de aprovechar el bien estar del estado superior, estarán más inclinadas a rechazar ese costo, que a soportarlo o llevarlo a cabo. Sin embargo para fundamentar mejor lo anterior, se agrega otra hipótesis suplementaria.

Axioma 6: La felicidad que se disfruta en los estados superiores beneficia a toda la cité, es un bien común. El bien común se opone al gozo egoísta (falta de esfuerzo) que debe ser sacrificado para acceder a un estado de grandeza superior.

García A. (2001), en su tesis doctoral, coincide con Macombe, en la importancia que se da al trabajo en una empresa familiar, ya que él identifica al valor “*trabajo duro*”- u orientación al trabajo, es decir dedicar el tiempo y el esfuerzo que se requiera para alcanzar lo que se desea, como el valor más importante; seguido de los valores orientación a la familia, crecimiento, determinación, ambición y orientación a la empresa. Sobre todo tratándose de los fundadores denominados artífices, es decir aquellos que se hicieron asimismo que partieron de cero para levantar su empresa. El fundador artífice tiene un lazo emocional muy fuerte con su familia, con la cual se siente profundamente agradecido por el apoyo recibido. Y es hacer todo lo necesario para dejar la empresa para la posteridad en manos de sus hijos, una forma en que los empresarios demuestran su agradecimiento a éstos.

Para Raynaud, E., 1999 en Macombe, C., (2006) debe haber dos condiciones para que un pequeño empresario se conduzca bajo las motivaciones de la ética de su oficio laboral. La primera condición es que el empresario se identifique con su oficio, esto es particularmente observable en las empresas individuales. La segunda condición es que los empresarios evolucionen en condiciones de competencia, dentro de un sector y de un mercado.

## CONCLUSIONES

1. En una organización se aplican varios tipos de control (Ouchi, 1979; Merchant, 1982 y Chiapello, 1996).

Dentro del Taller de Guayaberas Gil se aplican tres tipos de controles organizacionales, todos informales. El control del personal (Merchant, 1982), que es una especie de auto control para los costureros; el Sr. Santos selecciona y capacita a sus costureros, hasta observar que estos alcanzan la calidad deseada en cada una de las operaciones. En el taller existe la convicción de que: *“la calidad depende del costurero, ahí está la calidad”*.

2. Un segundo control es el de resultados (Merchant, 1982), a los costureros se les hace hasta 3 revisiones del trabajo entregado. Si hay error, el trabajo se tiene que repetir, con la consiguiente pérdida para el trabajador. La primera revisión la realiza Rafael, después en el curso del proceso de terminado, se realiza una segunda revisión, en este caso por la Sra. Galdina o alguna de sus planchadoras, que pueden observar los errores. Y una tercera revisión la realiza Yolanda, que es quien debe enviar el pedido al cliente.

Desde luego que hay un grupo de trabajadores, los más antiguos, a los cuales la revisión es mínima, pues existe la confianza de que su trabajo está bien hecho.

3. El tercer control es el de clan (Ouchi, 1979; Alvesson, 1983; Doumulin, R., 1997; Cisneros et al., 2011). Lo practican los 6 miembros de la familia Gil en la coordinación del trabajo y en la confianza que existe entre ellos para ponerse de acuerdo en cambios que puedan presentarse. También el control de clan se presenta cuando se requiere trabajo extra y de fin de semana, se pide a los 6 costureros más antiguos y que están identificados con la fábrica, para cooperar en el trabajo adicional o extra. De esta manera la entrega se hace en tiempo y forma (calidad). Es un control que se sostiene en acuerdos sociales basados en valores e historias compartidas y con una autoridad legítima, la del Sr. Santos Gil, quien de ser necesario él se convierte en otro costurero más.

4. En el Taller de Guayaberas Gil, la ética en el oficio se construyó a través de la historia de trabajo duro y esforzado del Sr. Gil, pero no solo de él, ya que su esposa la Sra. Galdina también tiene una historia de trabajo similar a la de su esposo, por lo que ambos comparten esta dedicación al trabajo de calidad, a través del esfuerzo personal.

La ética en el oficio del Sr. Gil ha generado varios valores entre los hijos y los trabajadores de la fábrica, pero sobre todo se mencionan los valores de honestidad y confianza que se practican entre los hijos y trabajadores dentro de la empresa.

5. La calidad de las guayaberas es una realidad, pues este taller es de los pocos en tener una demanda más o menos regular de sus productos. Su taller es visitado por numerosos clientes que compran ahí directamente las prendas. Esto lo constatare durante las visitas que realice a la empresa.

6. El control de clan (Ouchi, 1979), no fue concebido para una empresa familiar; en la literatura del control y en la literatura de la empresa familiar, casi no hay investigaciones empíricas que tipifiquen este control en las empresas en general y en las empresas familiares en particular.

7. La propuesta de esta tesis es que el control de clan contribuye a la continuidad de la Empresa Familiar, sobre todo en organizaciones que realizan su actividad productiva con una ética de su oficio, generando valores en la familia, y productos de calidad.

## BIBLIOGRAFIA

Alouche J., Amann B. [1998], “La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales“, *Économie et Société*, série Gestion, n° spécial, septembre.

Alouche, J., Amann, (2000), “L’entreprise familial: un estado de arte”, en *FinanceControleStrategie*, Marzo.

Alouche, J., Amann, B., Jaussaud y Kurashina, T. (2008), “The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation, en *Family Business Review*.

Amat, J. (1992), “Management Accounting System in Spanish Firms”, en *European Accounting Review*

Aranda, M, Baldazo, F. y Valdéz, O. (2012) “El Método de Estudio de Caso para estudiar las empresas familiares” en *Pensamiento y Gestión*, Universidad del Norte

Aronoff, C. (2004), “Self-Perpetuation Family Organization Built on Values : Necessary Condition for Long Term Family Business Survival“, en *Family Business Review*, Mar, 2004.

Arregle, JL.y Mari, I. (2010), “Avantages ou desavantages des entreprises familiales?, en *Revue Francaise de Gestion*.

Basco, Rodrigo J. T. (2006), “La investigación en la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un campo independiente”, en *Investigaciones Europeas en Dirección y Economía de Empresas*.

Bastar, S. (2010), “Familia y Empresa Familiar: La interfaz psicosociocultural entre estas instituciones”, Universidad Autónoma Metropolitana Tesis Inédita de Doctorado.

Begin, L., Chabud, D. y Richomme-Huet, K., (2010) “Vers une approche contingente des entreprises familiales ” en *Revue Francaise de Gestion*, N° 200/2010.

Benavides, C., Guzmán, V. y Quintana, C. (2011), “Evolución de la literatura sobre la empresa familiar como disciplina científica” en *Cuadernos de Economía y Administración de la Empresa*. Vol. 14, No. 2.

(Belauteguigoitia, R. I. ( 2010), “Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación, McGraw-Hill, México.

Belasteguigoitia, R. I. (2013) "La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica" en Publicación digital Educamericas.com, <http://www.educamericas.com/articulos/reportes-y-papers>.

Beckhard, R. y Dyer, W. (1983), Managing Continuity in the Family-Owned Business, en Organizational Dynamics, Summer 1983.

Benson, B., Crego, E. & R. H. Drucker (1990), Your family business. A success guide for growth and survival, Homewood, IL, Dow Jones-Irwin en Cisneros, Ramírez y Hernández, (2011) "El Control en la Empresa Familiar" en Ad-Minister, enero-junio 2011.

Birnberg, J. y Snodgras C. (1988), "Culture and Control: A field of study", en Accounting Organizations and Society, Vol. 13.

Bouquin, H. y Pesqueux, Y. (1999), "Vingt ans de Contrôle de Gestion ou le passage de un Technique a une discipline" en Comptabilite – Contrôle - Audit.

Brillet, F. y Hulin, A. (2009), La vision prospective à l'épreuve de la tradition : le devenir des métiers des compagnons du devoir, en Revue Management & Avenir, No. 25.

Brull, E. y Gil, M. (2005), Mintzberg: "La estructuración de las organizaciones" en Cuadernos de Gestión, [www.brullalabart.com](http://www.brullalabart.com) –Edición 2/05/2005

Bughin, C. y Colot, O. (2008), "La Performance des PME Belges: Une etude empirique" en Revue Francaise de Gestion, N° 186

Cameron, K. y Freeman, S. (1991), "Cultural Congruence, Strength and Type: Relationship and Effectiveness, en Reseach in Organizational Change and Development,

Casson, M., (2002) "Leadership and Cultural Change: an economic analysis" en de Economist 150 No. 4.

Catry, B. y Buff, A. (1996) en [entreprisesfamiliales.centerblog.net/1217228-Les-entreprises](http://entreprisesfamiliales.centerblog.net/1217228-Les-entreprises) (2007)

Ceja, L., Agulles, R. y Tapies, J. (2010) "The Importance of Values in Family-Owned Firms" en Family-Owned Business Chair, Working Paper, WP-875.

Cisneros, L., Ramírez, G. y Hernández, A. (2011), "Control en la Empresa Familiar", en Ad Minister, enero-junio.

Colli, A. (2011) "Business history in family business studies: from neglect to cooperation?" en Journal of Family Business Management, vol. 1 No. 1.

Chiapello, E. (1996), "Les typologies des modes de controle et leurs facteurs de

contingence”, en Comptabilité - Contrôle – Audit.

Chua, J., Chrisman, J. y Steier, L. (1999), “Defining the Family Business by Behavior” en Entrepreneurship Theory and Practice.

Chua, J., Chrisman, J. y Steier, L. (2003), “Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research”, en Entrepreneurship Theoty and Practice, Summer..

De la Rosa, A., Lozano, O. y Ramírez, J. C. (2009), “Organización, Empresa y Familia: de la Empresa Familiar a la Organización Familiar, en Gestión y Estrategia , julio – diciembre, 2009.

Degadt, J. (2003), “Business Family and Family Business: Complementary and Conflicting Values., en Journal of Entreprising Culture.

Dolan, S., García, S. y Richley, B. (2006), “Managing by Values”, Palgrave MacMillan, New York.

Dumoulin, Regins (1997), “Marché, bureaucratie et clans, dans les Reaseux Strategiques, en Comptabilité, Controle – Audit.

Faurie, Christophe (2003), “Les PME ont-ils besoin des Contrôle de Gestion?” en [www.cabinet-faurie.fr](http://www.cabinet-faurie.fr)

Franck, V. (1946, 1991),”El Hombre en Busca de Sentido”, Barcelona, Editorial Herder.

Guizar, R. (2008) en Esparza; J. García, D. y Duréndez, A. (2010), “La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares” en Investigación y Ciencia, vol. 18. Universidad A. de Aguascalientes.

García A. M. (2001) “Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia” Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona

Geertz, C. (1973), “The Interpretation of Cultures, Selected Essays”, en Based Books, USA.

Gersick, K., Davis, J., McCollom, M. y Lansberg, I. (1977, 1997) “Empresas Familiares: Generación a generación”, México, McGraw Hil Interamericana.

Gillies, V. (2003), “Family and Intimate Relationships:A Review of the Sociological Research”, en Families & Social Capital ESRC Research Group

Girod-Seville, M. y Perret, S. (2002), “Les criteres de validité dans sciences de la organisations: les apports du pragmatisme, en Questions de Methodes en sciences de gestion.

Greiner, L. (1972) “Evolution and Revolution as Organizations Grow” en Harvard

Business Review.

Habbershon, T. y Williams, M. (1999), "A Resource-Based Framework for Assesing the Strategic Advantages of Family Firms", en Family Business Review.

Hiebl, M.; Feldbauer-Durstmuller, B.; Duller, C. y Neubauer, H. (2012) "Institutionalisation of Management Accounting in Family Businesses — Empirical Evidence from Austria and Germany" en Journal of Entreprising Culture, Vol. 20, No. 4, December.

Horkheimer, M. (1986), "La Sociedad Lecciones de Sociología" Proteo, Argentina.

Johansson, Ralf (2003), "Case Study Methodology" Conferencia organizada por el Royal Technology Institute y el International Association of People – Environment Studies, Stockholm.

Kirchhoff, A. B.y Kirchhoff, J. J. (1987) " Family Contributions To Productivity and Profitability In Smal Businesses" en Journal of Smal Business Management.

Klein, S., Astrachan, J. y Smyrnios, K. (2005), "The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and FurtherImplication for Theory" en Entrepreneurship Theory and Practice.

Kras, E. (1991) La administración mexicana en transición, Editorial Iberoamérica México, 1991.

Lansberg, I. (1983), "Conversation with Richard Beckhard", en Organizational Dynamics, summer 1983.

Lansberg, I. (1983), "Managing the human resources in family firm: the problem of the institutional overlap", en Organizational Dynamics, summer 1983.

Lebas, M., (1986), "Management Control: The roles of rules, markets and culture, en Journal of Management Studies, May 1986.

Litz, R. (1995), "The Family Business: Toward definitional Clarity", en Academy of Management Proceeding

Lockward, A. (2013), ¿Cuándo puede decirse que una empresa familiar está bien administrada o dirigida?, en Ciencia y Sociedad, Sto. Domingo, en [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org).

Long, C., Bendersky y Morril, C. (2011) "Fairness monitoring: linking managerial Controls and fairness judgments in Organizations" en Academic of Management Jounal.

Machin, J. L., 1979, "A Contingent Methodology for Management Control", en Journal of Management Studies, Blackwell Publishing Limited.

Macombe, Catherine (2006) "Ethique du metier et transmission des exploitations" en La Revue des Sciences de Gestion, Mayo-Junio 2006.

McGarry, C. y Sweeney, B. (2008), "Clan Type Controls Over Audit Quality. Audit Seniors Perspectives" en Irish Accounting Review,

Merchant, K. (1982) "The Control Function of Management" en Sloan Management Review Association.

Mignon, S. (2009), "La pérennité Organizationnelle, un cadre d'analyse" en Revue Francaise de Gestion.

Mintzberg, H. (1982) "La Estructuración de las Organizaciones" Ariel Economía, México.

McCollom, M. (1988), "Integración en la empresa familiar: cuando el sistema familiar sustituye a los controles y a la cultura" en Family Business Review

Maurand-Valet, A. (2010), "Choix Methodologiques en Sciences de Gestion: pourquoi tant de chiffres ? 2010, Nice, France. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-0047948>, 1 Submitted on 30 Apr 2010.

Miller, D. y I. Le Breton-Miller (2006), *Gestionar a largo plazo. La ventaja competitiva de las mayores empresas familiares*, Barcelona, Deusto en

Mouton, J. y Marais, H.C. (1996) "The Basis Concepts in the Methodology of the Social Science" HSRC Publisher, Pretoria, South Africa.

Molly, Vincent (2009), Tesis Doctoral "The heterogeneity of the family business: Goal orientation, intergenerational differences and succession, Universitas Antwerpen, Belgica.

Musson, G. (2004), "Life Stories" en Cassell, C. y Symon, G. (2004) *Essential Guide To Qualitative Methods In Organizational Research*, Sage, Londres.

Olivares, M. A. (2014), "Contribuciones de las Microempresas al Desarrollo Sustentable" Pearson, México.

Olabuenaga, J. I. (1999), "Metodología de la Investigación Cualitativa" , Universidad de Deusto, Bilbao.

Otley, D., Broadben, J. y Berry, A. (1995), "Research in Management Control: An overview of his Development" en British Journal of Management.

Ouchi, W. y Maguire, M. (1975), "Organizational Control: Two Functions" en Administrative Science Quartely.

Ouchi, W. (1977), "The relationship between Organizational Structure and



Organizational Control” en Administrative Science Quartely.

Ouchi, W. y Johnson, J. (1978A), “ Types of Organizational Control and Their Relationship to Emotional Wel Being”, en Administrative Science Quartely, June 1978.

Ouchi, W. y Price, R. (1978B), “Hierarchies, Clans and Theory Z: A new perspective of organizational development” en Organizational Dynamics, Autumn 1978.

Ouchi, W. (1979), “A conceptual framework for design of organizational control mechanics”, en Administrative Science Quartely.

Ouchi, W. (1980), “Markets, Bureaucracies and Clans”, en Administrative Sciences Quarterly.

Ouchi.W. (

Parker, L. D. (1984), “Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follet” en Academy of Management Review Vol. 9

Parker, L. y Ritson, P. (2005), “Revisiting Fayol: Anticipating Contemporary Management” en British Academy of Management Vol. 16.

Parker, L. y Ritson, P. (2011), “Accounting’s Latent Classicism: Revisiting Classical Management Origins” en Abacus a Journal of Accounting, Finance amd Business Studies, Vol. 47.

Pettigrew, A. (2013), “Commentary: The Conduct of Qualitative Research in Organizational Setting, en Corporate Governance: an International Review, 2013, 21(2).

Pieper, T y Klein, S. (2007), “The Bulleye : A Systems Approach to Modeling Family Firms“ en Family Business Review, Dec., 2007.

Poulain-Rehm, T. (2006) “Qu’est-ce qu’une entreprise familiale? ” en La Revue des Sciences de Gestion, May/Jun 2006.

Quinn, R. y Mc Grath, M. (1985). Transformation of Organizational Cultures: A competing values perspective. Organizational Cultures. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.

Quinn, R., Denison D. R. y Spreitzer G. M. (1991), “Organizational Culture and Organizational Development: a competitive evalues approach” en: Research in Organizational Change and Development.

Ramírez, G., Vargas, G y De la Rosa, A. (2011), "Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y Complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido" en Revista Electrónica Forum Cultural.

Rendón Cobián, Marcela V. (2006), "La Dinámica Organizacional en una pequeña clínica de tipo familiar: Contradicciones y complementariedades institucionales" UAM Tesis inédita de doctorado.

Rendón Cobián, Marcela V. (2012), "El Estudio de la Pequeña Empresa Familiar en México: un Panorama Analítico", en Estudios Interdisciplinarios de la Organización, Universidad Autónoma Metropolitana.

Rathnasiri, H. C., 2012, "A Critique of the Mainstream Management Control Theory and the Way Forward", en Sage Open

Rodríguez, G., Gil, F. J. y García, J. E. (1996): Metodología de la Investigación Cualitativa, Ediciones Aljibe, Málaga.

Rodríguez, P. A y Martínez, F. L. (2006) "Las múltiples caras de las empresas familiares" en Debates IESA (Instituto de Estudios Superiores de Administración) Vol. XI No. 2.

Parsons, T. (1951), El Sistema Social, en <http://www.bing.com/search?q=parsons+talcott+el+sistema+social&src=IE-SearchBox&FORM=IE8SRCinvestigacion.politicas.unam.mx/teoriasociologicaparatodos/pdf/>

Sabatier, C. y Lannegrand-Willems, L. (2005), "Transmission of Family Values and Attachment: A French Three-Generation Study, en Applied Psychology: an International Review.

Scott, R., Dornbusch, S., Busching, B. y Laing, J. (1975), "Organizational Evaluation and Authority", en Administrative Sciences Quarterly.

Segreto, L. (2011) "Business History and Family Capitalism in Italy: New Challenges for Researchers", en Entreprises et Histoire; Jun 2011.

Sharma, P. y Norrdqvist (2008), "A Typology for capturing the heterogeneity of family firms" en Academy of Management Proceeding.

Sharma, P., Chrisman, J. y Gersick, K. (2012), "25 Years of Family Business Review (FBR): Reflections on the Past and Perspectives for the Future" en Family Business Review"

Simon, D. y Hitt, M. (2003), "Managing Resources: Linking unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms", en Entrepreneurship Theory and Practice, Summer, 2003.

Suárez Núñez, Tirso (2002). La estrategia, la tecnología y la competitividad en la pequeña empresa industrial mexicana. Un estudio multicaso. UAM. Tesis inédita de doctorado.

Steckerl G., V.(2005)“Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado” en *Pensamiento y Gestión* No. 20.

Stoica, M., &Schindehutte, M. (1999).“Understanding Adaptation in Small Firms: Links to Culture and Performance”, en *Journal of Developmental Entrepreneurship*,(Spring/Summer),

Stoica, M., Liao, J. y Welsch, H. (2004), “Organizational culture and pattern soft information processing: the case of small and medium sized enterprises” en *Journal of Development Entrepreneurship*.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002) *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*, Contus-Editorial, Universidad de Antioquia, Colombia

Tagiuri, R. y Davis, J. (1982, 1996) “Atributos ambivalentes de la empresa familiar”, en *Clásicos Harvard Business Review* (1996 reimpresión).

Tannenbaum, A. S. (1962), “Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance” en *Administrative Science Quarterly*

Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987), “Introducción a los métodos cualitativos de investigación”, Paidós Ibérica, Barcelona, España.

Turner K. L y Makhija, Mona V. (2006), “The Role of Organizational Controls in Managing Knowledge” en *Academy of Management Review*.

Vallejo , M. (2011) “The organizational culture of family firms as a key factor of competitiveness” en *Journal of Business and Economics and Management*

Van der Merwe, S.P., Venter, E. y Farrington, S.M. (2012), “An assessment of selected family business values in small and medium sized family businesses, en South African”, *Journal of Business Management*.

Van Maanen, John (1979), *The Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface*, en *Administrative Science Quarterly*

Yin, R. (2009), “Case Study Research: Design and Methods”, *Applied Social Methods Series VOLUMEN 5*, SAGE, U. S. A..

Westhead, P. y Cowling, M. (1999) “Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink, en *Entrepreneurship Theory and Practice (ETP)*.

Yacuzzi, E. (2003) El Estudio e Caso como Metodología de Investigación (Universidad del CEMA)2 en

Zackary, R. (2011), "The importance of the family system in family business", en Journal of Family Business Management"

Zhang, Z. (2009). Theories of family in ancient Chinese philosophy. *Frontiers of Philosophy in China*, 4(3), 343-359.

[http://books.google.com.mx/books/about/El\\_estudio\\_de](http://books.google.com.mx/books/about/El_estudio_de)

<http://recherche.chefdentreprise.com/sortie-famille.html>