



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

**EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS
EMPRESAS MEXICANAS
DE PROPIEDAD FAMILIAR**

TESIS

Que para obtener el grado de
Maestro en Estudios Organizacionales

Presenta:

Sergio Antonio Bastar Guzmán

Director de Tesis:

Dr. Manuel Soria López

Iztapalapa, Distrito Federal a 3 de Julio de 2006

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

AGRADECIMIENTOS:

Este trabajo no podría haber sido realizado sin la participación y colaboración de un gran número de personas, sin embargo es necesario mencionar a las principales según mi propio criterio, por lo tanto les enunciaré con mi más profundo agradecimiento.

PERSONALES:

A quienes me dieron la maravillosa oportunidad de existir: Mis padres. Gracias por dar.

A quien me ha sabido acompañar, tolerar, apoyar, disfrutar y sufrir, que de eso se trata la vida: Lilia. Esta meta y muchas más sin tu presencia y colaboración no me habrían sido posibles. Gracias por amar.

A quienes me han dado la gran oportunidad de experimentar como padre: Mis hij@s, propi@s y heredad@s. Gracias por ser.

A quienes han estado ahí y han colaborado consciente o inconscientemente a este trabajo: Familiares y amigos. Gracias por compartir.

A los compañeros de la aventura de la Maestría. Jóvenes todos ellos y cuya energía y mirada esperanzada siempre me acompañarán. Gracias por enseñar.

Al Ingeniero Héctor Zumaya y su empresa Sistemas Integrales Productivos a través de la cual se logró en gran medida la obtención de la muestra de empresas participantes.

A los empresarios y sus familias que gentilmente accedieron a participar en la presente investigación. Son, a la vez que sujetos de la investigación, la principal razón de ser de ella.

INSTITUCIONALES:

Todos los colegas académicos de la UNAM y UAM que, voluntaria y/o involuntariamente, me han apoyado en la formación académica y la adquisición del grado de Maestría.

Al Dr. Manuel Soria por su sabia guía en el análisis y mejoramiento de esta tesis, así como su gran disposición y profesionalismo como asesor del trabajo.

Las instituciones de este bello y grandioso país que generosamente abren sus puertas y dan sus recursos para la formación de sus ciudadanos. Gracias UAM, UNAM y CONACYT.

Todos y cada uno de los profesores que intervinieron en mi formación. De todos y cada uno de ellos los alumnos recibimos sus conocimientos, valores y actitudes.

Sergio Antonio Bastar Guzmán
Julio, 2006.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

AGRADECIMIENTOS:	2
CAPÍTULO I	7
CULTURA, EMPRESA FAMILIAR Y LIDERAZGO	7
INTRODUCCIÓN	8
1.1.- CULTURA, PODER Y FAMILIA	8
1.1.1.- Concepto de cultura	8
1.1.2.- Estudios del poder en parejas y familias en México.....	11
1.2.- EMPRESA FAMILIAR	13
1.2.1.- La aproximación racional.....	13
1.2.2.- La aproximación de interacciones de sistemas	14
1.2.3.- Interacciones en la familia	16
1.3.- LIDERAZGO Y EMPRESA FAMILIAR:	19
1.3.1.- Resumen de la teoría del liderazgo	19
1.3.1.1.- Liderazgo como rasgos	20
1.3.1.2.- Liderazgo como conducta	21
1.3.1.3.- Teorías situacionales y de la contingencia.....	21
1.3.1.4.- Aproximaciones transaccional, carismática y transformacional.....	23
1.3.1.5.- Líder como motivador, creador y desarrollador de sentido.....	24
1.3.2.- Los tiempos cambiantes	27
1.3.2.1.- Liderazgo y empresa familiar	28
1.3.2.2.- Estilos y características del liderazgo efectivo en la empresa familiar	29
1.3.2.3.- Liderazgo y ciclos de vida	30
1.3.3.- Liderazgo y empresa familiar en México: La filtración de la familia hacia la empresa a través de elementos culturales	31
1.4.- CONCLUSIONES	37
CAPÍTULO II	41
OBJETO DE ESTUDIO Y PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	41
INTRODUCCIÓN	42

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

2.1.- OBJETO DE ESTUDIO Y MARCO DE ANÁLISIS.....	42
2.2.- PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	47
2.2.1.- Problema de investigación	47
2.2.2.- Marco específico del proyecto	47
2.2.3.- Hipótesis	47
2.2.4.- Método y variables.....	47
2.2.4.1.- VARIABLES.....	48
2.2.4.2.- PROCEDIMIENTO	50
2.2.4.3.- TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:	50
2.3.- MUESTRA DE EMPRESAS ESTUDIADAS	52
2.3.1.- EMPRESA ACATL (Caña): Datos generales de la empresa y del levantamiento de la información:.....	52
2.3.2.- EMPRESA ELHUAYOTL (Alma, Ánima): Datos generales de la empresa y del levantamiento de la información:.....	53
2.3.3.- EMPRESA TAHYOTL (Paternidad): Datos generales de la empresa y del levantamiento de la información:.....	54
2.3.4.- EMPRESA EZTLI (Sangre): Datos generales de la empresa y del levantamiento de la información:.....	55
2.3.5.- EMPRESA HUECAPAC (Soberano): Datos generales de la empresa y del levantamiento de la información:.....	56
CAPÍTULO III.....	58
EVIDENCIA EMPÍRICA	58
INTRODUCCIÓN	59
3.1.- GENERALIDADES.....	59
3.2.- MUESTRA DE EMPRESAS	67
3.2.1.- EMPRESA ACATL (CAÑA)	68
3.2.1.1.- Historia de la organización.	68
3.2.1.2.- La organización y los actores no familiares ante el liderazgo y los conflictos de la organización.	69

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

3.2.1.3.- ANÁLISIS CUANTITATIVO	72
Variable de Control:	73
Variables Independientes:	73
Variables Dependientes:.....	74
3.2.1.4.- HALLAZGOS A PARTIR DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DEL CASO	77
3.2.2.- EMPRESA ELHUAYOTL (ALMA, ÁNIMA).....	79
3.2.2.1.- Historia de la organización	79
3.2.2.2.- La organización y los actores no familiares ante el liderazgo y los conflictos de la organización	82
3.2.2.3.- ANÁLISIS CUANTITATIVO	84
Variable de Control:	84
Variables Independientes:	84
Variables Dependientes:.....	85
3.2.2.4.- HALLAZGOS A PARTIR DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DEL CASO	90
3.2.3.- EMPRESA TAHYOTL (PATERNIDAD)	93
3.2.3.1.- Historia de la organización	93
3.2.3.2.- La organización y los actores no familiares ante el liderazgo y los conflictos de la organización	95
3.2.3.3.- ANÁLISIS CUANTITATIVO	96
Variable de Control:	96
Variables Independientes:	96
Variables Dependientes:.....	98
3.2.3.4.- HALLAZGOS A PARTIR DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DEL CASO	102
3.2.4.- EMPRESA EZTLI (SANGRE).....	108
3.2.4.1.- Historia de la organización	108
3.2.4.2.- La organización y los actores no familiares ante el liderazgo y los conflictos de la organización	109
3.2.4.3.- ANÁLISIS CUANTITATIVO:	110
Variables Independientes:	110
Variables Dependientes:.....	112
3.2.4.4.- HALLAZGOS A PARTIR DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DEL CASO	116
3.2.5.- EMPRESA HUECAPAC (SOBERANO).....	119
3.2.5.1.- Historia de la organización.	119

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

3.2.5.2.- La organización y los actores no familiares ante el liderazgo y los conflictos de la organización	121
3.2.5.3.- ANÁLISIS CUANTITATIVO:	122
Variables Independientes:	123
Variables Dependientes:	124
3.2.5.4.- HALLAZGOS A PARTIR DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DEL CASO	130
3.3.- RESULTADOS DE TODA LA MUESTRA.....	133
3.3.1.- RESULTADOS CUANTITATIVOS DE CUESTIONARIOS:.....	133
3.3.2.- SÍNTESIS CUALITATIVA.....	136
CAPÍTULO IV	139
CONCLUSIONES	139
INTRODUCCIÓN	140
1. Los Estilos de Liderazgo.....	141
2. Relaciones cultura de la organización y estilos de liderazgo	143
3. Relaciones Familia-Empresa	145
4. Prospectiva de la línea de investigación	151
BIBLIOGRAFÍA:	154
V. ANEXOS	160
5.1.- ANEXO 1: VARIABLES, INDICADORES Y ORIGINALES DE LOS CUESTIONARIOS UTILIZADOS	161
5.2.- ANEXO 2: TABLA SUMARIA DE RESULTADOS CUANTITATIVOS DE LAS VARIABLES EN LAS CINCO EMPRESAS ESTUDIADAS.	178

CAPÍTULO I

CULTURA, EMPRESA FAMILIAR Y LIDERAZGO

**La Empresa forma parte del Patrimonio
Económico y Cultural de la Familia.**

**La Familia forma parte de la Cultura
Organizacional de la Empresa.**

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

INTRODUCCIÓN

Este primer capítulo presenta una visión de entrada acerca del estado que guarda el entorno donde se ubica el trabajo de investigación, revisando brevemente el concepto de cultura de grupos y/u organizaciones y el de poder en la pareja, la familia y la organización laboral en el ámbito Mexicano, posteriormente se revisan las aproximaciones hacia la empresa familiar como objeto de estudio en el ámbito internacional, identificando las propuestas que unen a la familia y la empresa como sistemas complejos, complementarios y, en cierta forma, interdependientes en los casos de las empresas familiares. Más adelante se hace una breve revisión del estado de las teorías del liderazgo induciendo gradualmente la expresión de dicho fenómeno en la empresa familiar con las uniones entre los roles e intereses de la empresa y la familia. Pretendemos presentar la justificación y señalar la importancia de nuestro estudio dentro de los espacios conformados por la cultura, la familia y el liderazgo, este último como proceso de ejercicio de influencia y poder dentro de la organización y, con todo ello, poder crear un marco teórico conceptual que dé contexto y ubicación a nuestro trabajo. Finalmente se establece en términos generales dicha ubicación teórico-conceptual del trabajo de campo que se describirá en los siguientes capítulos y que representan el sustento del trabajo de campo de esta investigación.

1.1.- Cultura, poder y familia

Resulta un lugar común ubicar y definir a la familia como institución que explica y sustenta el origen y la existencia de la sociedad. En la familia los individuos nos desarrollamos en el más amplio y completo sentido del término, es decir, en todas las esferas o dimensiones de la persona y su proceso de socialización y culturización.

1.1.1.- *Concepto de cultura*

Al igual que el concepto de liderazgo, el de cultura resulta ser uno de los más elusivos dentro de la literatura en general. Ubicando este concepto en el ámbito de las organizaciones Hofstede y Schein podrían ser los autores más emblemáticos y sus estudios los más completos en cuanto al concepto y la investigación al respecto.

En México, particularmente dentro del grupo de investigación de los estudios organizacionales el trabajo de Barba y Solis (1997) resume las propuestas de los

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

principales autores y aproximaciones en relación con el papel y la importancia de la cultura en los estudios organizacionales, analizando la metáfora cultural en el análisis de las organizaciones y el uso de esta en un intento por usarla como instrumento ideológico para reforzar el liderazgo en los gerentes, sin dejar de diferencia a la cultura como variable externa o bien interna según las diversas aproximaciones del estudio de esta.. La corriente europea que aborda tangencialmente los elementos culturales en el desempeño de la organización la podemos identificar en la obra clásica de Aubert y De Gaulejac (1993) donde desgarradoramente se describe y explica el efecto de la manipulación de elementos culturales y “humanos” en beneficio de los objetivos de la organización a un alto costo humano y emocional en las conciencias de los hombres que aportan talento y trabajo para la organización.

Schein (2004), después de hacer toda una clasificación de las diversas definiciones del término cultura en el ámbito organizacional, las cuales incluyen: las regularidades conductuales observadas cuando las personas interactúan, valores compartidos, filosofía formal, reglas del juego, clima, hábitos de pensamiento, modelos mentales, paradigmas lingüísticos, significados compartidos, metáforas raíz, rituales y celebraciones formales; propone una definición que es la que decidimos adoptar en el presente trabajo, la cual consiste en: ***“La cultura de un grupo se define como un patrón de suposiciones básicas compartidas que fue aprendida por el grupo en la medida en que resolvieron sus problemas de adaptación externa y de integración interna, dichas suposiciones han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas como válidas y, por lo tanto, ser difundidas hacia los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas”*** (Schein, 2004. p. 17).

En la familia, antes y más que en la escuela o la iglesia, aprendemos hábitos y adoptamos costumbres y formas de percibir y explicar el mundo y la realidad, no solo en el presente, sino también de nuestro pasado y el imaginario acerca del futuro. Las historias de vida y de familia en México referidas a las empresas y los empresarios dan cuenta de ello en varios estudios (Borboa, 2004; Hernández, 2001)

Si la familia es o no una organización depende de nuestra definición que hagamos de organización pero, sin entrar en un debate conceptual, sí podemos identificar que en ese grupo humano con relaciones consanguíneas, roles arraigados en la historia de la

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

humanidad misma como los de padre, madre, hijo y hermano, tan solo por nombrar los básicos, se dan procesos de influencia, motivación, reconocimiento, formación, socialización y culturización, nuevamente solo por nombrar los que consideramos principales para nuestro objetivo, que son aprendidos y aprehendidos por sus integrantes, y que serán expresados en otros grupos humanos, por ejemplo el salón de clases, los grupos de referencia de amistades, la vida con los vecinos y, evidentemente la organización laboral.

Las familias, como grupos de individuos con esos fuertes lazos socioafectivos, se diversifican y diferencian con base, entre otras variables, a partir del contexto social dentro del cual se desenvuelven y con el cual interactúan. Así, las familias, por ejemplo, de culturas sajonas y de antecedentes y prácticas protestantes, mantendrán o tratarán de sostener dichos patrones culturales, con mayor facilidad dentro de una comunidad, ciudad y país para quienes dichas prácticas, valores, rituales e historia sean compartidas. Cuando el entorno no es el más propicio para ello las familias buscan relacionarse e interactuar con individuos y grupos, idealmente otras familias, que les apoyen en dichos intentos, como ocurre con las “comunidades” de latinos, mexicanos, chicanos, etc., en los Estados Unidos.

No podemos dejar de mencionar que uno de los elementos particulares de llamar la atención en cuanto a los procesos de influencia lo representa la estructura de la familia y sus prácticas jerárquicas de respeto, obediencia y formación. La estructura de la familia “tradicional” en la cual la autoridad está depositada en uno de los padres, típicamente el varón, quien centraliza la toma de decisiones y resuelve los asuntos “importantes y trascendentes” (entiéndase también racionales) para la familia, mientras que la autoridad emocional, afectiva se ubica en la madre, quien apoya, estimula, tolera y balancea el ejercicio de la autoridad formal del padre. Esta breve estructura parece ser compartida en varias culturas, sin embargo las peculiaridades o particularidades están teñidas por el entorno más cercano, es decir, los contenidos culturales sobre los cuales se apoya la autoridad emocional de la madre pueden estar conformados por creencias religiosas regionales, prácticas y rituales históricos, así como los valores dominantes adecuados. Por otro lado los estilos o formas de ejercer la autoridad racional por parte del padre también pueden estar matizadas por una gran diversidad de aspectos tales como el nivel educativo, la efectividad del pensamiento racional y el manejo de las estrategias y tácticas de ejercicio

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

del poder que haya asimilado en el ambiente en el cual se desarrolló, tan solo por mencionar los principales.

1.1.2.- Estudios del poder en parejas y familias en México

Los estudios etnopsicológicos acerca de la concepción y el ejercicio del poder en parejas y familias demuestran, en primer término, que a diferencia de estudios internacionales, las posturas preponderantemente colectivistas típicas de países como México, marcan una diferencia importante con las concepciones individualistas de países sajones donde se han derivado la mayoría de las investigaciones (Hofstede, G., 1980, 1997; Rivera y Díaz-Loving, 2002); además el poder en México está asociado a los conceptos de dinero, riqueza, autoridad y mando, teniendo un aspecto impositivo caracterizado por la modalidad dominio-sumisión y vinculado al proceso de socialización y normas tradicionales, en el sentido de que las estrategias empleadas se aprenden tempranamente en la vida dentro de la familia principalmente (Rivera y Díaz-Loving, 2002). En la sociocultura Mexicana Díaz Guerrero (1984, 2000) plantea que la obediencia y la abnegación conforman expresiones de poder que van amalgamadas al afecto.

Otra forma de definir el poder en México es a través del amor (Rivera, Diaz-Loving, Sánchez y Avelarde, 1993). En la cultura mexicana la obediencia afiliativa juega un papel preponderante en la interpretación del poder (Diaz Guerrero, 1984), ya que desde la infancia los hijos obedecen a los padres por amor, respetando a la autoridad a cambio de protección afectiva. Sin embargo existen otras formas de operar y administrar el poder dentro de las parejas y familias, donde más recientemente se presenta la comercialización de la relación de pareja en la cual el poder se asocia al dinero, arreglos financieros, remuneración económica, etc., en donde el homo economicus comienza a hacerse presente en las relaciones de los miembros de la familia.

Si bien los estudios aquí brevemente referidos han abordado el análisis de las relaciones y estrategias de poder en parejas y familiar, sin hacer su conexión con el ámbito de la organización productiva, es de estimarse que los patrones y estrategias del ejercicio del poder dentro de la familia es transmitido a la empresa a través del comportamiento, los valores y las costumbres de los miembros de la familia propietaria.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Existe un estudio que investigó las estrategias de poder en escenarios laborales en el Distrito Federal (Montero, 2003) en el cual se estudian las relaciones de poder hacia el jefe, entre compañeros y hacia los subordinados. La investigación muestra que en la relación hacia el jefe se utilizan más estrategias que los otros grupos (11 contra 7 de los otros dos grupos) lo cual se interpreta como una mayor variabilidad conductual para interactuar con el nivel superior. El orden en el cual se presentan las estrategias para ejercer poder sobre los subordinados resulta interesante en relación con elementos culturales y diferenciados con otros países, así las siete estrategias identificadas para ejercer poder sobre los subordinados, ordenadas por importancia o la frecuencia de uso o preferencia son: 1) Racionalidad-discusión, 2) Afectividad, 3) Imposición, 4) Ofensas, 5) Coerción, 6) Exigencia-Agresividad y 7) Incapacidad (Montero, 2003, p. 107). Estos datos muestran una preferencia por estilos racionales y afectivos antes que los coercitivos o agresivos de imposición, contrario a lo que se tiende a pensar en relación con el ejercicio del poder autocrático en las organizaciones laborales en México.

Así pues, partimos del postulado de que en la familia, como institución sociohistórica y como grupo humano, se recrean y conforman en sus integrantes las variables culturales, sin dejar de reconocer la diversidad, que no diferenciación, de las mismas dentro de nuestro país y los del bloque latinoamericano. Es común encontrarnos con referencias a la “familia” dentro del ámbito de las empresas u organizaciones productivas, en el estudio de dos grandes corporaciones multinacionales (DEC y Ciba-Geigy) se encuentra que en los paradigmas culturales de ambas se conciben a sí mismas como “familia”, pero en un caso el modelo de familia es de tipo paternalista (DEC), mientras que en el otro la familia es una jerarquía de poder donde los hijos deben de obedecer. “En DEC la suposición básica era que los miembros de una familia pueden pelear, pero se aman mutuamente y no pueden perder su membresía. En Ciba-Geigy la suposición era que la familia trabaja bien cuando se respeta la autoridad paterna, cuando los hijos actúan de acuerdo con las reglas y obedecen a sus padres. Si ellos actúan así entonces serán tratados bien, cuidados y apoyados por sus padres. En cada caso el modelo de familia también parecía reflejar las suposiciones culturales más amplias de los países en los cuales tenían su base estas compañías”. (Schein, 2004, p. 58).

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Si la institución familia en nuestro país es la depositaria y transmisora de la cultura y además la exporta hacia la empresa familiar, entonces es necesario revisar los mecanismos a través de los cuales los roles familiares y la dinámica de ese grupo humano intervienen en la “cultura familiar” y de ahí a la empresa. La familia mexicana, sin que se pueda dibujar un modelo estereotipado de la misma, contiene dentro de la dinámica de su vida, roles y relaciones de poder, mando, formación y adoctrinamiento que llegan a la empresa a través de los miembros de la familia que intervienen en su dirección y operación.

1.2.- Empresa familiar

La empresa familiar se encuentra en la intersección entre la familia y la empresa. Existe una relación entre ellas que se entreteje con sus ciclos de vida, crisis, logros, alegrías y sus patrones cotidianos de vida. Las áreas de expansión relacionadas con la propiedad y aspectos oficiales gubernamentales están fuera del foco de atención de la revisión teórica que se llevó a cabo, pero sí han tenido atención por parte de algunos autores.

Los investigadores de la empresa familiar se esfuerzan por alcanzar un paradigma común para revisar y definir a la empresa familiar (Chua y Chrisman, 1999; Daily y Dollinger, 1993; Handler, 1989; Winter y cols., 1998). Como ocurre con otros campos de investigación recientes, las aproximaciones comunes de alguna manera limitan el valor de la investigación en la empresa familiar, en términos de su generalización, comparación y réplica de los estudios. Gestead y Cowling (1998) resumen una serie de posibles variables que caracterizan a la empresa familiar, las cuales incorporan el porcentaje de propiedad en acciones por parte de los miembros de la familia propietaria con la participación de al menos dos miembros de dicha familia en la dirección y/o administración de la empresa. En nuestro estudio asumiremos estos dos criterios, específicamente en las empresas de la muestra que estudiamos la propiedad estaba completamente en la familia, sin la presencia de otros socios no familiares y, además había al menos dos miembros de la familia propietaria en la operación directiva de la empresa.

1.2.1.- La aproximación racional

Los primeros estudios dedicados a la empresa familiar tendían a percibir a esta como disfuncional (Calder, 1961; Donnelley, 1964), a estos estudios se les conoció como la

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

aproximación racional (Hollander y Elman, 1988), para la cual la presencia de familiares en la empresa era lamentable debido a las supuestas conductas irracionales que resultan (desde este enfoque) de mezclar aspectos familiares en las decisiones del negocio. No se consideraban racionales las complejidades y los conflictos potenciales surgidos de la yuxtaposición entre familia y empresa. Los autores iniciales de esta aproximación pusieron especial atención a la disfunción de la empresa causada por los conflictos familiares. Ello a veces era exacerbado por los sentimientos posesivos del padre como fundador de la empresa. En la medida en que el hijo desea aumentar su participación, el padre busca mantener el control sobre la empresa que construyó. La hostilidad aumenta y sufren tanto la empresa como la familia. Una variación de lo anterior se puede presentar entre hermano mayor y los más pequeños. En la literatura de este tipo se hace poca o nula mención a hijas como entes participantes activas en la empresa.

Calder (1961) presentó una descripción acerca de la forma en que la familia puede complicar el manejo racional de la empresa. En ella se incluyen desde la resistencia a recibir asesoría por personas externas, la solicitudes de miembros políticos o alejados de la familia y la necesidad de presiones mayores para mantener “alineados” a los miembros de la familia (p. 101). Los investigadores menos tradicionales en esta aproximación se inclinan más a ver a la conducta influenciada en la interacción familia-empresa como distinciones basadas en valores que agregan profundidad y carácter a la empresa familiar (Hollander y Elman, 1988).

1.2.2.- La aproximación de interacciones de sistemas

La aproximación racionalista fue seguida por un enfoque sistémico, y son los mismos Hollander y Elman (1988) quienes critican al enfoque racional: “Los escritores que intentaron aplicar la aproximación racional para denostar a la familia fallaron en reconocer que la presencia de la familia es integral y enriquecedora para la empresa familiar” (p. 147). Así la familia y la empresa interactúan en la empresa familiar. Si se le observa desde una perspectiva sistémica existe un número de interacciones de sistemas que hay que considerar, incluyendo a la misma familia y la empresa como sistemas, y los ciclos de vida de cada una de ellas. A continuación se revisan algunas de estas interacciones.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

1.2.2.1.- Sistemas Familia y Empresa: Si el propósito de la empresa es hacer dinero y la empresa de la familia es cuidar y desarrollar personas (Kepner, 1983), inevitablemente debe de haber choques y sinergias entre ambas. Beckhard y Dyer (1983) proporcionan una revisión de los subsistemas de la empresa familiar que incluye a la empresa, la familia, el fundador y los límites que atraviesan ambos sistemas como es el caso de la junta directiva. Entre las fuerzas que impactan a las interacciones entre los sistemas Beckhard y Dyer (1983) incluyen al entorno que envuelve a la empresa, el estado en el que se encuentra esta dentro de su ciclo de vida, la cultura de la organización, la familia, la influencia familiar sobre el fundador y los propios valores del propietario.

Hollander y Elman (1988) conciben a la empresa familiar como dos componentes separados pero paralelos que tienen una relación consistente y a largo plazo. Lo que ocurra en la familia o en la empresa “influye y moldea la historia de la otra” (p. 146). Kaslow (1993) expande este pensamiento sistémico entre empresa y familia e incluye además contextos sociales más amplios como la migración, las tradiciones culturales, la convergencia de los ciclos de vida y los cambios en las expectativas de los roles de género.

1.2.2.2.- Ciclos de vida de la familia y la empresa: Dentro de la teoría del desarrollo de la organización el artículo de Greiner (1972) acerca de los ciclos de vida de la organización es considerado como un clásico. Este autor sugiere que las organizaciones se mueven a través de cinco estados o momentos, existiendo una influencia del estado inmediato anterior, existiendo periodos de cambios ordenados y otros de revolución. Cada uno de los estados del ciclo de vida termina en un periodo de crisis gerencial o de revolución. Los estados que identifica son: (1) Crecimiento a través de la creatividad, (2) Crecimiento a través de la dirección, (3) Crecimiento a través de la delegación, (4) Crecimiento a través de la coordinación, y (5) Crecimiento a través de la colaboración (Greiner, 1972). Cada uno de estos estados tiene sus estilos gerenciales característicos, sus sistemas de control, su estructura organizacional y su enfoque en relación a las formas de administrar los estímulos. Si los líderes entienden a su propia organización, se pueden preparar para los cambios que están por venir en función de los aspectos del ciclo de vida de la organización. Definitivamente existen implicaciones para el liderazgo y el desarrollo de este en los ciclos de vida de la familia y de la empresa.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Gersick y cols. (1997) postulan el ciclo de vida de la familia en función de las edades biológicas y definen cuatro estados de desarrollo:

1.- Familia empresa joven: Los padres son menores de 40 años y los hijos menores de 18. Los retos en esta etapa son mantener al matrimonio, decisiones en cuanto a las interacciones entre familia y empresa, las relaciones con la familia extendida y sacar adelante a los hijos.

2.- Familia entrada en la empresa: La generación de los padres se ubica entre los 35 y 55 años, mientras que los hijos están entre la adolescencia y los 20 años. Los retos de esta etapa son las transiciones de la etapa media de vida, los deseos y esfuerzos de los hijos por obtener mayor independencia e individualidad y la creación de procesos para las decisiones de carrera que impactan a los individuos de la familia y a la empresa.

3.- Familia trabajando en forma conjunta: La generación mayor está entre los 50 y 65 años y los hijos entre los 20 y 45. Los retos incluyen la comunicación y la colaboración intergeneracionales, incluyendo honestidad, apertura y consistencia; esfuerzos por tener procesos efectivos para el manejo del conflicto y el manejo de la probable aparición de una tercera generación.

4.- Familia pasando el bastón de mando: Típicamente la generación mayor está por arriba de los 60 años de edad. Los principales retos son la separación de la empresa de la generación mayor (tanto emocional como financieramente), y la transferencia del liderazgo a la siguiente generación. (Gersick y cols., 1997).

1.2.3.- Interacciones en la familia

Las familias son sistemas complejos en sí mismas. Las relaciones interpersonales en la familia afectan a la empresa, y la empresa es afectada por las relaciones interpersonales. El patrón de maduración normal de aumentar la independencia y separar la identidad (incluyendo la identidad profesional) puede no ser lo mismo para aquellos individuos que están dentro de una empresa familiar. Dunn (1999) realizó tres estudios longitudinales donde encontró que la tensión y ansiedad familiares eran amplificadas, y frecuentemente causadas, por aspectos de la empresa familiar. En un estudio cualitativo de 32 miembros de la generación siguiente de empresas familiares Handler (1991) encontró dos aspectos clave de las relaciones interpersonales en la empresa familiar. El primero de ellos es el nivel

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

de entendimiento y de respeto mutuo entre las generaciones de las familias. El segundo aspecto clave de las relaciones interpersonales es de aquellas existentes entre el líder de la siguiente generación emergente y los hermanos y parientes. Donde existen relaciones fuertes, tanto la familia como la empresa se fortalecen.

Hoover y Hoover (1999) establecen que el éxito de la empresa está basado en el grado de fortaleza en las relaciones interpersonales familiares. Ellos describen una aproximación de inteligencia relacional para las interacciones familiares y la empresa familiar. La inteligencia relacional la definen como involucrarse en interacciones interpersonales maduras que animan la comunicación efectiva, la aclaración de las expectativas y la solución de conflictos. Las relaciones familiares en la medida en que son impactadas por la empresa pueden reforzarse a través de series cíclicas de (a) hablar e intercambiar información, (b) compartir expectativas, (c) hacer compromisos, (d) experimentar la baja en el mantenimiento o de la luna de miel, e) encontrar el cambio inesperado, (f) ansiedad causada por el sentimiento de cambio, (g) reconocer que la ansiedad puede llevar a un falso acuerdo, (h) renegociar las relaciones, (i) escoger la renovación de las relaciones, y (j) establecer convenios compartidos. Las herramientas de la inteligencia relacional son las aproximaciones interpersonales familiares de la escucha activa, la comunicación, la autoestima y la gestión (Hoover y Hoover, 1999).

También puede haber un lado negativo en las interacciones entre familia y empresa. La administración del tiempo para las actividades paternas y el involucramiento emocional en la empresa pueden generar celos y alienación en la generación de los hijos. También las perspectivas distintas entre los padres en relación a los roles y habilidades de los hijos pueden dar como resultado coaliciones negativas, barreras y fallas. El nepotismo a toda costa afecta tanto a la empresa como a la familia. La empresa se puede convertir en una especie de beneficencia para mantener a miembros de la familia poco efectivos o no comprometidos para con la empresa (Kets de Vries, 1993). Si la familia comienza a desintegrarse también se ve afectada la empresa. Las relaciones causa-efecto pueden darse en cualquier dirección entre ambas.

En resumen, las interacciones entre familia y empresa son multifacéticas. Hay sistemas interactuando y compitiendo que amplifican las debilidades y las fortalezas. Los ciclos de vida de la familia y la empresa se agregan a las complejidades de los sistemas.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Las relaciones interpersonales familiares juegan un papel muy importante en la salud de los sistemas de la empresa familiar. Aunque no se han discutido las necesidades financieras y de utilidad de la empresa, estas también afectan evidentemente la salud de la empresa familiar, pero es necesario aclarar que el presente trabajo no explora esas dimensiones. Dada la interacción entre familia y empresa que se han discutido hasta aquí, la importancia del liderazgo es un aspecto de máxima prioridad dada la cantidad e importancia de elementos de la empresa que su ejercicio impacta y, además, si estamos concientes del alto porcentaje de empresas de naturaleza familiar que existe en México y en general a nivel mundial, la mayoría de estas de tamaño micro y pequeñas.

Datos históricos del sector empresarial en México demuestran que el número de establecimientos de tamaño micro crecieron un 322.12% entre 1988 y 2003, y el número de personal ocupado creció en 238.38%, mientras que las empresas pequeñas y medianas se mantuvieron con poco cambio, pero representando a un alto porcentaje de entre las no micro (66.45% y 24.30% respectivamente). (Garrido y Ortiz, Ponencia presentada ante el V Congreso Nacional de la AMET, Oaxtepec, Morelos, 2006). Estos datos, asumiendo que una gran parte de las empresas micro y pequeñas principalmente y algunas medianas, son de propiedad familiar y de operación también por parte de los miembros de las familias propietarias, nos permiten sustentar la importancia de estudios relacionados con esta parte del universo de las empresas de México, tanto en aspecto social como de generación de empleo. Al parecer el empleo solo ha crecido en las microempresas en los 15 años entre 1988 y 2003. (Véase la siguiente tabla).

Microempresas:	1988	2003	% Crec.
Número de Establecimientos:	117,779 83.27%	379,389 92.75%	322.12
Personal Ocupado:	319,701 11.82%	762,103 18.15%	238.38
Empresas Pequeñas:	1988	2004	
% de Establecimientos, sin considerar a las micro:	65.11%	66.45%	1.34 pts.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

% Personal Ocupado, sin considerar a las micro:	15.00%	12.56%	-2.44 pts.
Empresas Medianas:	1988	2004	
% de Establecimientos, sin considerar a las micro:	26.42%	24.30%	-2.12
% Personal Ocupado, sin considerar a las micro:	28.50%	23.57%	-4.93

1.3.- Liderazgo y empresa familiar:

Esta parte de la literatura revisada presenta un breve resumen de la teoría del liderazgo, explora la necesidad de nuevos líderes en tiempos de cambio, describe al liderazgo dentro del contexto de la empresa familiar y examina el liderazgo en interacción con los ciclos de vida. El estudio del liderazgo se ha desarrollado a partir de diversos campos del conocimiento, incluyendo a las ciencias políticas, la psicología, la administración, los estudios organizacionales, la gerencia, los negocios y las comunicaciones. Como lo hace notar Bass (1990) "El liderazgo es una de las más antiguas preocupaciones del mundo" (p. 3). La investigación del liderazgo ha sido amplia y profunda, pero se ha centrado especialmente en las áreas de influencia, poder, persuasión, logro de metas, interacciones personales, tipo y estructura de la organización, roles, procesos de grupo, personalidad, atributos y características, conductas y visión (Bass, 1990).

1.3.1.- Resumen de la teoría del liderazgo

De acuerdo con Bass (1990), puede haber tantas definiciones de liderazgo como investigadores del mismo existen. Esta parte revisa brevemente las aproximaciones acerca del liderazgo, sus explicaciones teóricas, antes de centrarse en el liderazgo en la empresa familiar.

Las primeras aproximaciones hacia el liderazgo se concentraron en las características y los rasgos del líder. En esos primeros estudios el énfasis fue situado en los atributos del líder y en la exploración de la suposición de que podría existir gente que había "nacido" como líder. En la década de 1940 la investigación basada en los rasgos y las habilidades se centraron en constructos tales como edad, estatura y peso, energía,

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

apariencia, fluidez verbal, inteligencia, escolaridad, conocimiento, juicio y decisión, insight, originalidad, introversión-extroversión, control emocional, estatus social y económico y la orientación social. Para la década de los 90's las investigaciones exploraron características físicas, el contexto histórico social, inteligencia y habilidad, la personalidad, las características relacionadas con la tarea y las características sociales (Bass, 1990). Yukl (1998) separa la investigación de rasgos y habilidades del liderazgo en tres áreas: interpersonal, cognitiva y técnica. Bass (1990) define al liderazgo en el contexto de las expectativas, interacciones de grupo, situaciones y percepciones. Después de revisar las definiciones de 50 años de investigaciones, Yukl sintetiza al liderazgo diciendo que "Este (el liderazgo) refleja la suposición de que involucra un proceso en el cual se ejerce intencionalmente influencia por parte de una persona sobre otras para guiar, estructurar y facilitar actividades y relaciones en un grupo o una organización (1998, p. 3).

Clegg y cols. (2005) hacen un excelente resumen del estado actual que guarda la literatura acerca del liderazgo y dividen las aproximaciones centrales y las principales teorías en cinco apartados:

1.3.1.1.- Liderazgo como rasgos

Los teóricos en esta aproximación creyeron por mucho tiempo, y así lo difundieron, que el liderazgo dependía de ciertos rasgos físicos y de personalidad, cuando precisamente las teorías de la personalidad subrayaban categorías de análisis de naturaleza psicológica individual. A esta aproximación también se le reconoce como la "Teoría de la Gran Persona" cuyas características consisten fundamentalmente en una búsqueda orientada al logro, honestidad e integridad, habilidad para compartir y motivar a las personas hacia metas comunes, con mucha confianza en sus habilidades personales, son inteligentes, poseen sabiduría en el negocio, creatividad y una habilidad para adaptarse a los ambientes siempre cambiantes. Esta aproximación ha tenido un efecto tal que es asumida por muchas personas, de tal forma que se incorporan elementos histórico culturales, como es el caso de la situación de género a partir de la cual se "explica" que la mayoría de los líderes en las grandes empresas sean hombres, de raza blanca, altos, etc., finalmente al asumirse que muchos de los rasgos del líder son innatos entonces las diferencias en normas y estándares culturales se perciben como "normales".

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

1.3.1.2.- Liderazgo como conducta

A diferencia de la teoría que sugiere el tener o contar con ciertos rasgos personales que explican que unos “sean líderes” y otros no, la teoría conductual solamente se sustenta en la conducta observable. Desde el punto de vista conductista lo relevante son los comportamientos observable, medibles y registrables, de tal forma que si se identifican las conductas específicas que presenta el líder, entonces estas pueden ser aprendidas, moldeadas y modeladas para así poder desarrollar y cambiar conductas. La más reconocida de las aproximaciones y propuestas dentro de la perspectiva conductual es la de Blake (Blake y Mouton, 1985; Blake y McCauley, 1991) y se le conoce como la rejilla del liderazgo (leadership grid) o rejilla gerencial (managerial grid), en el cual se ubican las ejecuciones de los líderes con base en dos dimensiones, una relacionada con la producción y la otra con las personas, en la medida en que el líder se acerca al cuadrante superior derecho de la rejilla, es decir las más altas calificaciones en ambas dimensiones (producción y relación con la gente), se considera que se acerca a un líder de equipo, lo cual es lo ideal. En este enfoque hay dos tipos de liderazgo asociados con el trabajo: la consideración en relación a los sentimientos, las necesidades y las ideas de los subordinados y la iniciativa por estructurar las actividades orientadas a la producción de resultados, así las investigaciones en este enfoque comparan y contrastan las ejecuciones de los líderes, pudiendo calificarles como “efectivos” o “inefectivos”, siendo los primeros aquellos que se acercan al cuadrante superior derecho de la rejilla.

Las dos aproximaciones anteriores, las de rasgos y la conductual, aun son vigentes, a pesar de las deficiencias que han mostrado, por ejemplo hay situaciones que demandan más habilidades en las relaciones con las personas, mientras que otras requieren otras dirigidas hacia la producción de resultados, por lo que las aproximaciones situacionales y de la contingencia en ello basan su justificación.

1.3.1.3.- Teorías situacionales y de la contingencia

Dentro de este apartado se agrupan como las principales representantes del mismo a la llamada Teoría de Trayectoria-Meta (House, 1971) y el Modelo de Liderazgo Situacional (Hersey, Blanchard y Johnson, 1996) cuyas diferencias son menores y que comparten la misma noción de que el liderazgo siempre debe de tener la capacidad de adaptarse y ser flexible de acuerdo a las siempre cambiantes situaciones y contextos. Estas teorías han

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

hecho una de las más importantes contribuciones a la evolución de la teoría del liderazgo porque la efectividad del liderazgo se percibe como menos dependiente de los rasgos innatos o los estilos conductuales observables, y más dependiente del contexto en el cual se realice dicho liderazgo tales como la naturaleza del trabajo, el ambiente interno de trabajo y medio ambiente económico y social externo.

En la teoría de la trayectoria-meta, y dependiendo de la situación, el líder efectivo ajusta y adapta su estilo y puede utilizar uno o más estímulos, según se requiera. Al final de cuentas la efectividad del liderazgo descansa sobre dos conjuntos de contingencias. Las primeras son las asociadas a las contingencias relevantes de los subordinados (competencias, conocimientos, habilidades, experiencia e inclusive aspectos de su personalidad tales como si tiene un locus de control interno o externo). Las segundas son las asociadas a las contingencias relevantes al medio ambiente (por ejemplo: a naturaleza de los equipos, la estructura y naturaleza de la tarea tan solo por mencionar algunas). Los estilos que House identifica en esta teoría son los de: Directivo, De apoyo, Participativo, Orientado al logro, de trabajo en red y basado en valores; teniendo cada uno de ellos su propia definición.

El modelo de liderazgo situacional de Hersey, Blanchard y Johnson (1996) se considera más una herramienta de entrenamiento y consultoría que una teoría en sí misma. Al igual que la teoría orientada hacia la trayectoria-meta, el líder debe de realizar ajustes en su estilo a partir de las características percibidas en sus seguidores en relación a cierto grado de madurez, tanto personal como del equipo. Así los estilos que plantea esta modelo son los de: Delegar, Participar, Vender y Ordenar

En lo que estas dos últimas aproximaciones difieren de la aproximación conductual es en el énfasis que las primeras ponen sobre los factores externos a la persona que actúa como líder, de tal forma que ahora el líder, sus habilidades y conocimientos, así como su ejecución se determinan por factores contingentes y el líder deberá de tener la capacidad de adaptarse a dichas contingencias a fin de representar, actuar, el estilo que sea más apropiado de acuerdo a dichas situaciones o condiciones de las personas o los grupos a los cuales dirige.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

1.3.1.4.- Aproximaciones transaccional, carismática y transformacional

Las aproximaciones de esta sección que son de reciente aparición incorporan las teorías del liderazgo que se han revisado hasta aquí (la de rasgos, la conductual y la de contingencias), y van más allá de la postura de la psicología positiva que excluiría como líderes a personajes perversos (Hitler u otros líderes políticos y de organizaciones), pues estas aproximaciones consideran tan “buen” líder a Hitler como a Mandela o Gandhi.

El liderazgo transaccional subraya la construcción de estructura por parte del líder, su preocupación por la producción y su orientación hacia la tarea, todo ello relacionado con la literatura conductual. El liderazgo transformacional subraya la consideración y atención hacia la gente y los temas similares orientados hacia la relación entre las personas. Dentro de los principales autores que han abordado y difundido estas aproximaciones está Bernard M. Bass (1990).

El liderazgo Transaccional es el ideal del gerente ejecutivo, en el sentido de dar resultados, trabaja con los documentos, construye soluciones, programa y tiene una dosis suficiente para proporcionar apoyo psicológico y motivacional hacia las personas, su debilidad está en la poca capacidad para manejar procesos de cambio complejos. Los líderes carismáticos pueden crear los impulsos iniciales para el cambio, pero pueden ser muy volátiles e inconsistentes con las tareas, a tal grado que pueden ser cegado por su propia visión, típicamente los líderes carismáticos no están al frente de empresas, sino más bien de organizaciones sociales y políticas, funcionan mejor para mover y ser fuente de inspiración para las personas con base en valores humanos fundamentales, más que hacia la generación de utilidades.

El liderazgo transformacional es un agente de cambio, son estilos ideales en organizaciones que se enfrentan a procesos de cambio sustantivos, ya que cuentan con el elemento visionario del liderazgo carismático, pero también inyectan la suficiente fuerza, energía y apoyo para el proceso de cambio. Su debilidad estriba en que una vez alcanzado el cambio deseado por la organización el líder desea mantener constantemente el cambio, dejando de reconocer el nivel de estabilidad requerido, de tal forma que su efectividad se ve limitada por este aspecto, siendo esta de corto a mediano plazo.

Las diferencias entre los tipos de liderazgo transaccional, carismático y transformacional vienen a reforzar la idea e importancia de las teorías contingentes o

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

situacionales, pues las organizaciones parecen requerir de distintos tipos de líderes (según esta taxonomía) en distintos momentos de su vida o situaciones por las que atraviesan o se enfrentan según el entorno.

Clegg y cols. (2005) resumen estas aproximaciones en la siguiente tabla (p. 245):

Aproximación:	Descripción:
Transaccional:	Hacen todas las funciones gerenciales necesarias y críticas, tales como la aclaración de roles y los requerimientos de la tarea, sabiendo cómo ubicar y proporcionar recompensas y castigos. Se adhieren a las políticas, valores y visión de la organización. Son fuertes para la planeación, la programación y la generación de utilidades y resultados.
Carismático:	Tienen un efecto motivador sobre las personas, son capaces de crear grandes visiones acerca de un futuro idealizado. Son capaces de unificar a las personas en hacia la visión y reforzar condiciones de alta confianza.
Transformacional:	Inspiran el cambio y la innovación. Es el opuesto al liderazgo transaccional debido a que manejan principalmente conceptos abstractos e intangibles como los de visión y cambio.

1.3.1.5.- Líder como motivador, creador y desarrollador de sentido

La etapa posmoderna también llega al campo del liderazgo y lo concibe como una forma más discursiva en la cual el lenguaje evidentemente juega un papel de máxima importancia, pues este es el factor fundamental que determina y distingue lo que es verdad de lo que es falso, todo ello se da en forma de discurso. Así, “la concepción del liderazgo subraya que los líderes son “servidores o sirvientes” (servant en inglés) de los tipos de liderazgo que los otros (seguidores) reconocen como liderazgo en su discurso acerca del liderazgo” (Clegg y cols., 2005, p. 247). Autores como Boje y Dennehey (1999) llegan

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

inclusive a elaborar un anagrama de la palabra SERVANT para identificar cada uno de los elementos constitutivos de esta aproximación, el cual consiste en:

S: Por *serviente*, que proporciona servicio a los demás miembros del equipo, no hay seguidores y líder. Los demás sirven a su vez al cliente.

E: Por *“empower”*, empoderamiento lo han “traducido” inclusive en la literatura comercial del liderazgo. Se da poder a los miembros del equipo.

R: Porque es un *“recontador”* de historias que hablan de héroes, la historia de la organización, sus valores, etc., en este sentido alimenta la vena de la cultura de la organización en los demás.

V: Representa el ser *visionario* al articular un claro concepto al cual los seguidores se debe de adherir y creer en dicha visión.

N: Por *“networker”* o por su función transformadora y de configuración de la red de los diversos equipos de trabajo dentro de la organización.

T: Por *“Team builder”*, constructor de equipos a los cuales moviliza y guía.

Todas las teorías o aproximaciones al liderazgo reconocen que una cualidad fundamental del ejercicio del liderazgo (sea innata, aprendida, situacional o cualquier otra) es la habilidad para inspirar y motivar a la gente. Evidentemente aquí se rescatan a algunos de los teóricos de la motivación, principalmente a Maslow cuya teoría es de las más difundidas y reconocidas en la bibliografía del tema, aunque no es la única, pero sí la más conocida.

De manera resumida la teoría de la motivación de Maslow plantea que las personas tenemos una serie de necesidades que se jerarquizan desde las más básicas (biológicas o fisiológicas), hasta las de orden superior como las de autorrealización. Esta jerarquía de necesidades, representada en una pirámide ampliamente conocida, explica cuáles son las fuerzas o pulsiones que funcionan como motor de las personas en función de nuestra necesidad por satisfacer dichas necesidades. La apuesta, en el sentido del uso de esta explicación teórica, consiste en identificar cuáles son las necesidades mayoritariamente no resueltas por cierta persona en particular y tratar de orientar sus fuerzas hacia la satisfacción de dicha necesidad, o bien hace coincidir las acciones que se desea que realice una persona y poner dichas actividades conectadas con la satisfacción de la

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

necesidad de mayor fuerza en cierto momento dentro del desarrollo de esta persona. El líder entonces debe de ser una especie de psicólogo que tiene los conocimientos y las habilidades para motivar a las personas a través del uso de discursos que orienten los esfuerzos de dicha persona hacia la consecución de los objetivos del grupo de trabajo, a la vez que ello incrementa el grado de satisfacción personal del individuo.

Otras explicaciones teóricas acerca de la motivación se clasifican en dos teorías, la de expectativas y la de proceso. Estas plantean que las personas, al interiorizar las conexiones entre sus expectativas y la probabilidad de lograr los resultados que buscan en función de las acciones que realicen para ello, esa configuración les lleva a elevar sus esfuerzos para lograr lo que desean, su nivel de ejecución se ve mejorado y ello lleva a alcanzar las metas, siendo esta la tesis principal de la teoría de la expectativa (Georgopoulos, Mahoney y Jones, 1957). Otra de las explicaciones basadas en el proceso es la teoría de la equidad, la cual le añade a la teoría de la expectativa que los individuos comparamos nuestras entradas y salidas, o recursos y resultados, con los de otras personas (Adams, 1963; Mowdey, 1991). La teoría de la equidad o de intercambio social es una de las teorías más dinámicas y aceptadas, además de tener la virtud de reconocer que el comportamiento humano, y los juicios de comparación entre los resultados personales y los de los otros, no es siempre un proceso lineal y racional, sino también diverso y subjetivo.

Otra división que se ha hecho al respecto del actuar de la motivación en las personas es aquella que identifica la motivación intrínseca y la extrínseca, que en términos comunes señala que existen personas que se mueven más en función de lo que ocurre fuera de ellos, es decir, los alicientes y consecuencias que su comportamiento tienen provenientes de su medio ambiente exterior (motivación extrínseca); mientras que otras personas están más motivadas a partir de sus necesidades internas, sus intereses, planes, valores, etc., y que son estos elementos de donde surge la energía y la fuerza para mantenerse realizando ciertas actividades, aunque sean poco agradables, en función de que sus expectativas y metas personales serán satisfechas, de tal forma que requieren menos soporte externo para mantenerse en la línea de acción que se requiere (motivación intrínseca). Lo relevante de esta distinción, para efectos del ejercicio del liderazgo, es que el líder no debiera de partir de una postura radical en uno de estos extremos (motivación intrínseca-motivación extrínseca) y suponer indebidamente que todo individuo presenta exclusivamente una de

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

estas, sino más bien poder identificar la diversidad que existe entre los seguidores en este respecto y facilitar el proceso de motivación de una persona en particular a partir de dicha identificación.

Finalmente dentro de estas aproximaciones se plantea que el líder dentro de una organización y su actuar están cada vez más orientados a que proporcione sentido e identidad a las personas dentro de la organización. La poca cantidad de sentido existente en muchas personas, producto de una vida moderna y acelerada, parece dar sustento a la idea de que los individuos, en busca de un sentido a mucho de su actuar, realizan esta búsqueda o bien les es satisfecha en la organización laboral. Así, el líder y la organización se convierten en proveedores y desarrolladores de mucho del sentido de vida que el individuo busca obtener. Victor Frankl tal vez fue uno de los autores que más trabajaron sobre esta concepción humanística-existencial acerca de la importancia y fuerza del sentido en la vida de los individuos. Así el líder saca provecho de cierta escasez dentro del esquema mental de los individuos para, al facilitar u otorgar el sentido que se busca, adquirir cierto poder o fuerza sobre las personas, sus actos, sus pensamientos y, tal vez sus conciencias.

1.3.2.- Los tiempos cambiantes

De cierto modo las definiciones del liderazgo, y particularmente de la efectividad de su actuación, también varían de acuerdo a momentos históricos, sociales y culturales, tanto del entorno como de la organización misma como se puede apreciar claramente en los momentos de los ciclos de vida de empresa y familia. El líder exitoso del pasado no muy remoto puede ser de lo más ineficaz en el presente y, más importante que ello, en el futuro de la organización. Dotlich y Noel (1998) refieren la cita de un Director General de una empresa indexada en Fortune 100 quien expresó: “Muéstrenme a un líder tomador de decisiones, ferozmente independiente, dominante y quien controla, y les mostraré a alguien que no tiene la menor idea ni posibilidades de cómo liderar una organización de hoy en día” (p. xi). Claramente se percibe que las cualidades, rasgos y características que se valoraron como efectivas hace apenas unos años, en el presente y para el futuro resultan completamente inoperantes para una nueva organización.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Conger y Benjamín (1999) exploran las competencias del líder del nuevo siglo, sobre la base de que el futuro de las organizaciones productivas demandarán nuevos tipos de líderes que sean: (a) sensibles a la diversidad, (b) eficientes en las relaciones interpersonales, (c) hábiles para comunicarse y motivar a otros, (d) constructores de comunidad o acuerdos comunes, (e) capaces de construir organizaciones alineadas estratégicamente, y (f) deseosos de desarrollar a otros líderes. Como es palpable las funciones ahora asignadas, las necesidades y las expectativas de las organizaciones, imponen cualidades distintas de quienes tienen a su cargo las funciones directivas, no solo la dirección general de la organización, sino todos aquellos que tienen a su cargo el influir en los demás para el desempeño de actividades, pero también, para la creación y mantenimiento del adecuado ambiente de trabajo que produzca el suficiente grado de satisfacción personal de los individuos.

1.3.2.1.- Liderazgo y empresa familiar

El liderazgo en la empresa familiar puede ser particularmente vulnerable a los cambios en los paradigmas de liderazgo debido a la persistencia de estilos paternalistas y autoritarios que provienen de los roles familiares tradicionales. El liderazgo y el legado del mismo frecuentemente están cimentados en las relaciones familiares. Baker y Wiseman (1998) examinan el liderazgo en la empresa familiar y señalan que “La eficacia del liderazgo y la calidad operacional del legado que un líder familiar tiene como respaldo depende del flujo de las relaciones entre los miembros significativos de la familia que trabajan en la empresa”. (p. 209).

El liderazgo en la empresa familiar puede consistir en un líder individual y/o en un conjunto de líderes. Puede haber dos líderes en una empresa familiar. Uno de ellos, regularmente el padre, es líder de la empresa y también de la familia, pero el segundo líder puede ser un hijo adulto o la madre de familia. En el caso de la madre se le considera poseer un liderazgo emocional tanto de la familia como de la empresa y sus tareas incluyen la facilitación de la comunicación entre la familia, actuando como una explicadora de la conducta de otros miembros de la familia, garantizando que se tenga cierta consideración por los sentimientos de algunos miembros de la familia, así como la organización de los eventos familiares especiales (fiestas, cumpleaños y celebraciones). Ward subraya que mientras muchas empresas familiares ponen muy especial cuidado e interés en el paso de

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

la estafeta al siguiente líder en la generación por venir, no se le pone tanta atención para facilitar la sustitución de la líder emocional (Ward, 1987).

Davis (1998) reta a la señalada falta de estrategia y visión en las empresas familiares cuando expresa que “Si la empresa familiar tiene alguna ventaja intrínseca es precisamente su habilidad de planear para el largo plazo” (p. 31), pues al existir una relación cercana y estrecha entre el patrimonio y futuro de la empresa con los miembros y los intereses de la familia, entonces el largo plazo es de vital importancia para ambas (empresa y familia).

El liderazgo en la empresa familiar es un fenómeno de una complejidad superior ya que se presenta en un espacio en el cual interactúan la familia, la empresa y la propiedad como valor. Beckhard (1998) considera que el liderazgo en la empresa familiar llegar a ser tan complicado en la tercera generación debido a que la propiedad de la empresa se ha fragmentado en muchos miembros de la familia. En la empresa familiar, además de su necesidad de definir estrategias, mantener una visión y los elementos inherentes a la operación de la empresa como tal, el líder de la empresa familiar “carga con la responsabilidad de liderar a la familia en la empresa, y hacerlo en forma simultánea. El líder de una empresa familiar regularmente no solo siente la necesidad de tener cierta jerarquía y grado en la empresa, sino también contar con un grado reconocido en la psicología de la familia”. (Hoover y Hoover, 1999, p. 183).

La literatura en este ámbito regularmente se concentra en las temáticas relativas a la dirección y la sucesión del liderazgo de la empresa familiar, y atiende poco a los aspectos del proceso de liderazgo en sí mismo. Dyer y Sánchez (1998) realizaron un análisis retrospectivo bibliográfico de los artículos publicados durante 10 años en el *Familia Business Review*, dando como resultado que no existe una categoría específica dedicada al liderazgo y/o al desarrollo de este en este tipo de empresa, mientras que en el tema de la sucesión del líder de la empresa familiar se encontraron 34 artículos y en los aspectos de dirección de la empresa familiar hubieron un total de 10 artículos.

1.3.2.2.- Estilos y características del liderazgo efectivo en la empresa familiar

Dyer (1986) subraya la interacción del liderazgo en la empresa familiar y la cultura organizacional. Las habilidades, acciones, creencias y estructuras del líder tienen un efecto sobre la habilidad de la organización para cambiar con el tiempo y con anticipación suficiente. Collins y Porras (1994) sugieren que existen valores básicos que perduran a lo

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

largo de las generaciones en la organización y que son estos los que marcan la diferencia entre una buena empresa y una gran empresa. Sorenson (2000), basándose en el trabajo de Dyer realizó una investigación acerca de los estilos y las prácticas de relación en el éxito de empresas familiares. Su estudio se centró en los cinco estilos de liderazgo conocidos como participativo, autocrático, laissez-faire/misión (dejar hacer), experto y referente. Los resultados indican que el estilo de liderazgo participativo se relaciona positivamente con la satisfacción y el compromiso de los empleados, así como con los resultados positivos en la familia y la empresa. Los resultados familiares y la satisfacción de los empleados fueron particularmente positivos con el liderazgo referente. De manera sorprendente, y de manera contraria a sus hipótesis, el liderazgo laissez-faire dio como resultado un alto grado de compromiso en los empleados (Sorenson, 2000).

Hoover y Hoover (1999) también distinguen dos tipos distintos de estilos de liderazgo en empresas familiares, estos son: el dictador benevolente o directivo primario, y el de coach/porrista o participativo primario. También Hunt y Handler (1999) examinan las prácticas exitosas de líderes de empresas familiares, su trabajo lo llevan a etiquetar a los estilos de liderazgo en forma paralela con el ciclo de vida de la empresa familiar y van del operador solitario (fundador de la empresa), el monarca y se mueve hacia un estilo consultor en la medida en que la nueva generación va ingresando a la empresa y comienza a hacerse cargo de ella. La nueva generación se desplaza de un estado de no rol, al de ayudante o asistente, gerente y, eventualmente, líder. Hunt y Handler (1999), en un estudio de seis empresas familiares exitosas encontraron que los líderes de estas: (a) utilizan una aproximación de “el negocio es primero”, (b) manejan el conflicto en forma preactiva tanto en la familia como en la empresa, (c) ubican la ganancia personal en un lugar por debajo del bienestar de la empresa y de la familia, (d) usan el apoderamiento (empowering), y estilos de liderazgo de delegación y participativos, (e) refuerzan o demandan más de los puestos laborales ocupados por los miembros de la familia, y (f) pueden desprenderse del rol de la empresa en su identidad personal.

1.3.2.3.- Liderazgo y ciclos de vida

El estilo de liderazgo necesario en cada etapa del desarrollo de la empresa puede no estar en sincronía con las aproximaciones individuales del liderazgo y con la transición del liderazgo en la empresa familiar. El líder emprendedor puede no estar suficientemente

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

equipado para manejar los sistemas de liderazgo que requieren las empresas más maduras (Clifford, 1975). Las transiciones del liderazgo pueden estar forzadas o presionadas por el ciclo de vida de la familia, dando como resultado la designación de un líder inexperto haciéndose cargo de una empresa que se encuentra en alguna situación crítica en su propio ciclo de vida. (Gersick y cols., 1997).

Magnusen (1995) señala que los líderes individuales deben de tener estilos flexibles que guarden relación con las fases del ciclo de vida de la organización. La visión del líder es más necesaria para llevar a la organización hacia el siguiente nivel, más que mantenerla confortablemente en el presente. Rothschild (1996) declara que el líder y el ciclo de vida de la organización deben de estar bien emparejados. Las diferentes fases demandan de diferentes habilidades y de diversas actitudes hacia el riesgo. Con líderes de empresas familiares, que usualmente están más comprometidos con el largo plazo de la empresa familiar, su habilidad para transitar el liderazgo a través de las fases del ciclo de vida de la organización se convierte en algo crítico.

La teoría del liderazgo del ciclo de vida descrita por Hersey y Blanchard (1979) se sustenta en la adaptación que el líder debe de realizar acorde con el nivel de madurez de sus seguidores. Definen la madurez como una “independencia relativa, habilidad para tomar responsabilidades y motivación al logro por parte de un individuo o grupo” (p. 97). En la medida en que el seguidor es más maduro, el líder hace ajustes proporcionando menos y menos estructuración de las tareas. Winn y Rice (1993) sugieren que los aspectos del ciclo de vida organizacional deben de ser atendidos sistemáticamente por la agenda del liderazgo. Esta agenda debe de involucrar la facilitación y anticipación a los cambios, la apertura a la información y una preparación efectiva de la organización. De igual manera alimentar y sostener el talento joven es un componente necesario para el liderazgo a través de los ciclos de vida organizacional (Boxall, 1998).

1.3.3.- Liderazgo y empresa familiar en México: La filtración de la familia hacia la empresa a través de elementos culturales

La globalización económica de los últimos años, así como la costumbre ancestral de sobrevalorar lo proveniente del exterior, particularmente de países calificados como superiores o más desarrollados (Europa en el Siglo XIX, y Estados Unidos en el XX), traen una serie de consecuencias en el comportamiento cotidiano de personas, grupos y

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

organizaciones en los países latinoamericanos, en particular en México. Dentro de las acciones no específicas, pero sí efectivas, de la apertura y globalización de mercados, también se debe de reconocer la correspondiente a la adopción de conocimientos relacionados con el comportamiento, las actitudes, los valores y los significados de formas y prácticas de relacionarse entre las personas y, por lo tanto, de producir los bienes o servicios de una organización.

Detrás de cada unidad de comportamiento de los individuos dentro de un grupo y/u organización se puede analizar la existencia de elementos de naturaleza cognitiva, emocional, cultural e histórica (tan solo por mencionar los principales), por ejemplo en las formas de solicitar que los subordinados realicen las actividades que el superior y los procedimientos marcan como necesarias, la manera comportamental de aceptar o rechazar dicha instrucción, la forma de explicar las desviaciones en la producción, las maneras de influir en los otros, de analizar los problemas o conflictos, así como su solución y la toma de decisiones que ello implica, etc. , son todos casos en los cuales se presentan elementos que ayudan a la explicación de la efectividad y satisfacción de los procesos psicosociales en las organizaciones. De todos cada uno de los ejemplos anteriores en relación a las formas de comportamiento que se realizan en las organizaciones, podemos identificar en ellas elementos asociados a historias personales y familiares de los sujetos involucrados.

Acerca de estudios sobre la relación familia y empresa la perspectiva de estudio ha sido desde la historia y la economía como disciplinas sociales y, dentro de los trabajos realizados, el de De la Garza (1992) resulta la referencia obligada, aunque su análisis resulta más de tipo sociológico e histórico aborda y demuestra la fuerza de las estructuras familiares y el fortalecimiento de las relaciones entre familias poderosas para la explicación de poderes económicos como el caso de las familias o las élites de Monterrey. El objeto de estudio en este caso consiste en el surgimiento y explicación del crecimiento o no de las actividades y logros empresariales en función de la dinámica y características de la o las familias a las cuales pertenece el empresario y de las cuales obtiene fortaleza y apoyo a fin de obtener los logros económicos, políticos y sociales. En el caso de las elites, además, se abordan y analizan las acciones de integración y consolidación de grupos económica, política y socialmente poderosos a través del establecimiento de lazos familiares mediante la búsqueda de emparentar a los miembros de las familias poderosas empresariales, sin

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

embargo en estos estudios a la familia se la concibe como instrumento de los grupos económicos y con fines de ese tipo, antes que como unidad social de análisis.

Los estudios descansan más sobre la perspectiva societal que considera diversos escenarios o espacios en los cuales opera el empresario, no solamente el económico, sino también el político y social en el sentido de la conformación de grupos ligados por lazos familiares y que intervienen en los espacios sociales de la comunidad, incluyendo a las esferas culturales, educativas y religiosas, aunque finalmente algunos autores conciben el actuar de la familia en términos puramente racionales y economistas. Los estudios se centran en aquellos que conciben a la familia como un instrumento que permite el manejo de recursos cualitativos y cuantitativos en beneficio de la familia y otros que revisan la estructura generacional. Se trata de estudios de caso con el seguimiento del desempeño de familias por más de dos generaciones, en dichos estudios se pueden identificar nombres de familias exitosas en el ámbito empresarial no solo de regiones, sino a nivel nacional o internacional. Se observa la cronología de hombres exitosos y sus familias principalmente y a partir del periodo del porfiriato, donde la racionalidad instrumental impera bajo los valores de "orden y progreso". Las técnicas usadas consisten en cronologías, relatos, descripciones y secuencias de hechos.

De estos estudios considero que es necesario conservar lo evidente que es **la fuerte relación entre fortaleza familiar y éxito empresarial**, al menos es lo demostrado en función de las variables históricas, sociales-regionales y culturales de los estudios, sin embargo los estudios no tuvieron la intención de demostrar la forma grupal y organizacional mediante las cuales la estructura y funcionamiento de la familia, en términos de los comportamientos cotidianos, valores y prácticas se mezclan en los roles entrelazados de la familia y el funcionamiento y operación de la organización productiva propiedad de la familia.

La familia como grupo humano representa históricamente "la célula de la sociedad", queriendo decir con ello que en su seno se representan los procesos de socialización y que, la salud y eficiencia de la sociedad están en relación directa con la salud y eficiencia de dicho grupo familiar. Como todo grupo tiene sus bases en los mecanismos de funcionamiento externo, que a su vez se encuentran de cierta manera determinados por la historia misma de la humanidad y de la comunidad en la cual se encuentra ubicada,

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

además de las historias de sus miembros. La familia, además, se refuerza debido a que entre sus miembros existe una relación sanguínea, afectiva, emocional, histórica y cultural. Es decir, además de representar el grupo de apoyo básico para que el individuo se fortalezca después de su nacimiento biológico, y obtenga seguridad y cobijo físico, le proporciona al individuo y a la sociedad gran parte de su fortaleza.

Cuando este grupo de apoyo e institución además se utiliza para emprender una organización productiva, entonces tanto la familia como la nueva o la otra organización (empresa) pueden verse afectadas, en forma tanto benéfica como perjudicial cualquiera de ambas. Pretendemos demostrar la forma en que esto ocurre, es decir, las maneras en las cuales las características de las redes familia y organización productiva interactúan, se mezclan, se sobreponen a fin de beneficiarse mutuamente a partir de las virtudes, más de la familia, sobre la organización productiva.

Hablar del empresario y la empresa en México puede significar, o ser enmarcado en, diversos escenarios o concepciones, los cuales enlistamos a continuación:

1.- Empresario macrocapitalista: Ubicamos aquí al gran empresario que ha invertido su capital en grandes empresas, algunas de ellas transnacionales, y que ha logrado dicho capital a partir del crecimiento y desarrollo de la empresa, o bien mediante operaciones financieras y mercantiles, a través de la compra de empresas en malas condiciones, haciendo en ellas reingeniería administrativa y financiera, salvándolas, volviéndolas rentables y manteniéndolas o vendiéndolas. Ejemplos serían, tanto como empresarios como sus empresas, el grupo Salinas (TV Azteca, Electra, Unefon), Slim (Sanborns, Telmex, Condomex, El Globo, etc.), Cemex o Bimbo.

2.- Empresario Asociado Capitalista: Se trata de aquel empresario que asoció sus recursos financieros con otros y que adquirieron o fundaron una empresa en la cual regularmente no laboran ni tienen ingerencia en su operación directa y cotidiana, formando solamente parte del Consejo de Administración para la toma de decisiones muy generales. En este nivel ubicamos también a aquellos que, habiendo fundado una sociedad, y aun aportando la mayor parte del capital, dejan la dirección en manos de otros expertos (managers) no socios de la empresa.

3.- Empresario director de empresa mediana: Empresario fundador: En ocasiones es el único capitalista que dirige su propia empresa la cual es de tamaño mediano (más de 200

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

empleados) y que tiene una intervención directa, no solo en la definición de la orientación y las estrategias generales de la empresa, sino también en la definición, implementación, ajuste y evaluación de planes y programas de la empresa.

4.- Empresario director de empresa pequeña: Con las mismas características que el nivel anterior, pero se trata de una pequeña empresa con entre 30 y 150 empleados, con una estructura administrativa y de producción pequeña y, la mayoría de las veces, con poca o nula formación profesional, tanto del director-propietario, como de las demás personas en los mandos, dentro de los cuales suelen encontrarse miembros de la familia del propietario (esposa(o), hijo(a)s, hermano(a)s, etc.).

5.- Empresario propietario de microempresa: Propietarios y directores de microempresas (menos de 30 trabajadores). Regularmente ellos han sido los fundadores de la empresa o la han heredado de sus padres. Con una pequeña estructura administrativa y de mando, poco profesional y en la cual también suelen encontrarse miembros de la familia del propietario (esposa(o), hijo(a)s, hermano(a)s, etc.).

Consideramos que la clasificación anterior permite estratificar no solo los elementos de naturaleza económica y financiera en cuanto a tamaño de la empresa, volumen de ventas, valor de los activos, operaciones, empleos y riqueza generados, etc., sino también en cuanto a lo que más nos interesa abordar, que son las diversas formas y contenidos de la cultura organizacional y su efecto sobre los procesos de liderazgo en los grupos de trabajo.

En las organizaciones productivas de los niveles 1, 2 y 3 resulta más difícil identificar y caracterizar los elementos culturales que se presentan en los grupos de trabajo, entre otras razones por las siguientes:

a) El tamaño de la empresa es tal que los mecanismos a través de los cuales se filtran y generan los elementos culturales son múltiples y diversos. Por ello la gran empresa busca definir y gestionar la “cultura organizacional corporativa” a fin de provocar identidad, compromiso y responsabilidad por parte de los individuos, sin embargo el tamaño la diversidad es tal que lo que se presenta a nivel de los grupos de trabajo es una suerte de híbrido cultural conformado por los elementos de la cultura organizacional corporativa, o al menos la interpretación de ellos por parte de los individuos, más los correspondientes al área o línea de negocio, más los del

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

departamento, los del área específica, etc., es decir, a medida en que se baja en la jerarquía de la organización la “pureza” de la cultura corporativa organizacional se diluye y se entremezcla.

b) La “fuerza “ de la cultura organizacional corporativa la podemos suponer más débil al no ser originada y promovida por sus propios creadores o creador individual, es decir, el empresario fundador o propietario, sino más bien por los managers que definen dicha cultura y la tratan de implementar, intentando interpretarla a partir de las líneas dadas por el propietario o fundador, alguien diría que de forma un tanto artificial o forzada, de ahí la gran importancia que se da en las empresas familiares a la decisión acerca de la sucesión en la dirección de la empresa por parte de un miembro de la familia.

c) La movilidad de los cuadros directivos, quienes son los “responsables” de definir y “dar vida” a la cultura organizacional oficial. Los constantes desplazamientos y sustituciones, el infiltramiento, de directivos con valores y costumbres no tan apegadas o identificados con los de la organización, provocan también variaciones en dicha cultura.

Hacia el otro extremo del continuo que hemos tratado de construir encontramos a las empresas donde el directivo es fundador-propietario y directivo operativo (niveles 4 y 5 de nuestra lista), y además dirige en vivo la operación de dicha organización, con un número reducido de trabajadores, donde su actuar tiene un mayor grado de probabilidad de impactar en los grupos de trabajo, habiendo además familiares de esta persona en dichas actividades directivas y operativas. Estas son organizaciones que representan mayores oportunidades de evidenciar el efecto de elementos culturales sobre el ejercicio del liderazgo en grupos de trabajo.

A diferencia de las organizaciones de los empresarios de los tipos 1, 2 y 3, las de tipo 4 y 5 son, en este sentido, más puras o evidentes: el tamaño pequeño de la organización, la “fuerza” aplicada por el propietario-director, la menor movilidad de cuadros directivos y la participación de familiares del directivo-propietario son cualidades que facilitan el estudio que deseamos realizar y demostrar. Aunado a ello rescatamos el enfoque que relaciona a la familia y la empresa como dos sistemas interdependientes en la empresa familiar, cuya complejidad y análisis involucra un ejercicio del poder y la autoridad y de los procesos de

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

liderazgo donde los individuos se ubican al parecer con un pie en sus roles de la empresa y con el otro en los roles familiares. Además de que los valores, la historia, las costumbres, en fin, la cultura de la organización tiene una paternidad familiar, es decir, es depositaria de las tradiciones, valores y propósitos de la familia propietaria.

Las relaciones familia-empresa y su grado de dificultad y complejidad pueden superar las propias de las organizaciones productivas no familiares, pues la empresa familiar se orienta a la consecución de objetivos de rentabilidad, productividad y de patrimonio e identidad familiar. En ese sentido el ejercicio de los procesos de liderazgo dentro de estas empresas implican el desdoblamiento de roles dobles o paralelos en las personas que los desempeñan, miembros de una familia y dirigentes de la empresa propiedad de la familia. Además los colaboradores no familiares esperan una conducción adecuada y eficiente, tal vez con calor humano y satisfacción, pero sin que los asuntos familiares intervengan en contra de la productividad y la satisfacción de los trabajadores.

1.4.- Conclusiones

Después de haber hecho una breve revisión de la cultura organizacional, la empresa familiar, las relaciones entre familia y empresa y del estado general de las explicaciones y modelos teóricos acerca del liderazgo, podemos establecer ciertas conclusiones iniciales dentro de todo este trabajo y que nos permitirán, a la vez, crear el marco dentro del cual ubicar y ordenar los resultados de la investigación.

Es claro que las organizaciones productivas propiedad y dirigidas por miembros de la familia presentan cualidades particulares que tienen que ser consideradas al momento de intentar estudiarlas como organizaciones, pues además de los atributos y características propias de ser organizaciones, habría que añadir el carácter de “familiares”, lo cual había sido subrayado como una característica poco deseable o inapropiada para los fines y/o los medios de una empresa (aproximación racional), postura que reclama la necesidad de que la empresa sea dirigida por “profesionales” específicamente formados para ello. Sin embargo, las empresas familiares, exitosas o no exitosas, representan un universo relevante dentro del mundo de las organizaciones productivas. Ya sea por factores sociales, históricos, culturales o económicos, los empresarios fundadores, regularmente

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

emprendedores solos, suelen construir los puentes para que su familia y su empresa no solo se comuniquen, sino que coexistan y convivan.

Las relaciones familia-empresa son diversas, complejas y complementarias, aunque su grado de dificultad y complejidad pueden superar las propias de las organizaciones productivas, pues ***la empresa familiar se orienta a la consecución de dos objetivos, uno de rentabilidad/productividad y otro de patrimonio e identidad familiar.*** En ese sentido el líder y el ejercicio de los procesos de liderazgo dentro de estas empresas implican el desdoblamiento de roles dobles o paralelos en las personas que los desempeñan, siendo por un lado miembros de una familia con ciertas funciones y de quienes los miembros de dicha familia esperan cierto grado de desempeño y éxito y, a la vez, dirigentes de la empresa propiedad de la familia. A su vez, en la empresa los colaboradores no familiares esperan una conducción adecuada y eficiente, tal vez con calor humano y satisfacción, pero sin que los asuntos familiares intervengan, o al menos no lo hagan en el sentido contrario de la productividad y la satisfacción de los trabajadores, no así necesariamente en cuanto a la construcción de un ambiente “familiar” que promueva la convivencia, el respeto, la identidad, el orgullo y la pertenencia.

Las teorías del liderazgo parecen seguir una ruta paralela a la mostrada por las teorías que han abordado el desarrollo de las organizaciones. Aunque el liderazgo siempre ha estado rodeado de una especie de alo semimágico, el líder y su actuar estarán evaluados por el grado de impacto que tiene sobre actos, valores, sentimientos y pensamientos de los demás (seguidores) y, finalmente, por los resultados de la organización. Sin embargo, las teorías que explican el fenómeno, y que proponen modelos, estilos y formas más eficientes de actuar para aquellos que desean “formarse” como líderes, han ido de concepciones un tanto mecánicas, de rasgos de personalidad del líder y unidireccionales, hacia concepciones de proceso y que consideran las interacciones líder-seguidor, así como la ingerencia del líder en aspectos más sutiles y poderosos, por ejemplo la creación de significados y la construcción de sentido y cultura en la organización, a la cual los individuos se adhieran y se sientan comprometidos. El líder pasa de ser un individuo con capacidades extraordinarias pertenecientes a su estructura de personalidad (casi innata) a un elemento facilitador de procesos, orquestador de conciencias, motivaciones, significados e identidades en la cultura de la organización, inclusive un igual

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

dentro de los seguidores. En este sentido el presente estudio busca los elementos que entreteje el líder de empresa y familia para aprovechar lo mejor de cada una de ellas en beneficio de los objetivos que cada una de ellas buscan lograr.

Nuestra investigación de campo concibe al liderazgo como un proceso complejo diseñado, dirigido, operado y evaluado por los miembros directivos de la empresa, quienes a su vez forman parte de una familia propietaria que tienen intereses económicos, personales, familiares y culturales que introducen a la empresa con la finalidad de que ambas entidades (empresa y familia) logren sus propósitos. Así el líder y los procesos de liderazgo en la empresa familiar no son solo la actuación necesariamente de una persona en aislado, sino de un conjunto de miembros que, abierta o veladamente, se mueven dentro de un contexto cultural organizacional y familiar que promueve la identidad, el compromiso y, en general, los elementos necesarios para un sano y productivo desempeño de la organización. Por lo tanto, la identificación de estilos y formas de ejercer el liderazgo, así como la investigación de aspectos de la historia familiar y la dinámica de la misma, resultan ser los escenarios y elementos necesarios en la investigación de campo.

Asumimos una postura en relación a las teorías del liderazgo que permita identificar elementos más bien de tipo situacional en el ejercicio del liderazgo, así como de la conformación de sentido y generador de motivación en los miembros de la empresa, sobre la idea de que estas son regularmente empresas micro, pequeñas y/o medianas. Por lo que los marcos conceptuales teóricos corresponden fundamentalmente a las aproximaciones situacional y de la contingencia, así como a aquellas que conciben al líder como motivador, creador y desarrollador de sentido, con la orientación además identificada hacia la consecución de los valores promovidos por el núcleo familiar.

Los resultados de la investigación de campo que se describe en los siguientes capítulos serán analizados a partir de tres ejes conceptuales entrelazados que trataremos de diferenciar sin alterar en lo posible las relaciones entre ellos. Estos ejes conceptuales son:

- Los estilos de liderazgo existentes en la organización, particularmente los mostrados por los líderes miembros de la familia propietaria. Considerando además los grados de satisfacción reportados por los colaboradores.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

- La cultura de la organización estimada a partir de las entrevistas realizadas, tratando de identificar el ***patrón de suposiciones básicas compartidas que fue aprendida por el grupo en la medida en que resolvieron sus problemas de adaptación externa y de integración interna***, (Schein, 2004. p. 17). Relacionando dicho patrón de suposiciones con los estilos de liderazgo identificados en la organización.
- Las relaciones familia-empresa enmarcadas en los ciclos de vida de cada una de ellas, donde se puedan ubicar correspondencias y afectaciones mutuas. Ello a partir de los datos de historia de la organización y de la familia propietaria.

Estos serán los ejes de análisis de los resultados que describiremos más adelante y que nos representan la estructura para sistematizarlos.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

CAPÍTULO II

OBJETO DE ESTUDIO Y PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

La Cultura y el Liderazgo son dos lados de una misma moneda. Ninguna de ellas puede llegar a ser plenamente entendida en sí misma sin la participación de la otra.

Edgar H. Schein
(Organizational Culture and Leadership, 2004)

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo hace una ubicación de nuestro objeto dentro del marco de análisis que será utilizado en la interpretación de los hallazgos encontrados en el trabajo de campo. En la disección acerca del objeto de estudio relacionamos conceptual y metodológicamente los elementos de cultura, liderazgo y familia dentro del marco de la empresa familiar, ello con la finalidad de proporcionar al lector un encuadre que acote y ubique la metodología de investigación y el análisis posterior de los resultados. Posteriormente se describe la metodología utilizada en la investigación de campo en su etapa de proyecto, incluyendo datos de las empresas de la muestra estudiada para, en el capítulo siguiente, mostrar los resultados obtenidos como evidencia empírica del estudio realizado.

2.1.- Objeto de estudio y marco de análisis

Las líneas de investigación del postgrado en Estudios Organizacionales se presentan como un trío que describen las áreas deficitarias y, a la vez, de oportunidad para el desarrollo de los proyectos de investigación, estas son:

1. Individuo, trabajo y organización;
2. Estructuras, decisiones y diseño organizacional; y
3. Modelos organizacionales y contextos internacionales. (Plan de Estudios del Postgrado en Estudios Organizacionales, p.: 8).

Nuestro proyecto de investigación lo ubicamos dentro de la primera de estas líneas cuya ampliación teórica, a decir del Plan de Estudios del Postgrado, “apunta en dos direcciones fundamentales. En primer lugar, trabajar para eliminar las estrecheces asociadas a concepciones demasiado instrumentales y al determinismo tecnológico mediante la incorporación de reflexiones en torno al sujeto en la organización, la naturaleza del trabajo, la productividad y el tiempo libre, la vida social en la empresa, el impacto de las dimensiones espacio-temporales en la organización del trabajo, la modificación del contenido y naturaleza de la productividad en el trabajo en función de la base tecnológica que se implanta, el análisis de las relaciones industriales, las estrategias de corte laboral y sindical y la participación del Estado como organizador de las condiciones para la

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

producción industrial, *el impacto de la cultura en la empresa y el comportamiento del trabajador y los grupos de trabajo.*” (p. 9).

De la Rosa (2000) realiza un trabajo detallado acerca de las relaciones de poder en las empresas mexicanas de tamaño micro, pequeño y mediano y en sus diversas clasificaciones acerca de los discursos acerca de estas, es evidente la aparición constante de los referentes de familia y empresa, algunos de ellos son:

- Dentro de los “Tópicos del discurso oficial de la MPYME”, como una de las “Líneas de acción sugeridas y apoyos a la MPYME” está el “Discurso que enfatiza tanto la necesidad de superar la idea de empresa familiar que obstaculiza la entrada de nuevos socios como la necesidad de tomar decisiones en conjunto.” (p.: 7).
- Dentro de los “Tópicos del discurso académico de la MPYME”, como uno de los “Factores de éxito, competitividad y desarrollo en la MPYME Mexicana” está el
 - “Discurso que expone que la implantación de modelos de calidad en pequeñas y medianas empresas se da en empresas administradas profesionalmente y no en empresas administradas como negocios familiares.” (p.: 16).
 - “Discurso que expone que la toma de decisiones en la MPYME tiende a ser más profesional debido a que el nivel educativo de los empresarios es cada vez más alto, la toma de decisiones tiende a ser más colectiva y los aspectos familiares van perdiendo importancia.” (p.: 18).
- Dentro de la “Caracterización de la MPYME Mexicana” en cuanto a su forma organizacional y forma de gestión y/o administración De la Rosa (2000) encuentra también los siguientes aspectos:
 - “Prevalece la idea de empresa familiar
 - La estructura de las MPYME's está construida alrededor de las necesidades personales del dueño de la empresa.
 - La dirección de la MPYME se caracteriza en mayor medida por criterios domésticos que reproducen decisiones de carácter familiar que por criterios racionales apegados a principios administrativos científicos.
 - La MPYME está constituida por la confluencia de dos complejidades: la empresa y la familia, por lo que los valores, las actitudes y las normas sociales de estas instituciones interactúan y modelan el interior de dicho sector.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

- El microempresario se caracteriza por la identificación de su unidad fabril como parte del patrimonio familiar, lo que implica que piense que al unirse con otros empresarios perderá la capacidad de control y conducción de su empresa y pondrá en riesgo su patrimonio familiar y sentimental” (p.: 62).
- El sector de la MPYME se caracteriza por aprovechar el ahorro familiar como instrumento de capitalización e inversión (p.: 67).

La cultura organizacional, independientemente de las discusiones conceptuales acerca de su definición (Komives y cols., 1998), implica la vida axiológica de la organización, lo que es más importante en ella, aquello que será privilegiado en forma más o menos homogénea y que viene “dictado” desde la dirección. En ocasiones las empresas más “desarrolladas” han tratado de intervenir consistente e intencionalmente en la cultura organizacional a fin de eficientar la operación y optimizar los resultados (Wilkins y Ouchi, 1983). La micro, pequeña y mediana empresa no tiene recursos para hacer esto de manera propositiva, sin embargo cuenta con un mecanismo más antiguo y, a la vez, natural; la familia y la fuerza del fundador que, dado el tamaño pequeño de la empresa y su actuar y presencia cotidianas, le hacen probable el “infundir” su estilo de “hacer las cosas” y, también de definir y privilegiar lo que es más importante de aquello que lo es en menor grado. Una de las funciones primordiales en toda organización es aquella que tiene que ver con influir a ciertas personas a fin de que realicen las actividades (actos) que se requieren, además que los realicen sintiéndose “bien”, satisfechos (emociones, afectos), para lo cual también debe de existir un suficiente grado de influencia también en los contenidos de pensamiento de estas personas (cogniciones).

Esta tríada, actos-emociones-pensamientos, en la medida en que se presenta en forma congruente eleva la probabilidad de un “Liderazgo efectivo”, aunque es claro que el concepto de liderazgo es el más elusivo de los términos en la bibliografía (Leithwood y Duke, 1998) hemos decidido conservarlo, pero concebido básicamente como proceso de influencia en estas tres dimensiones ya sea entre parejas de personas (interpersonal) o entre una persona y los miembros de un grupo de trabajo, ya sea este forma o informal.

Así llegamos al acotamiento de que nuestro objeto de estudio en la presente investigación se ubicó en el campo de interrogantes que se presentan en el punto donde

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

confluyen: a) la cultura de la organización de la empresa familiar definida por dicha familia propietaria que, b) además es dirigida por miembros de dicha familia en cuyos estilos de liderazgo se reflejan dichos elementos de la cultura organizacional. Siendo este el espacio conceptual donde se ubica nuestro trabajo definimos nuestro **objeto de estudio como los procesos de liderazgo dentro de las empresas familiares de la muestra y su relación con elementos de la cultura de la organización que están parcial o ricamente definidos por la familia propietaria, la cual mantiene una correspondencia con la empresa.**

En el capítulo 1 hemos presentado la concepción de las relaciones empresa-familia a partir de los ciclos de vida de ambas, ahora nos apoyaremos en dichos ciclos para tratar de usarlos como plataforma de análisis de los resultados de la investigación. La tabla comparativa de las etapas de los ciclos de familia y empresa muestra la sincronía que debiera de existir entre ambos ciclos a fin de esperar resultados favorables para ambas.

ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE LA FAMILIA: (Gersick y cols., 1997).	ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA: (Greiner, 1972).
1.- Familia empresa joven: Los padres son menores de 40 años y los hijos menores de 18. Los retos en esta etapa son mantener al matrimonio, decisiones en cuanto a las interacciones entre familia y empresa, las relaciones con la familia extendida y sacar adelante a los hijos.	(1) Crecimiento a través de la creatividad. (2) Crecimiento a través de la dirección,
2.- Familia entrada en la empresa: La generación de los padres se ubica entre los 35 y 55 años, mientras que los hijos están entre la adolescencia y los 20 años. Los retos de esta etapa son las transiciones de la etapa media de vida, los deseos y esfuerzos de los hijos por obtener mayor independencia e individualidad y la creación de procesos para las decisiones de carrera que impactan a los individuos de la familia y a la empresa.	(3) Crecimiento a través de la delegación,
3.- Familia trabajando en forma conjunta: La generación mayor está entre los 50 y 65 años y los hijos entre los 20 y 45. Los retos incluyen la comunicación y la colaboración intergeneracionales, incluyendo honestidad, apertura y consistencia;	(4) Crecimiento a través de la coordinación,

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

<p>esfuerzos por tener procesos efectivos para el manejo del conflicto y el manejo de la probable aparición de una tercera generación.</p>	
<p>4.- Familia pasando el bastón de mando: Típicamente la generación mayor está por arriba de los 60 años de edad. Los principales retos son la separación de la empresa de la generación mayor (tanto emocional como financieramente), y la transferencia del liderazgo a la siguiente generación.</p>	<p>(5) Crecimiento a través de la colaboración</p>

Las acciones de liderazgo en la empresa familiar se ven cruzadas por las etapas del ciclo de la familia y de la empresa, de tal forma que el ejercicio del liderazgo en la empresa por parte de los miembros de la familia propietaria se ven afectados por los roles y etapas correspondientes en el ciclo de vida de la familia. Por ejemplo un padre de familia que inicia una empresa cuando sus hijos son pequeños su preocupación familiar es garantizar cierto futuro para sus hijos aun pequeños, mientras que le empresa requiere acciones de creatividad y dirección. Cuando la empresa entra en la siguiente etapa (3) en la familia ha habido un crecimiento de sus miembros y las necesidades y objetivos han cambiado, los hijos buscan independencia e identidad en su etapa adolescente y la empresa demanda delegación de mando. Si el ciclo de vida de la familia continua según lo planteado la segunda generación se ira incorporando a la empresa, la cual entrará en su etapa de coordinación (4) como forma de crecimiento. Finalmente la etapa del paso del bastón de mando pero con una estrategia de colaboración para satisfacer la etapa del ciclo de vida de la empresa. Aparentemente si esta historia corre de esta forma la empresa familiar subsistirá y crecerá adecuadamente, a la vez que la familia propietaria tendrá una relación sana con la empresa, obteniendo ambas la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

En este baile conjunto entre empresa y familia los estilos de liderazgo que asuma el fundador en un principio, y los demás miembros de la familia que se vayan sumando en la operación reflejarán de cierta manera cada uno de los momentos correspondientes del ciclo de vida de la familia, a la vez de que despegarán sus habilidades y conocimientos dentro de una serie de suposiciones compartidas acerca de lo que es adecuado (cultura según Schein).

2.2.- Proyecto de investigación

2.2.1.- Problema de investigación

Con lo anterior hemos intentado fortalecer *el problema de investigación* de la presente tesis el cual consiste en: ***Demostrar el efecto de variables de naturaleza cultural en la forma de ejercer el liderazgo en organizaciones productivas familiares de tamaño micro o pequeño. Se postula que las principales de dichas variables se incorporan a la organización a través del funcionamiento familiar, por lo que la muestra de organizaciones estará conformada por aquellas de tamaño micro o pequeño y que contengan dentro de su estructura la participación de al menos dos miembros de una misma familia (esposo, esposa, hijo o hija).***

2.2.2.- Marco específico del proyecto

El proyecto se desarrollará dentro del triangulo conceptual conformado por:

a) El liderazgo acotado en su definición como proceso en grupos de trabajo dentro de la organización,

b) La familia concebida como institución sociohistórica portadora y representativa de elementos culturales y como grupo humano con su estructura y funcionamiento propios y asociados a la propiedad y operación de una empresa y

c) La empresa misma como organización con sus propios procesos psicosociales y como sistema o entidad cultural.

2.2.3.- Hipótesis

Los roles y mecanismos de operación y control de la estructura familiar determinan en cierta medida la forma, calidad y efectividad de los procesos de liderazgo dentro de la organización productiva.

2.2.4.- Método y variables

La metodología de investigación nos determina la definición necesaria de las variables a relacionar y medir, así como el instrumental para el levantamiento de datos e información. A continuación se presentan dichos elementos:

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

2.2.4.1.- VARIABLES

Estas se dividen en de control, independientes y dependientes. Un mismo instrumento sirvió para abordar una o más variables. Véase la siguiente tabla:

CUADRO DE VARIABLES:

Variable de Control:

Variable:	Definición:	Instrumento(s):
De control:	Que la empresa cubra las características que el estudio requiere: Ser de tamaño micro o pequeña (de 5 a 200 trabajadores) y que en ella laboren al menos dos miembros de la misma familia con parentesco sanguíneo.	Encuentro de primer contacto: Sensibilizar y obtener aprobación de la investigación por parte de representante significativo de la organización (propietario o miembro de la familia propietaria). (1).

VARIABLES INDEPENDIENTES:

Variable:	Definición:	Instrumento(s):
11.- Estructura familiar.	Dimensión que identifica la conformación de la familia la cual incluye: Miembros de la familia directa (Padres e hijos identificando aquellos que viven en el hogar como los que ya hayan salido de este), genero, edades, escolaridad, ocupación y estado civil de cada uno de ellos.	Entrevista grupal familiar: Solo miembros de la familia. (3)
12.- Historia familiar.	Conformación de la pareja, nacimientos, fases y eventos significativos, su relación con la empresa familiar y la historia de esta.	
13.- Dinámica familiar.	Estado actual del funcionamiento de la familia, responsabilidades, deberes, derechos, formas de ejercer la autoridad y tomar decisiones, etc. .	

VARIABLES DEPENDIENTES:

Variable:	Definición:	Instrumento(s):
D1.- Toma de Decisiones: Cantidad, tipo, racionalidad, etc. .	Se define como las diversas maneras en las cuales se realiza el proceso de toma de decisiones significativas en la organización, es decir, aquellas que por el contenido de lo abordado o las repercusiones de las líneas de acción que se tomen, tienen o pueden tener un efecto amplio sobre el desempeño y las metas de la organización.	Entrevista grupal organizacional: Familiares y otros colaboradores. (2) Entrevistas individuales con líderes o jefes de grupo de trabajo. (4)
D2.- Grado y estilos de Influencia interpersonal:	Se define como el grado y los estilos con los cuales se logra o pretende lograr un efecto de influencia sobre otros, con la finalidad de orientar sus actos, pensamientos y emociones hacia la	Cuestionarios de

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Variable:	Definición:	Instrumento(s):
Cambio en opiniones, ideas, conductas y emociones de los demás.	consecución de algún fin.	estilos de dirección tanto en versión a líderes (L) como a colaboradores (C). (5)
D3.- Grado de satisfacción personal con decisiones (tarea) y con proceso.	Se define como el grado de satisfacción percibido y reportado por parte de los individuos en relación con las decisiones tomadas por el grupo o la organización, ya sea a través de un proceso grupal o en forma unilateral por parte de alguna persona con la autoridad para hacerlo, así como la satisfacción por el grado de logro de los resultados esperados (tarea) y la forma en que se desarrolla el trabajo en el grupo a partir de las relaciones socioafectivas interpersonales (proceso).	

(1) Encuentro de primer contacto: Sensibilización y obtención de la aprobación de la investigación por parte de representante significativo de la organización (propietario o miembro de la familia propietaria). Los argumentos presentados fueron:

- Se trata de un proyecto de investigación de parte de una institución de educación superior nacional que desea conocer la forma en que se relacionan los elementos o aspectos familiares con el desempeño y la efectividad de las organizaciones productivas.
- La información obtenida, procesada, así como los resultados obtenidos serán difundidos en primera instancia a las organizaciones participantes y en su publicación se guardará el más absoluto anonimato acerca de las organizaciones y las variables o regularidades que se lleguen a encontrar. Aun las mismas organizaciones participantes desconocerán la identidad y características de las demás organizaciones estudiadas. Los registros grabados en versión auditiva o audiovisual (video) serán resguardadas por el equipo de investigación.

(2) Entrevista Grupal Organizacional (EGO): Familiares y otros colaboradores.

- **OBJETIVO:** Identificar las versiones de los miembros no familiares dentro de la dinámica de la organización, así como la forma sociohistórica, emocional, cognitiva y conductual en que se relacionan con la organización-familia. La entrevista sería de tipo semiestructurada abarcando las siguientes categorías:
 - Historia de la organización.
 - Momentos “difíciles” o de reto/prueba para la organización.
 - Observación de relaciones o dinámicas (emocionales, cognitivas y conductuales) entre familiares y no familiares dentro de la organización.
 - Historias personales de miembros no familiares de la organización, particularmente su forma de incorporarse, lo dado y recibido a y de la organización.

(3) Entrevista Grupal Familiar (EGF): Solo miembros de la familia.

- **OBJETIVO:** Identificar la existencia o no de interrelaciones entre los roles y dinámicas familiares con el accionar de la organización de trabajo. La entrevista sería de tipo semiestructurada abarcando las siguientes categorías:

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

- i. Estructura familiar.
 - ii. Historia familiar.
 - iii. Momentos “difíciles” o de reto/prueba para la familia y la organización.
 - iv. Efectos percibidos por cada miembro de la familia a raíz de la conjugación familia-organización laboral.
 - v. Estado posible de la organización si no existieran los elementos familiares en ella.
- (4) Entrevistas individuales con líderes o jefes de grupo de trabajo:
- **OBJETIVO:** Identificar las percepciones que las personas con funciones de liderazgo tienen acerca de la dinámica de la organización, las formas de dirección operadas, estimuladas, copiadas, desarrolladas y restringidas por la organización, así como el grado de participación que en ello tienen los miembros de la familia y la dinámica misma de las relaciones familiares. La entrevista sería de tipo semiestructurada abarcando las siguientes categorías:
 - i. Dificultades o problemática de la organización.
 - ii. Papel e importancia de las funciones de dirección en los diversos niveles en los que participa.
 - iii. Efecto de los roles y las dinámicas familiares sobre los resultados y el ambiente de la organización.
- (5) Cuestionarios de estilos de dirección tanto en versión a líderes como a colaboradores (ver anexo 1).

2.2.4.2.- PROCEDIMIENTO

Con la finalidad de seleccionar una muestra de organizaciones-sujeto dentro de la investigación se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Se tuvo contacto con dos fuentes posibles de reclutamiento de las organizaciones, estas fueron una pequeña empresa de desarrollo de software quien atiende a organizaciones pequeñas del giro de las Artes Gráficas y en las que es común la constitución de dichas empresas por parte de miembros de la familia propietaria de la misma. La otra fuente de organizaciones-sujeto para el estudio fue la propia Cámara Nacional de las Artes Gráficas, dadas las facilidades existentes por las relaciones con dicha organización.
- Se seleccionó una muestra de organizaciones que cumplieron con los siguientes requisitos: Ser de tamaño micro o pequeña (de 5 a 200 trabajadores) y que en ella laboren al menos dos miembros de la misma familia con parentesco sanguíneo.
- Se obtuvo una muestra de 5 organizaciones, las cuales fueron contactadas y aceptaron participar en el estudio.

2.2.4.3.- TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:

La naturaleza de las variables a investigar nos determina en buena medida el instrumental metodológico y de captura de información a utilizar. De ahí que atacemos el trabajo de campo a través de dos estrategias complementarias: una cuantitativa y otra

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

cualitativa, siendo los instrumentos específicos la entrevista y el cuestionario los cuales nos permitimos definir a continuación:

- La realización de entrevistas grupales, una con los familiares que laboran en la empresa y los principales colaboradores de la misma, y otra exclusivamente con los miembros de la familia, tanto lo que laboran como los que no lo hacen dentro de la empresa.
- La aplicación de un cuestionario acerca de formas de ejercer el liderazgo en versión una para líderes miembros de la familia propietaria de la empresa (L) y otra versión aplicada a los colaboradores con mandos medios no miembros de la familia propietaria (ver anexos).

Entrevista: Concebida como “un proceso de encuentro entre dos o más personas en donde una de ellas busca el conocimiento de características de la otra en relación a aspectos específicos , haciendo uso de una gran gama de estrategias y técnicas de carácter tanto verbal como no verbal en la relación humana que dicho encuentro implica” (Bastar, 1996, p. 13). La entrevista como instrumento la diferenciamos del interrogatorio o aplicación de cuestionarios, inventarios u otros instrumentos cerrados y estructurados de manera más específica. La entrevista implica “entrevistar” a través de las respuestas y las formas (lenguaje no verbal) los elementos no tan evidentes u objetivos que se arrojan en otros instrumentos menos personales. La técnica de entrevista tiene como principales variantes aquellas que se ubican dentro del continuo estructurada-libre, es decir, va desde aquella entrevista en la cual el entrevistador se apega a una estructura fundamentalmente rígida que le marca aspectos a conocer, la secuencia y los elementos de forma precisa, hasta la entrevista libre en la cual el entrevistador cuenta con un conjunto de categorías a investigar, pero sin tener restricciones de orden o preguntas específicas, y en la cual el entrevistado o entrevistados pueden marcar el ritmo, la intensidad, profundidad y ruta a seguir.

Cuestionario estructurado: Este tipo de instrumento acota tanto las interrogantes a responder como, muy frecuentemente, las posibles respuestas, aunque puede incorporar reactivos más abiertos para que sean respondidos por los individuos de manera más abierta y personal. El cuestionario utilizado, en sus dos versiones (Líderes y Colaboradores), ha sido aplicado en un estudio previo que permitió validar estadísticamente la consistencia de

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

las categorías evaluadas, así como de los reactivos y la escala que lo conforman. Ambos cuestionarios se presentan en el anexo 1.

2.3.- MUESTRA DE EMPRESAS ESTUDIADAS

2.3.1.- EMPRESA ACATL (Caña): Datos generales de la empresa y del levantamiento de la información:

Nombre o Razón Social de la Empresa:	EMPRESA ACATL
Número de Trabajadores:	115
Edad de la empresa:	45 años
Giro / actividad:	Impresión

- Fecha(s): La Entrevista Grupal Organizacional (EGO) se realizó el 13 de Junio de 2005 en esa misma ocasión se aplicaron y respondieron los cuestionarios. La Entrevista Grupal Familiar (EGF) se realizó el 21 de Junio de 2005.
- Lugar(es): Ambas entrevistas se realizaron en las instalaciones de la empresa. La EGO en una sala de juntas de la Dirección General que contaba con mesa en forma ovalada y sillas individuales para cada uno de los entrevistados. La EGF se realizó en el privado de la Dirección General el cual cuenta con una mesa apropiada para 4 o 6 personas.
 - Horario(s): EGO = 11:00 a 12:25 EGF = 12:00 a 13:25
 - Duración: EGO = 01:25 EGF = 01:25
 - Participantes:
 - EGO:

<ul style="list-style-type: none">○ Director General (Rafael Arias, Hijo)○ Asesor de la Dirección General (Raúl Arias, Padre)○ Gerente de Administración (Sergio)	<ul style="list-style-type: none">○ Gerente de Calidad (Rubén)○ Gerente de Logística (Miguel Angel)○ Gerente de Producción (Fernando)
---	---

- EGF: Padre (Raúl), Madre (Irene) e Hijo (Rafael).

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

2.3.2.- EMPRESA ELHUAYOTL (Alma, Ánima): Datos generales de la empresa y del levantamiento de la información:

Nombre o Razón Social de la Empresa:	EMPRESA ELHUAYOTL
Número de Trabajadores:	180
Edad de la empresa:	32 años como propiedad de la familia actual
Giro / actividad:	Edición, impresión y distribución de productos editoriales.

- Fecha(s): La Entrevista Grupal Organizacional (EGO) se realizó el 19 de Agosto de 2005. La Entrevista Grupal Familiar (EGF) se realizó el 21 de Agosto de 2005.
- Lugar(es): Ambas entrevistas se realizaron en las instalaciones de la empresa. La EGO en una sala de capacitación que contaba con sillas con paleta, las cuales se ubicaron en forma circular, en las que se ubicaron los entrevistados, ocupando una de ellas el propio entrevistador. La EGF se realizó en el privado de la Dirección General el cual cuenta con una mesa apropiada para 6 o 9 personas.
- Horario(s): EGO = 10:00 a 11:25 EGF = 16:00 a 17:45
- Duración: EGO = 01:25 EGF = 01:45
- Participantes:
 - EGO:

<ul style="list-style-type: none"> ○ Gerente General (Arturo Espinosa Cuadrado, hermano del Director General) ○ Administrador (Eduardo Espinosa, hermano del Director General) ○ Producción (Jorge Espinosa Pérez, sobrino del Director General) ○ Producción (Octavio Espinosa Pérez, sobrino del Director General) ○ Comercialización (Graciela 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mercadotecnia (Alma Romero, colaboradora) ○ Sistemas (Arturo Sánchez, colaborador) ○ Área Técnica (María de los Angeles Cordero, colaboradora) ○ Contabilidad (Bernardo Ramírez, colaborador) ○ Ventas (Lidia Romero, colaboradora)
--	---

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Espinosa Reyna, hija del Director General)	
--	--

- EGF: Hermano mayor (Luis), su esposa (Ruth), hija (Graciela), hijo (Manuel), hermano (Eduardo), hermano (Arturo), esposa de Eduardo (Laura) y esposa de Arturo (Martha).

2.3.3.- EMPRESA TAHYOTL (Paternidad): Datos generales de la empresa y del levantamiento de la información:

Nombre o Razón Social de la Empresa:	EMPRESA TAHYOTL
Número de Trabajadores:	125
Edad de la empresa:	40 años
Giro / actividad:	Impresión.

- Fecha(s): La Entrevista Grupal Organizacional (EGO) y la Entrevista Grupal Familiar (EGF) se realizaron ambas el 6 de Julio de 2005.
- Lugar(es): Ambas entrevistas se realizaron en las instalaciones de la empresa, específicamente en la sala de juntas de la empresa, la cual contaba con una mesa ovalada y sillones de piel cómodos alrededor de la misma. Los sillones fueron ocupados por los entrevistados y el entrevistador sin asignar ninguna indicación precisa al respecto de ubicar lugares específicos a cada uno de los participantes. La entrevista familiar se realizó en el mismo espacio y día por la tarde.
- Horario(s): EGO = 10:00 a 11:35 EGF = 16:00 a 18:00
- Duración: EGO = 01:35 EGF = 02:00
- Participantes:
 - EGO:

<ul style="list-style-type: none"> ○ Director (Francisco Rubio, Padre) ○ Gerente General (Javier Rubio, Hijo) ○ Gerente de Producción (Francisco Rubio, Hijo) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Operaciones (Félix) ○ Almacén (Aarón) ○ Gte. Ventas (Fernando) ○ Producción (Enrique) ○ Sistemas (Ricardo)
--	--

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

<ul style="list-style-type: none"> ○ Gte. Administración (Gerardo Rubio, Hijo) ○ Gte. Pre-Prensa (Alejandra Rubio, Hija) ○ Producción (Juan) 	
---	--

- EGF:
 - Padre (Director, Francisco)
 - Madre
 - Tres hijos (Javier, Francisco y Gerardo)
 - Hija (Alejandra)

2.3.4.- EMPRESA EZTLI (Sangre): Datos generales de la empresa y del levantamiento de la información:

Nombre o Razón Social de la Empresa:	EMPRESA EZTLI
Número de Trabajadores:	85
Edad de la empresa:	10 años
Giro / actividad:	Impresión.

- Fecha(s): La Entrevista Grupal Organizacional (EGO) y la Entrevista Grupal Familiar (EGF) se realizaron ambas el 12 de Septiembre de 2005.
- Lugar(es): Ambas entrevistas se realizaron en las instalaciones de la empresa, específicamente en la sala de juntas de la empresa, la cual contaba con una mesa rectangular y sillas sencillas pero cómodas alrededor de la misma. Las sillas fueron ocupadas por los entrevistados y el entrevistador sin asignar ninguna indicación precisa al respecto de ubicar lugares específicos a cada uno de los participantes. La entrevista familiar se realizó en el mismo espacio y día por la tarde.
 - Horario(s): EGO = 10:00 a 11:35 EGF = 16:00 a 18:00
 - Duración: EGO = 01:35 EGF = 02:00
 - Participantes:
 - EGO:

<ul style="list-style-type: none"> ○ Asesor (Andres Solórzano, Padre) ○ Gerente General (Mario Solórzano, Hijo) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gte. Administración (Salvador Salinas) ○ Jefe de Producción (Iván Alcántara)
---	---

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

○ Gerente de Producción y Ventas(Carlos Solórzano, Hijo)	○ Jefe de Sistemas (Mauricio Carranza)
--	--

- EGF:
 - Padre (Andres)
 - Madre (Beatriz)
 - Dos hijos (Mario y Carlos)
 - Esposas de los hijos (Cinthia y Sandra)

2.3.5.- EMPRESA HUECAPAC (Soberano): Datos generales de la empresa y del levantamiento de la información:

Nombre o Razón Social de la Empresa:	EMPRESA HUECAPAC
Número de Trabajadores:	45
Edad de la empresa:	25 años
Giro / actividad:	Impresión.

- Fecha(s): La Entrevista Grupal Organizacional (EGO) y la Entrevista Grupal Familiar (EGF) se realizaron ambas el 15 de Junio de 2005.
- Lugar(es): Ambas entrevistas se realizaron en las instalaciones de la empresa, específicamente en el despacho del Director General, se acomodaron las sillas alrededor del escritorio principal y los entrevistados y el entrevistador tomaron asiento alrededor del escritorio. El Director General se mantuvo en su silla principal. Debido en que en ambas entrevista la única diferencia fue la participación de una colaboradora no familiar las dos entrevistas se realizaron en forma sucesiva, mediando solamente un breve receso de cinco minutos entre cada una de ellas a fin de poder atender diversos asuntos por parte de todos los participantes.
 - Horario(s): EGO = 10:00 a 11:05 EGF = 11:10 a 12:10
 - Duración: EGO = 01:05 EGF = 01:00
 - Participantes:
 - EGO:

○ Director General (Rodrigo Hurtado, Padre)	○ Ventas (Luis Hurtado, Hijo)
○ Administración (Liliana Ugalde,	○ Asistente de administración.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Madre) ○ Calidad (Karla Hurtado, Hija)	
---	--

- EGF:
 - Padre
 - Madre
 - Hija
 - Hijo

Con esta muestra de cinco empresas se realizó el trabajo de campo que describimos en los siguientes apartados del presente capítulo con los resultados correspondientes.

**EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD
FAMILIAR**

CAPÍTULO III

EVIDENCIA EMPÍRICA

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo describe los resultados obtenidos a través de la investigación de campo realizada a partir del análisis del estudio de cinco casos de empresas familiares operadas por miembros de la familia propietaria. El objetivo es comunicar estos resultados que muestran las relaciones entre los elementos familiares y organizacionales en cuanto a la forma de ejercer el liderazgo, así como en la identificación de elementos comunes entre la cultura de la organización y los principios y valores familiares.

La descripción se hace a partir de la historia de la familia propietaria, la historia de la empresa misma, los datos cuantitativos obtenidos y los elementos cualitativos de cada una de las empresas. Finalmente se presentan los datos cuantitativos totales de la muestra de empresas.

Encontramos a lo largo de los cinco casos presentados que se perciben relaciones interdependientes entre elementos familiares y mecanismos de toma de decisiones en la empresa, así como formas de expresión en la cultura de la organización sustentadas en principios y valores fuertemente arraigados y promovidos desde la educación e historia de la familia propietaria.

3.1.- GENERALIDADES

Las organizaciones productivas, al menos en la actual etapa capitalista, se crean para generar riqueza a través de acciones que generen rentabilidad en la relación esfuerzos-resultados. Históricamente estas organizaciones se han creado, subsistido, crecido y desarrollado dentro de sociedades diversas, desde aquellas basadas en la más ortodoxa perspectiva del protestantismo que apuntaló la economía europea y norteamericana, hasta las que sustentan buena parte de su cultura organizacional en las tradiciones milenarias de disciplina y jerarquía del poder de los pueblos asiáticos (Hofstede, 1991; Hofstede y cols., 1990; Quinn y Rohrbaugh, 1982).

En el caso de las organizaciones latinoamericanas histórica y culturalmente podemos identificar elementos cuyo peso satura las explicaciones hacia otros valores y tradiciones, así los ingredientes de la cultura de las organizaciones no solamente están definidos por las políticas oficiales y manifiestas en el discurso organizacional, sino que también los hay de

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

naturaleza menos evidente (Smircich, 1983; Sypher y cols., 1985) y, en el caso de las organizaciones de nuestros países latinoamericanos, se infiltran a través de una de las principales instituciones históricas: la familia.

Inclusive en muchas ocasiones la familia se convierte en propietaria o crea y construye una empresa no solo como medio para la generación de un patrimonio de alguno de los miembros de ella, sino además como posible escenario de desarrollo de los miembros de ella, la autogestión de riqueza y “empleo”, conviviendo con la estructura, funcionalidad, poder y estrategia de la familia misma. Así, la diada familia-empresa, se convierte en un objeto de estudio digno de análisis en sociedades como la nuestra en donde, un muy amplio porcentaje de las empresas no solo son micro, pequeñas o medianas, sino de propiedad y dirección familiar.

Lo que en un principio nos movió hacia el estudio de estos elementos fue la escasez o pobreza de las explicaciones y tecnologías anglosajonas y asiáticas en relación a su aplicación en empresas mexicanas, sentíamos y sabíamos que en ellas existían, y existen, huecos graves que, aunque desconocidos, nos “explican” o permiten justificar el fracaso de su aplicación en muchas de las empresas de nuestro país (Barba y Solis, 1998). Con el transcurrir de la investigación fuimos esclareciendo parte de ello, las distintas formas de presentación de las filiaciones afectivas, los “valores inadecuados” cuando alguna investigación revelaba que la confianza en el subordinado era más importante que su grado de eficiencia técnica, el mayor interés por las estrategias de proceso grupal que se mueven más en el terreno de las emociones, que en las estrategias de tareas dirigidas a la producción de resultados (Sánchez, 1995), la flexibilidad del orden y las reglas a fin de hacer la tarea más fácil, la improvisación, espontaneidad y creatividad tantas veces despreciada y descalificada por los criterios racionales y que, sin embargo, resultan finalmente en logros de eficiencia y satisfacción de lo humano, nos fueron llevando a la idea de que la cultura organizacional en las micro, pequeñas y medianas empresas de nuestro país es inexplicable, inestudiable, si se lo hace fuera o sin la incorporación de la familia propietaria de la misma y que, además, la dirige y opera.

Para la conformación de la muestra de organizaciones a estudiar se fijaron como criterios los siguientes:

- Que la empresa fuera propiedad de una familia.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

- Que tuvieran entre 20 y 200 empleados.
- Que en ella laboraran cuando menos dos miembros de la familia propietaria.
- Que la empresa tuviera antigüedad de cuando menos cinco años de fundada y que mantuviera un aceptable nivel de productividad y rentabilidad.

Además a las empresas invitadas a participar se les ofreció la entrega de los resultados propios de la misma en cuanto a estilos de liderazgo detectados, así como un informe acerca de las relaciones entre dinámicas familiar y organizacional, a fin de que ello pudiera representar un elemento que favoreciera el desempeño de la organización, a la vez que representaba una forma de agradecer la participación en la investigación. A cada una de las empresas se les proporcionó un documento con carácter “confidencial” denominado “Diagnóstico Organizacional de Liderazgo” (DOL), el cual se entregó en propia mano de los propietarios de cada empresa.

La investigación cualitativa se ha convertido en los últimos 20 años en una herramienta imprescindible dentro de las ciencias sociales. Estas estrategias buscan el acercamiento con los individuos para poder obtener información que no es posible acceder a ella a través de las herramientas cuantitativas que nos informan acerca de conductas observables, o bien la información escrita proporcionada por los sujetos en los cuestionarios y demás instrumento más o menos objetivos. La investigación y metodología cualitativa nos permite acceder a estados internos de los individuos. Patton (1986) ubica a la investigación cualitativa dentro de la tradición del *verstehen* (del alemán “comprender”), la cual se enfoca en:

- a) El significado de la conducta humana.
- b) El contexto de la interacción social.
- c) El entendimiento empático basado en la experiencia subjetiva y en las conexiones entre estados subjetivos y conductas.

Es necesario también recordar en relación a la investigación cualitativa que esta representa una alternativa de acercamiento al objeto del conocimiento para el investigador, como lo señalan Ito y Vargas (2005) acerca de la comparación entre los paradigmas cuantitativo (explicativo) y cualitativo (comprensivo/interpretativo), el primero privilegia al

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

experimento como única vía para demostrar causalidad (asociada a una probabilidad), mientras que el segundo se asume que “el conocimiento se obtiene a través del diálogo entre sujetos activos (no reactivos), representantes y portadores de una cultura determinada” (p. 19).

Dentro de las cinco tradiciones definidas por Creswell (1998) en lo que a investigación cualitativa se refiere (Biografía, Estudio Fenomenológico, Estudio basado en teoría fundamentada, Etnografía y Estudio de Caso), nuestra investigación cualitativa se enmarca el tipo de Estudio Fenomenológico, ya que se buscó “conocer la experiencia vivida por una o más personas con base en su manera de entender un fenómeno determinado. En este tipo de investigaciones se enfatiza la intencionalidad y conciencia de los individuos y, con frecuencia, se busca la estructura invariante o esencia de dicha experiencia” (Ito y Vargas, 2005, p. 20).

Por otro lado se trató de ubicar la información recabada dentro de un enfoque sistémico, el cual conceptúa al ser humano interrelacionado con su entorno y contexto, en donde el individuo como entidad, existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes.

Las entrevistas se realizaron, todas ellas, en las instalaciones de las organizaciones, algunas de las instalaciones fueron más amplias y cómodas que otras, pero en todas ellas se tuvo suficiente espacio y comodidad para el número de entrevistados. Las fechas y horarios de cada una de las entrevistas fueron definidas por las empresas participantes y se especifican en cada uno de los casos que se describen más adelante. Todas las entrevistas fueron grabadas en cintas de audio con el consentimiento de los participantes y se pusieron a operar indistintamente dos grabadoras como mecanismo de seguridad en el caso de que alguna de ellas presentara alguna falla de operación. En todos los casos el entrevistador se colocó en un lugar “neutral” dentro del grupo, sin estar sentado a un lado de los directivos o propietarios de las empresas, ni ocupando un asiento “especial” o ubicado en algún lugar que lo definiera como “distinto”.

Al inicio de cada una de las entrevistas se explicó lo más detalladamente posible el objetivo del estudio y que este estaba siendo realizado y desarrollado por una institución de educación superior, así como que los resultados que del estudio surgieran se entregarían a cada una de las empresas participantes de manera confidencial y que en el estudio total la

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

identidad de personas y empresas se mantendría en completo anonimato. Todas las entrevistas tuvieron una duración promedio de 90 minutos, siendo la más breve de 55 minutos y la más amplia de 120 minutos. Las cintas conteniendo la grabación de las entrevistas fueron entregadas a los directivos de las empresas que accedieron a participar en el estudio. De igual manera, todas y cada una de las empresas recibieron un documento intitulado “Diagnóstico Organizacional de Liderazgo” (DOL) elaborado a partir de las respuestas proporcionadas por los participantes a los cuestionarios aplicados, los cuales fueron llenados por los participantes al finalizar la Entrevista Grupal Organizacional (EGO) en cada empresa.

De cada una de las entrevistas realizadas se tomaron diversas notas a lo largo de las mismas, principalmente consistentes en aquella información que no podría ser registrada por la grabación de audio, por ejemplo elementos no verbales de los participantes, ubicación de sus asientos a lo largo de la entrevista, miradas, posturas y otros elementos como gestos y ademanes que pueden contener información que el entrevistador consideró relevante.

De las entrevistas semiestructuradas realizadas tanto con los miembros de la familia que trabajan en la empresa junto con sus colaboradores inmediatos (Entrevista Grupal Organizacional: EGO), así como las realizadas solamente con los miembros de las familias (Entrevista Grupal Familiar: EGF) se encontraron características a destacar en cada empresa. De cada una de dichas entrevistas se tomó grabación auditiva, además de algunas notas de parte del entrevistador a partir de la observación de comportamiento no verbal de los entrevistados.

Es necesario dar a conocer ciertas características generales del entrevistador a fin de hacer patente tanto la posible influencia que este pudo tener en la información recabada, así como las habilidades del mismo para la recolección de la misma, y la conducción de las entrevistas grupales.

Todas las entrevistas fueron conducidas por el mismo entrevistador, de sexo masculino y 50 años de edad, con estudios de licenciatura en psicología, dedicado al trabajo docente y de investigación dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México y con práctica profesional independiente en el área de la Psicología Organizacional, dentro de la cual destacan su participación como instructor, facilitador y consultor de aspectos

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

relacionados con los procesos psicosociales dentro de las organizaciones, tanto públicas como privadas, nacionales y extranjeras. Con al menos dos de las cinco organizaciones que conforman la muestra de este estudio el entrevistador también ha tenido contacto profesional para la realización de actividades de capacitación, desarrollo y asesoría, lo cual al mismo tiempo que puede facilitar la obtención de información confiable, puede ser un elemento en contra para algunos de los participantes en las entrevistas. De lo anterior es posible suponer que el entrevistador cuenta con las habilidades necesarias para una adecuada conducción de las entrevistas grupales. Según Ito y Vargas (2005) “en la investigación cualitativa el observador está constantemente captando las claves potencialmente relevantes que el fenómeno observado le va brindando, y a través de ellas, interpreta los acontecimientos, dando como resultado un conocimiento sistemático, completo y profundo de la realidad que observa.” (p. 56).

La información de cada organización se presenta de forma tal que su identificación está resguardada, por lo que el nombre de cada empresa se elimina, así como cualquier otra información que pudiera permitir su identificación, y solo se le identifica a la empresa con un número. De igual manera los nombres de los participantes se han modificado y se han utilizado nombres distintos a los originales.

La información de cada empresa se describe en cuatro partes, estas son:

a) Datos generales de la empresa y del levantamiento de la información:

b) Información cualitativa de la familia propietaria:

c) Información cuantitativa de la empresa:

- Datos de crecimiento y desarrollo
- Toma de Decisiones: Se evaluaron 3 estilos, a saber:
 - Autocrática-Dominante (AD): El líder se reserva la mayoría o totalidad de las decisiones, sin compartir ni el problema ni el proceso de toma de decisiones con ninguno de sus colaboradores.
 - Auspiciante (A): Procura involucrar a los colaboradores en las decisiones y acciones mediante el otorgamiento de facilidades para las acciones. Anima y colabora para que los demás desarrollen sus capacidades.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

- Consejo (C): Se inclina hacia las acciones de reflexión y ayuda para la toma de decisiones de los colaboradores, mediante el acercamiento personal e individual, buscando la participación grupal en las decisiones que involucrarán cambios en la forma de actuar de la mayoría de los colaboradores.
 - Grados y Estilos de Liderazgo: Se evaluaron 5 estilos, a saber:
 1. Dominante (D): Se caracteriza por el uso de estrategias amenazantes e intimidatorias, donde se influye mediante señalamientos de que algo desagradable ocurrirá si no se actúa en la forma sugerida u ordenada.
 2. Tolerante (T): Principalmente trata de actuar en forma considerada y paciente para con los colaboradores, permitiéndoles tomar su tiempo y sus decisiones, sin presionar de ninguna forma hacia alguna dirección específica.
 3. Auspiciante (A): Procura involucrar a los colaboradores en las decisiones y acciones mediante el otorgamiento de facilidades para las acciones. Anima y colabora para que los demás desarrollen sus capacidades.
 4. Modelante (M): Principalmente trata de enseñar y ayudar a sus colaboradores a través de la ejemplificación personal o de otros de las formas adecuadas de realizar las acciones.
 5. Consejo (C): Se inclina hacia las acciones de reflexión y ayuda para la toma de decisiones de los colaboradores, mediante el acercamiento personal e individual.
 - Dimensiones de Tarea y Proceso: Se evaluaron dos dimensiones en relación al ejercicio del liderazgo por parte de los líderes de la organización, tanto lo reportado por ellos como lo percibido por sus colaboradores. La primera se refiere a acciones concretas relacionadas con el logro de los objetivos del grupo de trabajo, tales como fijar metas, establecer límites, definición de formas de trabajo, etc., mientras que la dimensión proceso involucra las relaciones entre las personas y el cuidado y atención por parte del líder por mantener un clima facilitador y de apertura para la interacción.
 - Grado de Satisfacción.
- d) Información cualitativa de la cultura organizacional de la empresa. Suposiciones básicas compartidas
- Formas de percibir, pensar y sentir

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

De las actividades propuestas, así como de los instrumentos a aplicarse (cuestionarios y entrevistas grupales semiestructuradas) es adecuado señalar que los cuestionarios tienen como antecedente que fueron aplicados en una investigación anterior en la cual mostraron un adecuado nivel de validez y confiabilidad sobre las dimensiones a evaluar. En los anexos se presentan los cuestionarios aplicados a Líderes (L) y a Colaboradores (C).

Los cuestionarios se aplicaron en dos versiones, una para los miembros de la familia propietaria quienes evidentemente cumplen funciones directivas dentro de la empresa y otra versión a los colaboradores inmediatos, es decir, el nivel inmediato inferior al primer nivel y que no son miembros de la familia propietaria. Ambas versiones del cuestionario son similares, en la de los directivos los reactivos van dirigidos a que informen acerca de la forma de actuar de ellos en relación con sus colaboradores, mientras que la versión para estos últimos los reactivos están orientados a obtener información proporcionada por los colaboradores acerca de la forma de actuar de su superior, de tal forma que se pueda estimar cierto grado de congruencia y confiabilidad entre ambas versiones dentro de cada organización. La versión de los colaboradores además incluye una sección destinada a identificar el grado de satisfacción en relación a la forma en que su superior lo dirige en sus acciones. En el anexo 1 se pueden observar con mayor detalle los reactivos y formatos para cada versión del cuestionario.

En cuanto a las entrevistas semiestructuradas, al ser una técnica sobre la cual el investigador tiene menor grado de control en cuanto a las respuestas de los informantes, así como del proceso mismo de la entrevista, es probable que el lector identifique cierta falta de uniformidad en la forma de presentar la información, o bien la extensión y/o profundidad de dicha información. Lo anterior lo asumimos como parte de las características del enfoque cualitativo que es variante en las dimensiones de extensión y de profundidad. Se ha tratado de recurrir a las expresiones verbales textuales de los informantes y alrededor de estas entretejer un discurso narrativo, descriptivo y, en menor medida, explicativo o interpretativo, a fin de tratar de cubrir la función de proporcionar el hecho lo más limpio posible e incorporar parte de la interpretación del entrevistador.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

3.2.- MUESTRA DE EMPRESAS

Se invitó a participar en la investigación a un total de ocho empresas todas ellas del ramo de las Artes Gráficas, ello debido fundamentalmente a facilidades del autor con el sector y a que en este es muy común la existencia de empresas familiares con los requisitos aquí definidos. De las empresas invitadas cinco respondieron afirmativamente, dos no respondieron y una rechazó la propuesta. El orden en el cual se presentan los datos de cada organización es aleatorio. A continuación se presenta la información de cada una de las cinco organizaciones que decidieron participar en el estudio.

Tabla 3.1.: Conformación de la muestra de empresas.

ORGANIZACIÓN Y EDAD:	No. LIDERES	FAMILIARES	No. DE COLABORADORES	No. DE TRABAJADORES
ACATL 45 AÑOS	2	Padre Hijo	4	115
ELHUAYOTL 32 AÑOS	5	Hermano Mayor Dos hermanos Sobrinos	5	180
TAHYOTL 40 AÑOS	5	Padre Tres Hijos Una Hija	6	125
EZTLI 10 AÑOS	2	Dos Hermanos	4	85
HUECAPAC 25 AÑOS	3	Padre Madre Hija Mayor	1	45
TOTALES	17		20	505

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

3.2.1.- EMPRESA ACATL (Caña)

3.2.1.1.- Historia de la organización.

La empresa fue fundada en 1960 por el Sr. Aries, a quien le gustaba dibujar y era el suegro del actual propietario hace 45 años en unas instalaciones muy cercanas a las que actualmente ocupa y con una pequeña máquina de impresión de una sola tinta, posteriormente se asoció con su hermano y adquirieron parte de las instalaciones actuales. El Sr. Arias, yerno del fundador, fue llamado en 1973 para colaborar en la empresa en el área de ventas y posteriormente en 1976 le fue ofrecida en venta, a lo cual accedió pero sin tener los recursos para realizar la operación, por lo que le fue entregada a crédito, el cual terminó de pagar después de 24 años en el año 2000. A partir de 1991 se incorporó el hijo (Raúl) y participa en la parte final del pago de la deuda de la adquisición de la empresa, involucrando la experiencia como su tesis de titulación como Ingeniero Industrial.

Los padres del Sr. Aries vinieron de Alemania y él pertenece a la primera generación nacida en México, en el caso de la Sra. su padre vino de Alemania y su madre era mexicana. La educación de ambas familias estuvo en el Colegio Alemán y actualmente los nietos también, aunque la esposa de Rafael no es Alemana y aunque estuvieron revisando varias posibilidades pero terminaron definiéndose por el Colegio Alemán. Lo Alemán llega a la empresa a través de la cultura de la familia. Rafael expresa textualmente: **“el valor número uno en la empresa es la puntualidad”**.

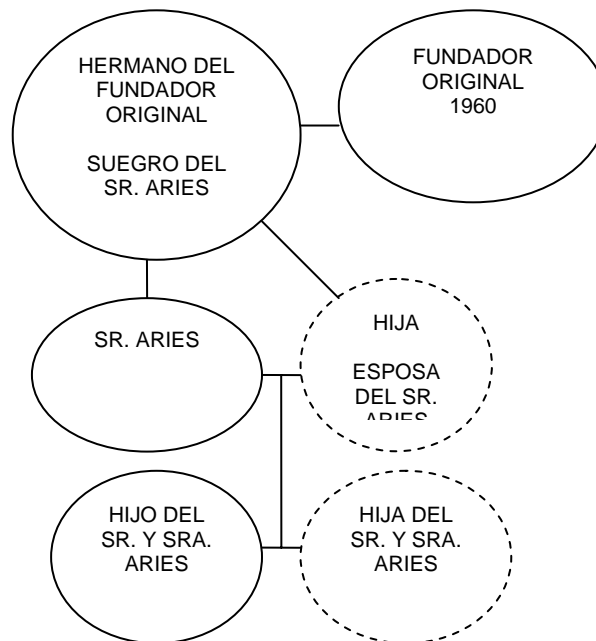
PRINCIPALES ACONTECIMIENTOS EN LA HISTORIA DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA:

PERIODO:	ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS:
1960	El tío de la Sra. Aries funda la empresa a partir de su inquietud personal por hacer de su placer (dibujar) una actividad económicamente productiva.
1960-1971	La empresa, después de ser propiedad del fundador y los hermanos, queda en manos de uno solo de ellos: uno de los hermanos pero no el fundador.
1966	Se casan los Sres. Aries.
1973	Se incorpora a la empresa el Sr. Aries (yerno del propietario) al área de ventas. El venía de una trayectoria exitosa como vendedor de seguros. El proceso de convencimiento para su anexión a la empresa duró 8 meses. A pesar de que existía un hermano de la Sra. Aries el suegro prefirió hacer la invitación al yerno antes que al hijo en virtud de las características que identificó en él: su honestidad, responsabilidad y dedicación al trabajo . Los Sres. Aries ya tenían a su dos hijos
1976	Se inicia el proceso de venta de la empresa hacia el Sr. Aries por parte de

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

PERIODO:	ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS:
	su suegro mediante un porcentaje mínimo anual (2% de la propiedad).
1976-2000	Mediante diversas operaciones se fue adquiriendo la empresa por parte del Sr. Aries. Hasta la fecha a pesar de que el inmueble es propiedad de la empresa la Sra. Aries, hija del antiguo propietario, recibe renta por dicho inmueble.
1990	El hijo del Sr. Aries redacta el primer "documento" de la compra de la empresa. Esto se hace en una servilleta que hasta la fecha existe. Antes de este "documento" todos los acuerdos y compromisos fueron de palabra, tanto los montos como los pagos realizados.
1991	Se incorpora el hijo de los Sres. Aries a la empresa en funciones no directivas, pero relacionadas con la definición general del negocio. Ello a partir de su tesis de Ingeniero Industrial.

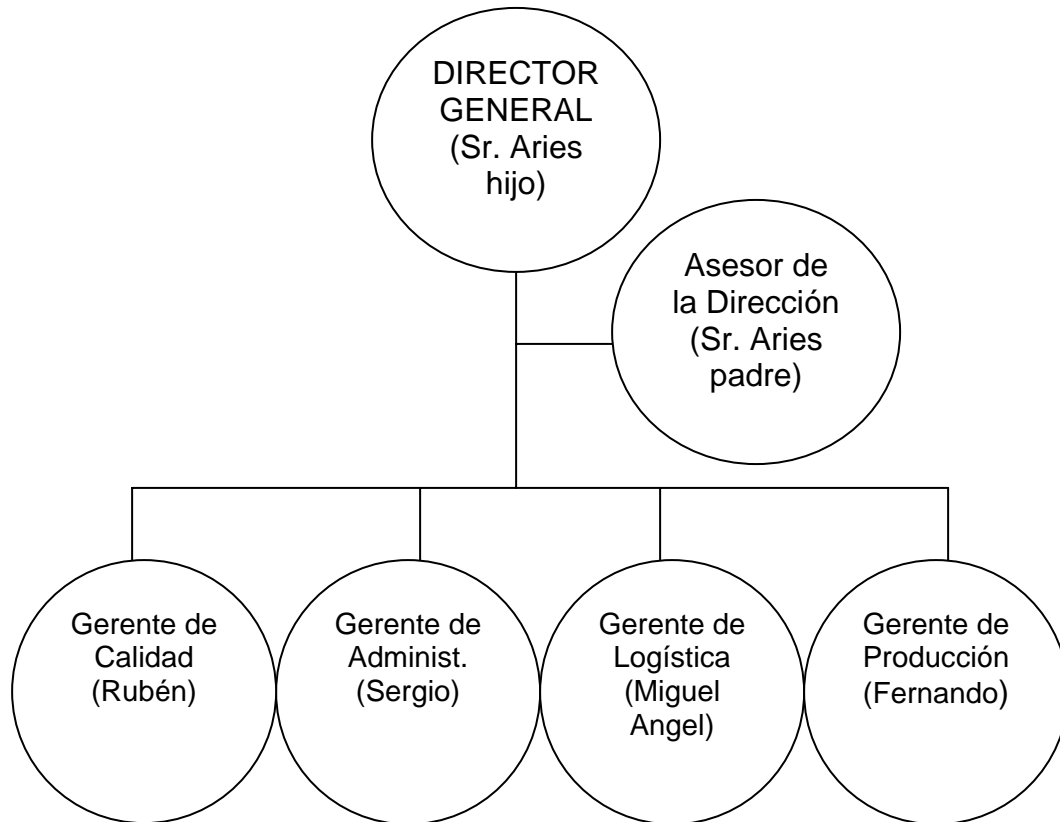
La familia está conformada por el Padre (Sr. Raúl Aries), la Madre (Sra. Irene Aries), Hija (Laura Aries) e Hijo (Rafael Aries). Los hijos son ya adultos y ambos están casados y tienen hijos pequeños, pero solo el hijo está en la empresa. La hija está alejada y es ajena a la empresa en todos los sentidos. La siguiente gráfica muestra la estructura familiar actual.



3.2.1.2.- La organización y los actores no familiares ante el liderazgo y los conflictos de la organización.

La estructura actual de la organización contiene únicamente al padre e hijo como familiares y los demás miembros no son familiares y se muestra en el siguiente gráfico:

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR



Los principales colaboradores tienen diversos tiempos de antigüedad en la empresa, el que más tiene cuenta con casi ocho años de antigüedad (Sergio, 1997) siempre en la parte administrativa. Él fue contactado inicialmente por el hijo y posteriormente conoció al padre ya que se encontraba de viaje.

Sergio expresa que en su opinión la empresa ACATL, aunque se funda en 1960, él considera que ***nace realmente cuando padre e hijo la terminan de pagar (2000) y comienza una forma más propia de identidad con lo que es hoy la empresa.***

Miguel Angel (Logística, julio 2003), en octubre de ese año “Rafael me da la confianza de apoyarlo y asistirlo más en el área de ventas”, siendo él un traductor entre la información que traen los vendedores y los procesos de la empresa, hasta la entrega al cliente en el tiempo y la forma comprometida. ***La entrega en la fecha comprometida es un distinguo hacia los clientes de esta empresa***”.

Rubén apenas ingresó en Septiembre de 2004, encargado del área de calidad y dice claramente que le tocó “caer en blandito” ya que cuando él se incorpora la empresa ya está bastante bien estructurada e inclusive certificada en ISO 9000, de hecho Rubén fue el

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

asesor del proceso de certificación por parte de la empresa facilitadora de la certificación y se incorpora a trabajar a la empresa. Para él resultó importante el **compromiso** que observó por parte de los Sres. Arias en relación al **proceso de calidad**, declara inclusive que en dicha empresa de asesoría en implantación de sistemas de calidad rechazaba proyectos en los cuales él no percibiera el suficiente grado de involucramiento y compromiso por parte de los directivos de las empresas.

El equipo directivo actual no estuvo asociado al crecimiento que empezó desde 1998 ya que eran mucho menos personas y casi **todo lo dirigía y controlaba el padre**, con el proceso de cambio se creció en estructura y en puestos **de 35 personas a 115 que son ahora**.

Rubén confirma que la empresa dejó de ser un taller familiar en donde el padre controlaba todo para convertirse en una **empresa con delegación y diferenciación de funciones**.

En cuanto a las relaciones entre la forma en que se trabaja en la empresa y la familia Arias los colaboradores plantean básicamente que:

- Los Sres. Arias han manejado muy **independientemente la relación familia (padre, hijo, esposa, abuela, etc.) a la relación de trabajo**.
- Se sabe que tienen un convenio que dice que los problemas del trabajo se ven en el trabajo, los problemas de la familia en la familia.
- Perciben mucho el ámbito familiar, aunque ellos lo separan, nos han inculcado mucho el cuidado y la atención hacia la familia y constantemente están al pendiente de cómo está la familia del colaborador.
- Para varios de ellos el aspecto humano que percibieron en el trato con los colaboradores fue una de las cualidades que les acercó a la decisión de colaborar en la empresa.
- La responsabilidad y cumplimiento de los compromisos que observan en el comportamiento de los propietarios y que es consistente hacia ellos.
- Comparten los logros de la empresa con los empleados y los propietarios y jefes son los que más trabajan.
- La delegación de la autoridad se presenta con facilidad.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

- La participación en el análisis de los problemas de la organización, así como en la aportación de posibles soluciones. En ello hay un diálogo y comunicación permanente. La política es de puertas abiertas permanentemente entre dirección y mandos medios.
- Las decisiones se toman con la oportunidad debida y sentida, sin posponerse.
- Los propietarios proporcionan confianza a los mandos medios para que ellos hagan la labor que les corresponde. Libertad para que cada quien desarrolle su trabajo.

En general a lo largo de la entrevista se observó que hay un respeto particular hacia los miembros de la familia, aunque los participantes se observaban relajados y cómodos con sus respuestas. No se observó que hubiera formas evidentes de halagar a los patrones, aunque sí podría suponerse cierto grado de exaltación acerca de los valores y beneficios recibidos por parte de la empresa. La distribución de la forma de ubicarse alrededor de la mesa donde se realizó la entrevista (de forma oval) ubicó al padre y al hijo en los extremos de la misma, quedando los cuatro colaboradores repartidos en los lados largos de la misma, aunque sin tomar ellos los asientos exactamente en las cabeceras, sino un poco al lado.

En las intervenciones del hijo en relación al actuar de su padre regularmente hacía contacto visual a la vez que se expresaba verbalmente. Se observa una mayor filiación hacia el hijo que hacia el padre por parte de los colaboradores, el trato mismo al referirse al hijo lo nombran como Arturo, tal vez tanto por la edad que es más contemporáneo con los colaboradores, como por el trato que se observa más cordial de parte de él para con los colaboradores, aunque durante la entrevista el padre siempre se mostró sonriente y afable. Ante los halagos o reconocimientos de parte de los colaboradores hacia los propietarios, así como de parte del hijo hacia el padre, los halagados mantuvieron una respuesta silenciosa pero de aceptación.

3.2.1.3.- ANÁLISIS CUANTITATIVO

Los resultados se presentan con base en el cuadro de variables definido en el proyecto de investigación y obtenidos a través de los diversos instrumentos definidos en el Capítulo 2. El grupo estudiado estuvo conformado por dos líderes miembros de la familia propietaria y cuatro colaboradores a nivel de mandos medios (administración, logística,

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

calidad y producción). Los resultados y conclusiones que se presentan a continuación se derivan tanto de los cuestionarios como de los datos e impresiones de la entrevista grupal organizacional.

Variable de Control:

Variable:	Definición:
De control:	Que la empresa cubra las características que el estudio requiere: Ser de tamaño micro o pequeña (de 5 a 200 trabajadores) y que en ella laboren al menos dos miembros de la misma familia con parentesco sanguíneo.

Resultado(s):

115 trabajadores.

Padre e hijo trabajan en la empresa con puestos directivos.

Datos de crecimiento y desarrollo: En 1998 la empresa empleaba a **35 personas, para 2005 son 115.**

Variables Independientes:

Variable:	Definición:
I1.- Estructura familiar.	Dimensión que identifica la conformación de la familia la cual incluye: Miembros de la familia directa (Padres e hijos identificando aquellos que viven en el hogar como los que ya hayan salido de este), genero, edades, escolaridad, ocupación y estado civil de cada uno de ellos.

Resultado(s):

La familia propietaria está integrada en la actualidad por el Padre, la Madre, el Hijo y una Hija. Ambos hijos están casados y tienen ya hijos.

Variable:	Definición:
I2.- Historia familiar.	Conformación de la pareja, nacimientos, fases y eventos significativos, su relación con la empresa familiar y la historia de esta.

Resultado(s):

La familia se conforma en los años 60's. El padre era vendedor de seguros y es invitado por el suegro a colaborar en la empresa cuando ya habían nacido sus hijos. La familia va adecuándose a las condiciones de trabajo del padre y del compromiso que este adquirió al comprometerse con el suegro a comprarla. La relación con el suegro (propietario original) en cuanto a la adquisición de la empresa se hizo de manera informal, pero se cumplió con todo orden y oportunidad. El hijo se incorpora a la empresa después de concluir sus estudios superiores y actualmente la dirige. La hija está ausente de los asuntos de la empresa, solamente guarda relación con la madre, mientras que sus relaciones con el padre y el hermano son escasas y superficiales. La relación entre padre e hijo es muy fuerte y la identificación con la figura paterna es adecuada. La madre de la familia actúa de manera periférica en los asuntos de la empresa, pero en la esfera familiar representa a la autoridad moral y el apoyo afectivo sobre el cual se ha desarrollado la relación padre-hijo.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Variable:	Definición:
I3.- Dinámica familiar.	Estado actual del funcionamiento de la familia, responsabilidades, deberes, derechos, formas de ejercer la autoridad y tomar decisiones, etc. .

Resultado(s):

Actualmente el matrimonio está solo ya que ambos hijos están casados y viven con sus respectivas parejas e hijos. La relación más evidente es la de padre e hijo, mientras que la hija se dedica a su profesión y su propia familia, estando ausente no solo de y en la empresa, sino también alejada de la familia, su relación con ella es básicamente por las llamadas y encuentros con la madre.

Variables Dependientes:

Variable:	Definición:
D1.- Toma de Decisiones: Cantidad, tipo, racionalidad, etc. .	Se define como las diversas maneras en las cuales se realiza el proceso de toma de decisiones significativas en la organización, es decir, aquellas que por el contenido de lo abordado o las repercusiones de las líneas de acción que se tomen, tienen o pueden tener un efecto amplio sobre el desempeño y las metas de la organización.

Resultado(s):

Entre los tres estilos investigados se encuentra una correlación perfecta (1.00) entre los dos líderes de la organización, siendo el predominante el estilo de **Consejo** (C) con 8.5, seguido del de **Auspiciante** (A) con 6. Véase la tabla 1. También se observa un **alto índice de correlación (0.76) entre los estilos de toma de decisiones reportados por los líderes y los percibidos por sus colaboradores**, lo cual además de confiabilizar los resultados, incorpora validez a los resultados al reflejar consistencia y coherencia entre los niveles analizados de la organización. Véase la tabla 2 que contiene los promedios de los estilos reportados por los Líderes (columna L) y los percibidos por los Colaboradores (columna C). Se detectan formas de toma de decisiones por parte de las instancias directivas de la empresa que se sustenta fuertemente en la confianza mutua consolidada por la comunión de metas entre los miembros de la familia propietaria, estando dicho criterio en ocasiones por encima de los puramente racionales o económicos, principalmente en los momentos difíciles por los que ha pasado la empresa.

Tabla 1: Estilos de Toma de Decisiones de los líderes propietarios.

I	AL1	AL2	DIF 1-2	CORR	PROM
AD	3	4	-1		3.5
A	6	6	0		6
C	9	8	1		8.5
				1.00	

AD: Autocrática Dominante, A: Auspiciante, C: Consejo

Tabla 2: Estilos de Toma de Decisiones de Líderes propietarios y Colaboradores

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

I	L	C	CORR
AD	3.5	3.75	
A	6	7.5	
C	8.5	6.75	
			0.76

AD: Autocrática Dominante, A: Auspiciante, C: Consejo

Variable:	Definición:
D2.- Grado y estilos de Influencia interpersonal: Cambio en opiniones, ideas, conductas y emociones de los demás.	Se define como el grado y los estilos con los cuales se logra o pretende lograr un efecto de influencia sobre otros, con la finalidad de orientar sus actos, pensamientos y emociones hacia la consecución de algún fin.

Resultado(s):

Entre los cinco estilos investigados se encuentra un índice de correlación alto (0.81) entre los dos líderes de la organización, siendo el predominante el estilo **Auspiciante**, seguido del de **Consejo** (C), mientras que **el menos adoptado es el Dominante** (D). Véase Tabla 3.

También se observa un **muy alto índice de correlación (0.95) entre los estilos de liderazgo reportados por los líderes y los percibidos por sus colaboradores**, lo cual además de confiabilizar los resultados, incorpora validez a los resultados al reflejar consistencia y coherencia entre los niveles analizados de la organización, confirmándose los estilos entre ambos niveles. Véase la tabla siguiente que contiene los promedios de los estilos reportados por los Líderes (columna L) y los percibidos por los Colaboradores (columna C). Ver tabla 4.

Tabla 3: Estilos de liderazgo identificados en los dos líderes propietarios.

II	AL1	AL2	DIF 1-2	CORR	PROM
D	22	23	-1		22.5
T	30	24	6		27
A	43	40	3		41.5
M	30	38	-8		34
C	40	40	0		40
				0.81	

D: Dominante, T: Tolerante, A: Auspiciante, M: Modelante, C: Consejo

Tabla 4: Correlación entre lo informado por los líderes y lo percibido por los colaboradores en cuanto a los estilos de liderazgo identificados.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

II	L	C	CORR
D	22.5	27	
T	27	29.25	
A	41.5	37.75	
M	34	31.25	
C	40	39.75	
			0.95

D: Dominante, T: Tolerante, A: Auspiciante, M: Modelante, C: Consejo

Variable:	Definición:
D3.- Grado de satisfacción personal con decisiones (tarea) y con proceso.	Se define como el grado de satisfacción percibido y reportado por parte de los individuos en relación con las decisiones tomadas por el grupo o la organización, ya sea a través de un proceso grupal o en forma unilateral por parte de alguna persona con la autoridad para hacerlo, así como la satisfacción por el grado de logro de los resultados esperados (tarea) y la forma en que se desarrolla el trabajo en el grupo a partir de las relaciones socioafectivas interpersonales (proceso).

Resultado(s):

En las dimensiones de tarea y proceso los resultados evidencian una fuerte correlación entre los líderes de la organización mostrando mayor interés en la dimensión de proceso que en la de tarea, lo cual también es consistente con la percepción reportada por los colaboradores. Ver tabla 5.

Los colaboradores reportan un **elevado grado de satisfacción con los estilos de dirección de los líderes**, fluctuando entre los 9.33 y 8.83 puntos entre los colaboradores y entre los 8.75 y 9.75 entre los promedios, siendo el elemento de menor grado de satisfacción el relativo a la **satisfacción por el logro de los objetivos del grupo de trabajo**.

Tabla 5: Correlación entre lo informado por los líderes y lo percibido por los colaboradores en cuanto a las dimensiones de tarea y proceso sobre las cuales se ejerce influencia.

III	L	C	CORR
TAREA	8.5	8.75	
PROCESO	9	9.2	
			1.00

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

3.2.1.4.- HALLAZGOS A PARTIR DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DEL CASO

Toma de Decisiones: Entre los líderes predomina un estilo de Consejo (C), mientras que en los colaboradores resalta el Auspiciante (A). Este perfil se confirma con los estilos de dirección por parte de los líderes donde Auspiciante (A) y Consejo (C) son los de mayor calificación. Durante la entrevista grupal en la empresa se observó una abierta actitud de libertad de expresión.

Grados y Estilos de Liderazgo: Se observa una muy ligera atención mayor a los elementos de proceso socio-afectivo que los de tarea dentro de los procesos de dirección. Sin embargo el perfil está bastante equilibrado. Líderes y colaboradores identifican como principal dimensión de influencia el espíritu de entrega y búsqueda de logros. Particularmente varios señalan el grado de influencia que ha existido entre el estilo de dirigir y tomar las decisiones de los líderes y algunas situaciones de vida personal y familiar.

Grado de Satisfacción: El perfil de satisfacción reportado por los colaboradores es alto (9.33), presentándose la calificación más baja (8.75) en lo referente a la satisfacción por lo logrado por el equipo directivo. Durante la entrevista se evidenciaba que existía un suficiente grado de insatisfacción como para mantener la motivación hacia el logro en los equipos de trabajo.

Cualitativamente hablando se identifican una serie de elementos para el tipo de información que nos interesa, a continuación se presentan los principales:

- Los propietarios y su relación padre-hijo tiene una fuerza surgida de aspectos de la historia de vida de la familia y de ellos como personas.
- La relación de autoridad del padre hacia el hijo que se dio en casa de edad temprana se mantiene a lo largo de los años, pero con mayor flexibilidad y tolerancia en la medida en que el hijo va mostrando señales de responsabilidad y madurez. Sin embargo se presentó de manera normal la conflictiva padre-hijo en su momento, habiéndose resuelto de manera productiva y sana.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

- La incorporación del hijo a la empresa no es forzada ni forzosa, aunque sí deseada por el padre. Esta postura se repite en el hijo en relación con la posible incorporación de su propio hijo, en el futuro, a la empresa.
- La incorporación del hijo tiene una doble motivación: la puesta en práctica de ideas e inquietudes del hijo al concluir sus estudios para probar su efectividad y, colaborar con ello con el patrimonio de la familia: la empresa.
- Para ambos la empresa representa el patrimonio de la familia que hay que trabajar para beneficio de las generaciones futuras. La colaboración del hijo se percibe como una forma de corresponder lo recibido por la generación anterior.
- La empresa no fue recibida como una herencia, sino que el Sr. Aries se la compró a su suegro con trabajo y facilidades, esa es la parte benéfica de la relación familiar, y así lo está haciendo ahora el hijo. A pesar de haber sido comprada totalmente la empresa, la renta del edificio se le paga a la Sra. Aries, lo cual fue acordado con su padre, una forma de aun muerto el padre seguir protegiendo a su hija.
- La Sra. Aries tiene un papel fundamental de ser el anclaje emocional y afectivo entre los hombres que dirigen la empresa (su esposo y su hijo), de lo cual, aunque está conciente de ello, no parece percibir la importancia de ello. Reconoce que ella permanece aislada de los conflictos, pero siempre atenta y dispuesta a colaborar para ayudar a mediar entre ellos, a la vez que ellos le reconocen una autoridad moral y respeto cuando así lo hace.

En Resumen:

Las relaciones familia-empresa muestran un fortalecimiento de la segunda a partir de rasgos de la cultura de la primera. La relación padre-hijo dentro de un entorno de valores de disciplina, responsabilidad, orden y respeto a la autoridad se perciben en la forma de ejercer el liderazgo dentro de la empresa. Los colaboradores valoran y respetan el interés que se muestra por ellos, sus familias y las relaciones de estas con la empresa. El clima que busca promover el padre propietario es el de cuidado y atención hacia los elementos humanos de los colaboradores. La figura femenina en la familia propietaria es consistente con lo revisado en la literatura, donde el papel a desempeñar es el de soporte afectivo y facilitadora de los procesos de comunicación entre los demás miembros de la familia.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Los estilos de liderazgo muestran una integridad entre lo reportado por los líderes y los mandos medios por lo que es posible suponer estabilidad y fortaleza por parte de la empresa para el enfrentamiento de situaciones difíciles. Los niveles de satisfacción con los estilos de dirección por parte de los colaboradores se muestran elevados, lo cual puede reflejar, por un lado un interés de dar una buena impresión en la investigación, aunque las impresiones de entrevista hacen suponer un suficiente grado de honestidad en lo expuesto por los participantes.

3.2.2.- EMPRESA ELHUAYOTL (*Alma, Ánima*)

3.2.2.1.- *Historia de la organización*

La empresa fue adquirida de su antiguo propietario el Sr. Alonso en 1973, la editorial se fundó alrededor de 1920 y fue de las pioneras en el giro editorial y fiscal. Al adquirirla el hasta la fecha Director General, el C.P. Luis Espinosa Santillán, continuó editando lo que ya se venían imprimiendo. Al poco tiempo comenzó a diversificar productos, incorporando libros de texto sobre la materia fiscal. El Contador Luis Espinosa tomó la Dirección de la empresa y al poco tiempo dejó la dirección de la misma en algunas otras personas no familiares. Los actuales familiares que dirigen y laboran en la empresa se comienzan a incorporar a ella hasta 1990, en primer lugar el que hasta la fecha es el Gerente General y hermano del C.P. Luis Espinosa Santillán, posteriormente otros sobrinos del Director General, otro de sus hermanos, otro sobrino y finalmente la hija del fundador, quien solamente tiene en la empresa cuatro años. Cada uno de ellos se encuentra ubicado en posiciones del área de la administración, la producción y la comercialización. Es decir, la incorporación de los miembros de la familia se da a lo largo de once años, de 1990 a 2001.

En la historia de la empresa hubo otros familiares del Director General en la empresa, uno de ellos a cargo de la Gerencia General por aproximadamente cinco años. Sin embargo por razones de intereses de ellos mismos, así como un bajo desempeño, se retiraron de la empresa. El cuadro directivo actual ha mostrado cierta estabilidad a lo largo de los últimos once años y, al parecer, han hecho un buen papel.

PRINCIPALES ACONTECIMIENTOS EN LA HISTORIA DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA:

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

PERIODO:	ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS:
1920	Se funda la empresa por sus antiguos propietarios.
1973	La empresa la compra el C.P. Espinosa quien mantiene la propiedad hasta la fecha. El se encarga directamente de dirigirla.
1980	El C.P. Espinosa deja la dirección de la empresa en manos de personal contratado para ello, no siendo miembros de la familia ninguno de ellos. Los hermanos del fundador empiezan a emigrar a la Ciudad de México e inician sus estudios apoyados por el hermano mayor, el C.P. Espinosa.
1990	Se comienzan a incorporar en la dirección de la empresa los hermanos menores del C.P. Espinosa. El actual Gerente General en primer lugar.
1994	Se incorpora otro de los hermanos en la Gerencia de producción.
2000	Se incorporan sobrinos del C.P. Espinosa, pero no son los hijos de los hermanos de él que laboran en la empresa, sino hijos de un primo del principal propietario.
2002	Se incorpora la hija del C.P. Espinosa al área comercial y de desarrollo de la empresa.

La familia propietaria está conformada por un grupo de familiares hermanos entre sí, siendo uno de ellos no solo el primogénito, sino el fundador y director del grupo de empresas al que pertenece esta en particular.

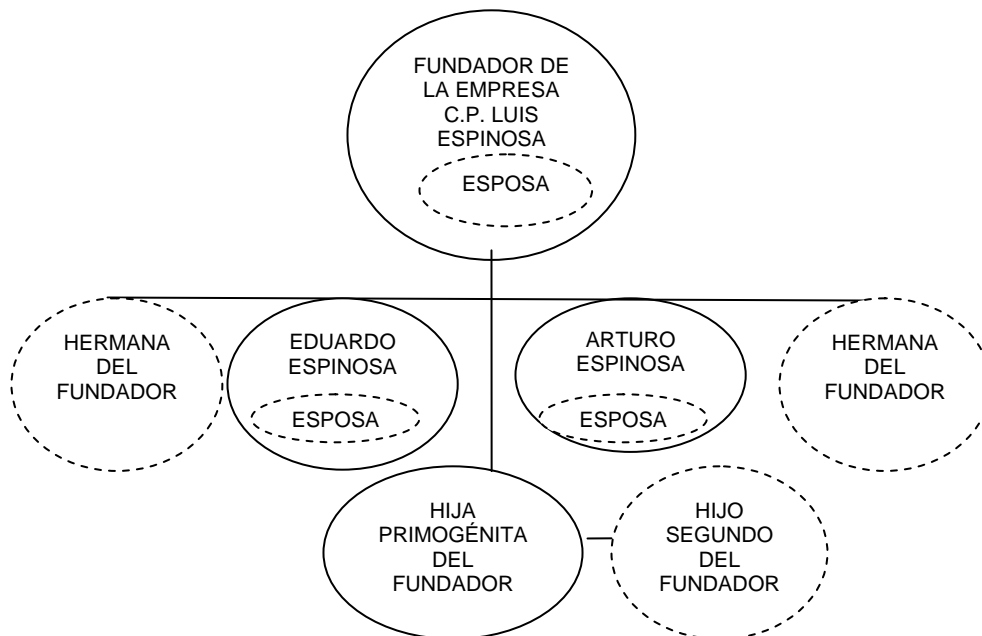
Luis relata que siempre pensó y ha pensado en que los miembros de su familia (hijos, hermanos y sobrinos) deben de consolidarse a través de proyectos empresariales, es por eso que sus hermanos, desde que eran estudiantes, se mantenían cercanos a él y sus proyectos, de tal forma que se fueron formando para incorporarse en el proyecto empresarial.

La madre del fundador de la empresa no emigra a la ciudad y se queda viviendo en la población originaria, mientras que el padre muere cuando el hijo mayor era muy joven, habiendo tomado este en buena medida el rol y la responsabilidad paterna para sus hermanos y hermanas menores. De tal forma que la formación tanto profesional como personal de los hermanos menores quedó bajo la tutela de Luis, lo cual es observable en cuanto a cómo para ellos Luis es un modelo a seguir y alguien a quien consultar y de quien obtener la aprobación antes de tomar decisiones de vida trascendentales (por ejemplo matrimonio y compra de bienes raíces). Todos los miembros de la familia se reúnen al menos una vez al mes en casa de alguno de ellos y el hermano mayor es como un patriarca para hijos y sobrinos en general y todos ellos practican la religión católica por arriba de lo que se podría considerar una media de compromiso. Actualmente la familia extendida está

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

conformada por varias decenas de personas y en las reuniones familiares el fundador de la empresa es admirado, querido e imitado en una gran variedad de aspectos, entre los que resaltan la austeridad, modestia y entrega al trabajo disciplinado, pero con el espacio y tiempo suficientes para los asuntos de la familia.

La siguiente gráfica muestra la estructura actual de la familia, está es ampliada dado que varios de sus integrantes participan en la dirección y operación de la empresa.

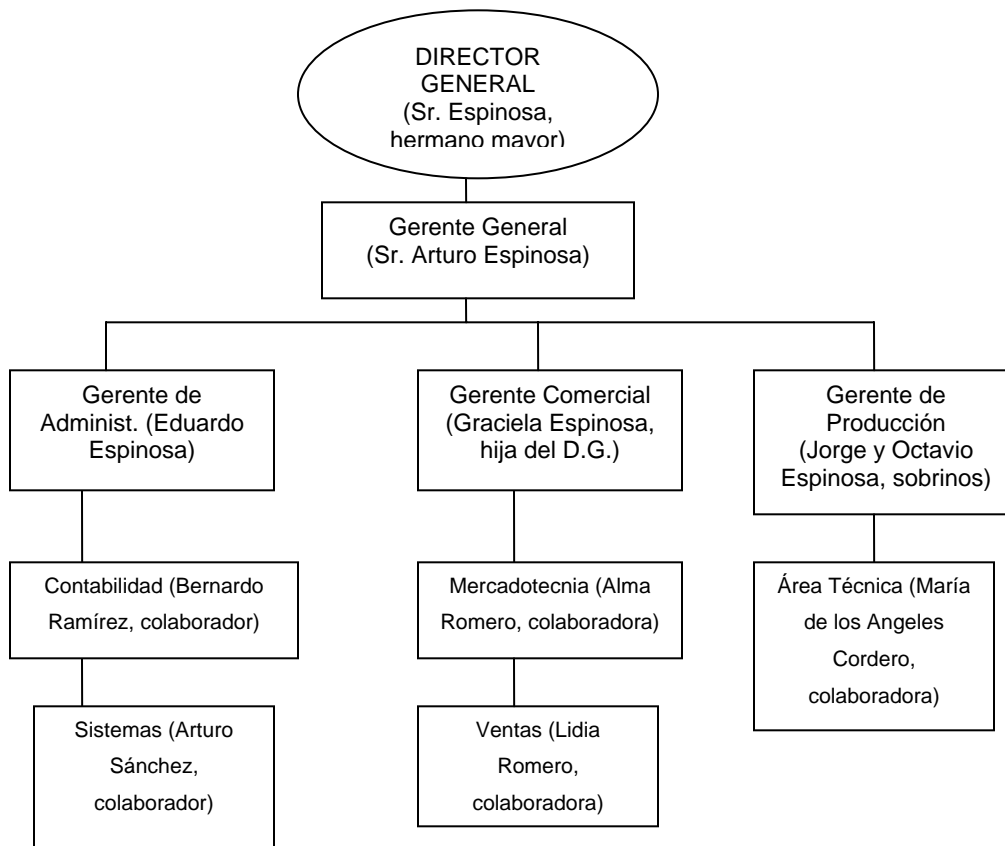


Ruth, la esposa de Luis ha estado dedicada a su casa y los hijos, aislándose de los asuntos de la empresa. De hecho la participación de la hija en la empresa parece estar determinada por la relación padre-hija, mientras que el hijo varón, también adulto y soltero parece tener lazos más estrechos con la madre y, a pesar de ya tener buena parte de su formación profesional avanzada, sus expectativas no están dentro de las empresas del padre. Las esposas de los hermanos del fundador de la empresa tienen muy poca participación en la empresa, además de que ambas se dedican exclusivamente a las labores de sus hogares e hijos. Aparentemente ellas como miembros “políticos” de la familia participan poco en la empresa, pero parece ser una postura por ellas mismas así asumida, de hecho varios de los hechos relatados parecían ser desconocidos en su mayoría para ellas.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

3.2.2.2.- La organización y los actores no familiares ante el liderazgo y los conflictos de la organización

La estructura actual de la organización contiene al hermano mayor, dos hermanos menores, la hija del hermano mayor y dos sobrinos hijos de hermanas del fundador, como familiares. Los demás miembros del cuerpo gerencial no son familiares y se muestra en el siguiente gráfico:



Los conceptos de **rentabilidad y aprovechamiento de los recursos** se observan desde la forma de organizar los elementos familiares como de la empresa, el **ahorro y optimización de los costos**. De igual manera la inversión en el talento y la capacitación, así como la confianza de entrada al personal nuevo es un elemento común en la familia y la empresa. **Los asuntos familiares se tratan en los escenarios correspondientes** evitándose hasta donde es posible que en casa se aborden asuntos de la empresa. Las formas de analizar los problemas y tomar las decisiones regularmente es consultada,

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

interviniendo en ello aquellos miembros que poseen y demuestran un mayor grado de dominio de la temática, aceptando la colaboración y asesoría de expertos cuando se considera necesaria.

Algunos de los colaboradores reconocen que la empresa permite, a diferencia de otras, que **se recomienden y contraten a familiares de los colaboradores, lo cual de hecho se aceptó como una política en la contratación de personal**. Muchos de ellos dieron respuestas en relación a lo recibido por la organización en términos de empleo y formación en **la disciplina, el ahorro y la racionalidad en la administración, pero no necesariamente como una serie de valores que ellos compartan más allá de la empresa misma**.

Para Graciela (hija del Director), la empresa refleja elementos o características de su familia, para ella la empresa refleja elementos o características de su familia según sus propias palabras: “Yo creo que en todo, a partir de las pláticas, las políticas y la filosofía. **Yo he vivido esa filosofía en mi casa**”. Y los principios que ella identifica que se viven tanto en la empresa como en la familia son: “La **disciplina**, la **responsabilidad**, la **entrega**, la **honestidad**, lucha por la **justicia**, el **compartir** y el **respeto**. **Yo como y bebo eso diariamente desde pequeña en mi casa**”.

Los hermanos del Director General y tíos de Graciela lo confirman: Arturo: “**Los conceptos de la Dirección General los he hecho míos y han sido parte de mi, han formado mi forma de ser, en casa y en cualquier otro lugar, la forma en la que pienso, es similar a la del Director General, quien es mi hermano mayor. Hay un efecto en toda la familia, hasta en las medicinas que tomamos, él nos las receta** (risas)”. Eduardo: “Yo creo que es una formación familiar, mucho de ello se convivió directamente porque al ser nuestro hermano mayor, pues convivimos con él desde chicos, de tal forma que **toda su forma de ser se nos fue impregnando**, luego nos invitó a trabajar a sus empresas, obviamente **hemos conocido su forma de ser y de trabajar desde chicos, su forma de guiar**, y ello nos ha servido a nosotros para seguir con él porque compartimos esos valores que hemos recibido a través de él, y **nos ha permitido transmitirlos a los demás compañeros y obviamente se van permeando en casa**”.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

3.2.2.3.- ANÁLISIS CUANTITATIVO

Los resultados se presentan con base en el cuadro de variables definido en el proyecto de investigación y obtenidos a través de los diversos instrumentos definidos en el Capítulo 2. El grupo estudiado estuvo conformado por cinco miembros de la familia propietaria y cinco colaboradores de la empresa a nivel de mandos medios. Los resultados y conclusiones que se presentan a continuación se derivan tanto de los cuestionarios como de los datos e impresiones de la entrevista grupal organizacional.

Variable de Control:

Variable:	Definición:
De control:	Que la empresa cubra las características que el estudio requiere: Ser de tamaño micro o pequeña (de 5 a 200 trabajadores) y que en ella laboren al menos dos miembros de la misma familia con parentesco sanguíneo.

Resultado(s):

Dos hermanos y la hija del fundador y Director General trabajan en la operación de la empresa. El Director General no está físicamente en ella, pero supervisa la dirección desde otra empresa del grupo.

Datos de crecimiento y desarrollo: En 1992 la empresa empleaba a **45 personas, para 2005 son 180.**

Variables Independientes:

Variable:	Definición:
11.- Estructura familiar.	Dimensión que identifica la conformación de la familia la cual incluye: Miembros de la familia directa (Padres e hijos identificando aquellos que viven en el hogar como los que ya hayan salido de este), genero, edades, escolaridad, ocupación y estado civil de cada uno de ellos.

Resultado(s):

La familia propietaria está integrada en la actualidad por el hermano mayor y fundador, dos de sus hermanos y la hija (soltera) del fundador. Las esposas de ellos se dedican todas al hogar y la familia. Cada uno de los hermanos con sus esposas e hijos viven en casas independientes, aunque en una misma zona de la ciudad.

Variable:	Definición:
12.- Historia familiar.	Conformación de la pareja, nacimientos, fases y eventos significativos, su relación con la empresa familiar y la historia de esta.

Resultado(s):

El núcleo familiar es ampliado ya que se trata de hermanos varones dirigiendo la empresa, las esposas y hermanas no participan en la operación ni en la propiedad de esta. La hija del fundador es la única mujer de la familia incorporada a esta, un hermano de ella de menor edad no parece mostrar interés en incorporarse a ella. El desempeño del hermano mayor es de líder indiscutible sobre los demás hermanos, no solo en el aspecto de la empresa, sino

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

también en cuanto a la familia, juega un papel de integrador, formador de opinión, consejero y guía para todos los miembros de la familia, tanto los que participan en la empresa como los que no.

Variable:	Definición:
I3.- Dinámica familiar.	Estado actual del funcionamiento de la familia, responsabilidades, deberes, derechos, formas de ejercer la autoridad y tomar decisiones, etc. .

Resultado(s):

Actualmente el hermano fundador de la empresa, a pesar de estar en una edad por arriba de los 60 años no piensa ni remotamente en la jubilación y en el futuro a mediano plazo son sus hermanos, antes que sus hijos, los candidatos para sucederlo en la dirección del grupo de empresas. Su esposa, así como las demás esposas de sus hermanos no participan en lo más mínimo en asuntos de la empresa. La participación de la hija fue promovida por ella misma, sin embargo su padre parece sí ver en ella a la persona que podría sucederle en la siguiente generación. Los hijos del fundador ambos son solteros y, al parecer la responsabilidad mayor está en la hija, pues el hijo parece tener otros intereses, al parecer no empresariales, sino más bien artísticos, habiendo cierta afiliación con la madre en ello. El padre no presiona en el sentido de que su hijo se incorpore a la empresa y al parecer respeta su decisión, sin que ello genere conflictos con la hermana o en la familia directa o con los tíos. La hermana tiene más libertades y acceso a recursos, toda vez que recibe un sueldo por su puesto en la empresa, mientras que su hermano sigue teniendo el carácter de hijo de familia con una mesada otorgada por el padre.

Variables Dependientes:

Variable:	Definición:
D1.- Toma de Decisiones: Cantidad, tipo, racionalidad, etc. .	Se define como las diversas maneras en las cuales se realiza el proceso de toma de decisiones significativas en la organización, es decir, aquellas que por el contenido de lo abordado o las repercusiones de las líneas de acción que se tomen, tienen o pueden tener un efecto amplio sobre el desempeño y las metas de la organización.

Resultado(s):

Entre los tres estilos investigados se encuentran altos índices de correlación entre los cinco miembros de la familia (EL1 a EL5), aunque algunas correlaciones son positivas y otras negativas, pero ambos tipos son correlaciones perfectas de 1.00 o -1.00, siendo los datos de EL4 los que se correlacionan negativamente con los demás. El estilo predominante es el **Auspiciante** (A) y el menos adoptado el **Autocrático-Dominante** (AD). Véase la tabla 1:

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Tabla 1: Índices de correlación de los estilos de Toma de Decisiones entre los cinco líderes miembros de la familia propietaria.

COMPARACIÓN E ÍNDICES DE CORRELACIÓN ENTRE LOS LÍDERES FAMILIARES

I	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	PROM
AD	3	5	3	5	3	3.8
A	8	7	8	6	9	7.6
C	7	6	7	7	6	6.6

	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5
EL1					
EL2	1.00				
EL3	1.00	1.00			
EL4	-1.00	-1.00	-1.00		
EL5	1.00	1.00	1.00	-1.00	

Los estilos predominantes que señalan los líderes son el de **Auspiciante** (A) y en segundo lugar el de **Consejo** (C), los cuales son los mismos que perciben los colaboradores y en el mismo orden (tabla 2), observándose un alto índice de correlación (1.00) entre los datos, lo cual además de confiabilizar los resultados, incorpora validez a los resultados al reflejar consistencia y coherencia entre los niveles analizados de la organización. Véase la tabla 3 que contiene los promedios de los estilos reportados por los Líderes (columna L) y los percibidos por los Colaboradores (columna C):

Tabla 2: Estilos predominantes percibidos y reportados por los colaboradores (EC1 a EC5)

I	EC1	EC2	EC3	EC4	EC5	PROM
AD	4	4	3	4	3	3.75
A	8	7	8	8	9	7.75
C	6	7	7	6	6	6.5

Tabla 3: Promedios y correlación de los estilos reportados por líderes (L) y percibidos por colaboradores (C)

I	L	C	CORR
AD	3.8	3.75	
A	7.6	7.75	
C	6.6	6.5	
			1.00

Variable:	Definición:
D2.- Grado y estilos de Influencia interpersonal: Cambio en opiniones, ideas, conductas y emociones de los demás.	Se define como el grado y los estilos con los cuales se logra o pretende lograr un efecto de influencia sobre otros, con la finalidad de orientar sus actos, pensamientos y emociones hacia la consecución de algún fin.

Resultado(s):

Entre los cinco estilos investigados en los líderes miembros de la familia (EL1 a EL5) se encuentra un índice de correlación alto entre la mayoría de ellos (entre 0.71 y 1.00) siendo

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

el predominante el estilo **Auspiciante**, seguido del de **Consejo** (C) con muy poca diferencia entre ellos, mientras que el menos adoptado es el **Dominante** (D). Véase la tabla 4.

Tabla 4: Estilos de liderazgo identificados entre los miembros de la familia propietaria

COMPARACIÓN E ÍNDICES DE CORRELACIÓN ENTRE LOS LÍDERES FAMILIARES

II	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	PROM		EL1	EL2	EL3	EL4	EL5
D	17	24	16	24	20	20.2	EL1					
T	33	29	32	32	36	32.4	EL2	0.81				
A	41	44	43	37	38	40.6	EL3	1.00	0.85			
M	32	34	32	31	33	32.4	EL4	0.97	0.71	0.96		
C	42	34	42	41	38	39.4	EL5	0.97	0.74	0.95	0.89	

También se observa un considerado índice de correlación (0.76) entre los estilos de liderazgos promedio reportados por los cinco líderes y los percibidos por sus colaboradores. Véase la tabla 5 que contiene los promedios de los estilos reportados por los Líderes (columna L) y los percibidos por la Colaboradora (columna C), en la cual se aprecia que tanto líderes como colaboradora coinciden en que el estilo preferente es el de **Auspiciante** (A), y el menos usado es el **Dominante** (D):

Tabla 5: Correlación entre los estilos de liderazgo reportados por los líderes (L) y los percibidos por sus colaboradores (C).

II	L	C	CORR
D	20.2	25	
T	32.4	31.8	
A	40.6	40.8	
M	32.4	31.2	
C	39.4	36.2	
			0.96

Entre los líderes de la organización, aunque existen diferencias en cuanto a las dimensiones sobre las cuales informan que influyen, o creen influir, sobre sus colaboradores, en general dicen hacerlo sobre los **Valores** (V) y el **Espíritu** (E) de sus colaboradores. Mientras que los **Actos** (A) y las **Convicciones** (C) son las dimensiones que dicen son menos afectadas. Los índices de correlación de estos datos solo son bajos en las intersecciones de EL1 y EL2, EL3 y EL4, EL3 y EL5, así como entre EL1 y EL5. (Ver tabla 6)

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Tabla 6: Dimensiones sobre las cuales informaron los líderes orientan sus intentos de influencia

COMPARACIÓN E ÍNDICES DE CORRELACIÓN ENTRE LOS LÍDERES FAMILIARES						
12	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	PROM
O	1	3	5	3	4	3.2
A	3	4	1	2	2	2.4
E	5	2	4	4	3	3.6
V	4	5	2	5	5	4.2
C	2	1	3	1	1	1.6

	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5
EL1					
EL2	0.20				
EL3	-0.30	-0.50			
EL4	0.60	0.60	0.10		
EL5	0.20	0.70	0.20	0.90	

O: Opinión, A: Actos, E: Espíritu, V: Valores, C: Convicciones

La correlación entre lo informado por los líderes y lo percibido por los colaboradores en cuanto a las dimensiones sobre las cuales se da el proceso de influencia se observa un índice de correlación alto (0.73), aunque la opinión de los colaboradores es que la dimensión donde sus líderes más influyen es la de **Espíritu** (E), seguida por las de los **Valores** (V), mientras que según los líderes el orden de estas dimensiones es el inverso, sin embargo hay acuerdo en que ambas son las principales dimensiones sobre las cuales se ejerce influencia. (Ver tabla 7).

Tabla 7: Correlación entre las dimensiones sobre las cuales los líderes (L) dicen orientar su influencia y las percibidas por sus colaboradores (C).

12	L	C	CORR
O	3.2	2.8	
A	2.4	2	
E	3.6	4.6	
V	4.2	3.4	
C	1.6	2.2	
			0.73

O: Opinión, A: Actos, E: Espíritu, V: Valores, C: Convicciones

Durante la entrevista grupal organizacional además se observaron rasgos de interacción entre los miembros de la familia y los colaboradores, que mostraron formas de relación que evidencian los efectos entre las estructuras y dinámica familiar y el desempeño de los roles en la organización. Es evidente el efecto que existe entre los valores y el espíritu de la familia propietaria de la empresa y el funcionamiento dentro de las relaciones con los colaboradores.

Variable:	Definición:
D3.- Grado de satisfacción personal con decisiones (tarea) y con proceso.	Se define como el grado de satisfacción percibido y reportado por parte de los individuos en relación con las decisiones tomadas por el grupo o la organización, ya sea a través de un proceso grupal o en forma unilateral por parte de alguna persona con la autoridad para hacerlo, así como la satisfacción por el grado de logro de los resultados esperados (tarea) y la forma en que se desarrolla el

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

	trabajo en el grupo a partir de las relaciones socioafectivas interpersonales (proceso).
--	--

Resultado(s):

Se podría decir que la organización muestra un equilibrio estable entre las dimensiones de Tarea y Proceso, con una muy ligera inclinación hacia el Proceso por parte de los líderes (a excepción de EL3, ver tabla 8), sin embargo los colaboradores perciben que sus líderes muestran un mayor interés y preocupación por la dimensión Tarea (tabla 9), aunque nuevamente la inclinación es muy ligera, por lo que no puede ser una diferencia significativa. Véanse las siguientes tablas:

Tabla 8: Índice de las acciones reportadas correspondientes a las dimensiones de Tarea y Proceso en cada uno de los líderes.

III	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	PROM
TAREA	8.8	8.2	6.6	9.6	8	8.24
PROCESO	9.4	9.2	8.4	7.4	9	8.68

Tabla 9: Índices de las percepciones de los colaboradores al respecto de las acciones que sus líderes realizan en relación a las dimensiones de Tarea y Proceso.

III	EC1	EC2	EC3	EC4	EC5	PROM
TAREA	10	9	9.8	9.8	6.4	9
PROCESO	10	9	9.6	8.6	2.8	8

El comportamiento de estos datos entre Líderes (L) y Colaboradores (C) fortalecen la idea de un ejercicio equilibrado entre las dimensiones de Tarea y Proceso, dicho equilibrio es raro de encontrarse en organizaciones latinoamericanas, acercándose más a las de naturaleza o cultura anglosajona.

Los colaboradores reportan un elevado grado de satisfacción con los estilos de dirección de los líderes (9.53), señalando como el menos satisfecho de los aspectos el relativo al grado de satisfacción estimado por los logros alcanzados por el grupo de trabajo (3) como se puede apreciar en la siguiente tabla 10.

Tabla 10: Índices de satisfacción reportado por los colaboradores en relación al desempeño de los líderes.

IV	EC1	EC2	EC3	EC4	EC5	PROM
1	10	9	10	10	9	9.6
2	10	9	10	9	9	9.4
3	10	9	9	9	9	9.2
4	10	9	10	10	10	9.8
5	10	9	9	9	10	9.4
6	10	9	10	10	10	9.8
TOT	10.00	9.00	9.67	9.50	9.50	9.533

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

3.2.2.4.- HALLAZGOS A PARTIR DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DEL CASO

Toma de Decisiones: Se observa un estilo de toma de decisiones fuertemente inclinado hacia la **racionalidad**, siendo esto coherente con los principios del fundador, pero también de las disciplinas que la mayoría de ellos estudiaron (contaduría), sin embargo incorporan las **opiniones e ideas “intuitivas”** en aquellas áreas o situaciones donde lo cuantitativo consideran no es suficiente, lo único o, inclusive, es poco necesario. La **consulta de alternativas** y puntos de vista en relación a las alternativas de solución hacia los problemas es una práctica común, aunque regularmente la decisión final queda reservada según la jerarquía de la organización. **Los miembros de la familia que colaboran en la empresa mantienen separados lo más posible los roles y relaciones familiares con las relativas a la organización productiva.**

Grados y Estilos de Liderazgo: Definitivamente el estilo de influencia es **auspiciante principalmente**, tal vez debido en parte a que el fundador de la empresa ha sido a través de esa estrategia que ha ido incorporando a otros miembros de la familia. Las dimensiones de influencia identificadas por líderes y colaboradores son el **espíritu y los valores**, de tal forma que los estilos de liderazgo mostrados por los miembros de la familia propietaria son muy similares, generando con ello un fuerte nivel de consistencia en la cultura de la organización en cuanto no solo a las formas de ejercer el liderazgo, sino también en cuanto a los valores dominantes dentro de la misma.

Grado de Satisfacción: Los colaboradores señalan un **alto grado de satisfacción** en relación con lo elementos socioafectivos que en el trato cotidiano tienen los líderes, así como con el ambiente conformado a partir de la **importancia que se da a las personas y sus necesidades**, aunque cuando ello entra en conflicto con los elementos racionales de las decisiones estos últimos son los que imperan, pero se reconoce que, aun en esos casos, se muestra **respeto por los aspectos sociales y afectivos**. La rentabilidad en la toma de decisiones que eventualmente sacrifica parte de la satisfacción personal de los colaboradores resulta ser uno de los aspectos de inconformidad, sin embargo dada la consistencia en cuanto a la austeridad de los mismos directivos se refuerza la idea de que

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

la rentabilidad y el ahorro son asumidos desde los niveles directivos y hacia toda la organización.

Cualitativamente hablando se identifican una serie de elementos para el tipo de información que nos interesa, a continuación se presentan los principales:

- Para los miembros de la familia propietaria que laboran en la empresa el compromiso es tanto con la empresa como con la familia en cuanto a su desempeño, honestidad y efectividad en sus labores.
- El “ambiente familiar” no es negado, sino reconocido, fortalecido e impulsado, buscando que en la empresa se incorporen familiares de los trabajadores.
- Se trabaja con base en “reglas”, la primera es que: ***“Las cosas de trabajo son exclusivamente de trabajo, no nos vemos como familia, nos vemos como compañeros de trabajo. Es más difícil ser duro con un familiar que con un no familiar.... Cuando se trabaja con familia debe de ser aun más exigente que con un compañero normal, entonces la fricción a nivel familia es aun mayor, de tal forma que si se está deteriorando la relación familiar, pues lo más sano es separarse, pero no podemos exponer el negocio por una relación familiar”***.
- En la toma de decisiones ante situaciones delicadas de la empresa se convoca a los colaboradores a participar en el análisis de los problemas y la generación de alternativas de solución, y la decisión final queda a cargo de la Gerencia. En ocasiones ello ha generado desesperación pues existe la posibilidad de que ciertos problemas deban de ser resueltos por decisiones tomadas por una sola persona, y sin embargo se lleva a aun análisis y discusión grupal.
- Como parte de los valores y suposiciones compartidas por los líderes de la empresa se presenta una confianza en el personal, hasta que se demuestre lo contrario. La aparición de estos elementos se reforzó a partir de que el Director General comenzó a impartir “pláticas” acerca de desarrollo humano y superación, en donde muchos colaboradores se “animaron” a participar en los procesos de toma de decisiones. En ellas se indujo la ***“política de ser escuchado por los directivos”***.
- Hay un sentido de pertenencia y de orgullo principalmente en los miembros de la familia y que impregnan a través de varias prácticas. Uno de los miembros de la familia señaló que, en primer lugar, la empresa es un motivo de orgullo, ***“Yo amo a***

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

mi País, y saber que en mi País existe una empresa tan capaz cuando estamos sufriendo la invasión del extranjero con grandes capitales, y nosotros somos capaces de responder y crecer, eso me invita a luchar. También me hace sentir muy orgullosa la forma en que se trata a las personas, si bien no es perfecta, porque todos tenemos virtudes y defectos, siento que siempre **buscamos a las personas, sin descuidar a la empresa, eso sí es posible**, y eso no se da en todas las empresas. La empresa ha sido una escuela para mi, he aprendido mucho de las personas”.

En Resumen:

En la empresa ELHUAYOTL se viven y reflejan valores y forma de enfrentar tanto las situaciones cotidianas a través de estrategias originadas y fortalecidas por su nivel directivo sustentado principalmente en la figura de su fundador y principal inspirador del ambiente de la empresa, a la vez que ha ejercido un fuerte efecto en la estructura y la dinámica de la familia propietaria y las familias de los hermanos que colaboran dentro de la empresa. **No solamente es clara, sino imprescindible, la influencia ejercida por los familiares en los puestos de dirección que intervienen en la creación y conducción del clima de trabajo coherente con la historia y valores de la familia.**

Las formas de enfrentamiento del proceso de toma de decisiones, en la cual los elementos socioafectivos y la influencia del fundador de la empresa y hermano mayor de la familia han sido determinantes, no solo para la supervivencia, sino para el crecimiento y desarrollo del negocio, se caracteriza por una toma de decisiones en un principio centralizada en el Director (Hermano mayor) con un estilo funcional y carismático en los momentos necesarios para el negocio, y que se ha ido delegando en los hermanos. El fundador (hermano mayor) y los demás miembros de la familia ejercen un liderazgo familiar y empresarial, siendo crucial el grado de integración familiar para el crecimiento y desempeño productivo de la empresa. **El marcado interés y atención hacia la calidad de los procesos de interrelación entre las personas, mantenimiento del orden, del respeto, de la disciplina y la responsabilidad, provenientes de la estructura y dinámica familiares han tenido un efecto sobre la operación y los resultados de la empresa que se espera sea mayor y mejor en el futuro.**

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Los estilos de liderazgo muestran un alto grado de integridad entre los miembros de la familia, y las diferencias parecen estar ubicadas en las diferencias individuales que no representan un aspecto de riesgo, sino más bien de diversidad dentro del mismo estilo general y funcional. Es altamente probable que los resultados sigan siendo exitosos en la medida en que el proceso de incorporación y operación de otros miembros de la familia ampliada (primos, sobrinos, etc.) se realice con el suficiente grado de estabilidad organizacional. Es posible suponer estabilidad y fortaleza por parte de la empresa para el enfrentamiento de situaciones difíciles.

3.2.3.- EMPRESA TAHYOTL (Paternidad)

3.2.3.1.- Historia de la organización

La empresa la funda en 1956 el padre del actual propietario-padre, el Sr. Antonio Rubio López cuyo padre y hermanos también habían tenido y tenían negocio de impresión, pero él *invita a sus tres hijos: Antonio, Alfonso y Francisco Rubio, a participar en la empresa*, siendo este último el actual propietario. En 1978 se rompe el vínculo familiar y *queda solo al frente de la empresa Francisco*.

Para 1978 ya habían nacido los *hijos del Sr. Rubio y eventualmente iban a la empresa y los trabajadores cuidaban de ellos, eran sus “guardaespaldas”*, quienes ahora están en esta entrevista y que conforman buena parte de los mandos medios de la empresa, como son Juan y Félix, ellos cuidaban que los niños no se metieran en lugares peligrosos o hicieran cosas que los pusieran en riesgo.

El primero de los *hijos* en incorporarse a la empresa es Paco, el mayor, y posteriormente Javier, quien *lo hizo desde muy pequeño*, al terminar la secundaria y decidir no seguir estudiando, lo cual considera el padre como un “error” suyo en la educación hacia su hijo quien ya no quiso seguir estudiando, a lo que el padre le dijo que si no estudiaba entonces tenía que trabajar. A él *es al único hijo que le dice el padre que tiene que trabajar, porque Paco y Gerardo entran por decisión propia*, lo cual le dio mucho gusto a él como padre, y es así como se va haciendo más grande la empresa.

Antes de que los hijos se incorporaran en su totalidad *la empresa era más paternalista*, según lo considera el padre, era más pequeña y todos se trataban de una

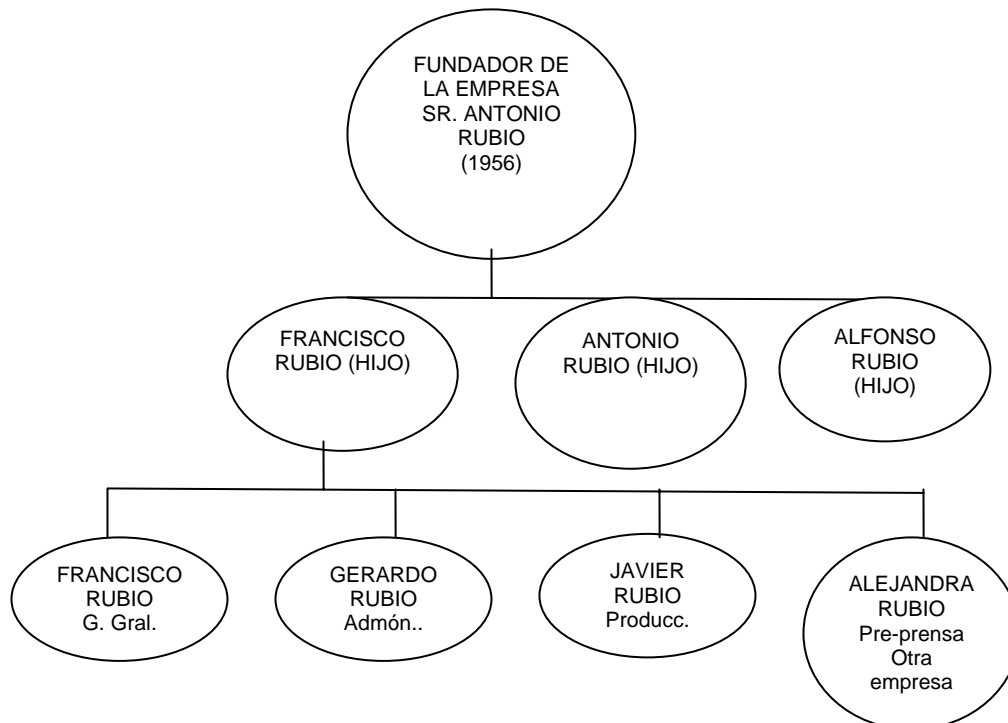
EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

forma diferente, *más abierta y libre, ahora se han tenido que poner más “candados” para el control y el orden de los trabajos*, aunque él considera que de todos modos siguen siendo muy unidos.

PRINCIPALES ACONTECIMIENTOS EN LA HISTORIA DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA:

PERIODO:	ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS:
1956	Se funda la empresa por parte del padre del actual propietario y Director General.
1960	Se incorporan tres hijos del fundador, entre ellos el actual propietario.
1978	Se rompe la sociedad entre los hermanos y queda solo con la empresa el actual propietario. Las partes de la propiedad correspondiente a los hermanos se liquida con ciertas facilidades, la empresa no es rentable y el hermano que se queda con ella los hace como medio de subsistencia mínima. Los hermanos se desarrollan en otras empresas como empleados.
1985-1995	Se incorporan los hijos mayores del actual propietario.
1996-2001	Se incorporan el tercero de los hijos varones y la hija, quien es la más pequeña, del propietario.

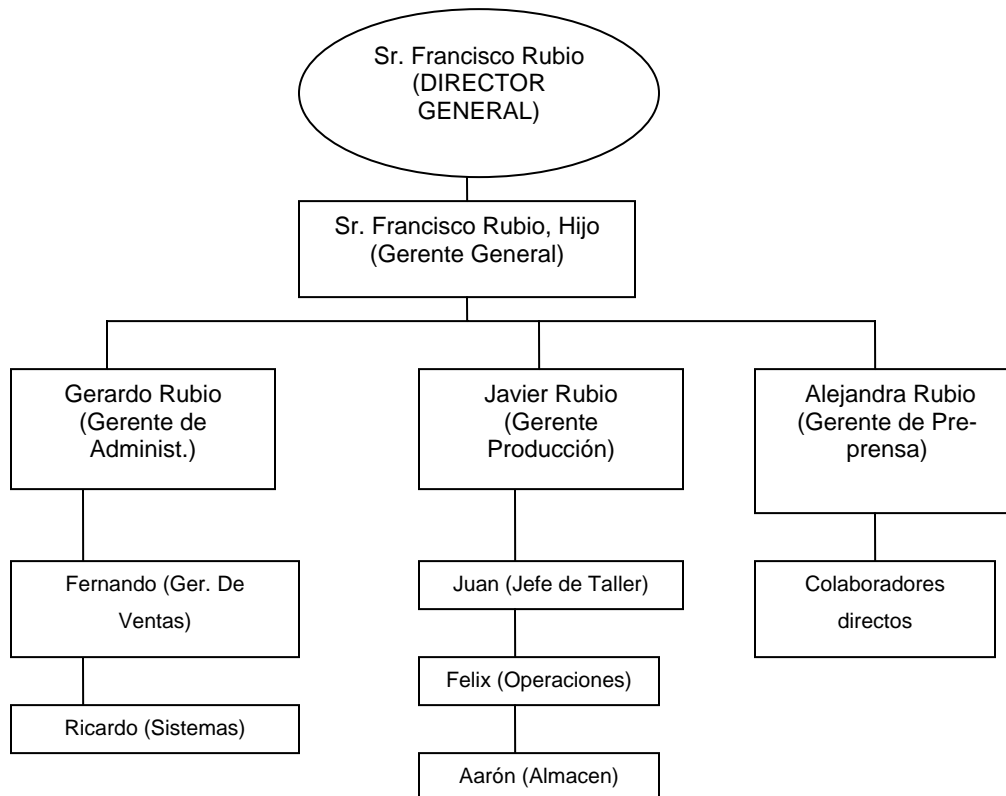
La siguiente gráfica muestra la estructura actual de la familia, está es ampliada dado que varios de sus integrantes participan en la dirección y operación de la empresa.



EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

3.2.3.2.- La organización y los actores no familiares ante el liderazgo y los conflictos de la organización

La estructura actual de la organización contiene al padre, tres hermanos varones y la hija menor el menor de los valores y la hija son solteros, como familiares. Los demás miembros del cuerpo gerencial no son familiares y se muestra en el siguiente gráfico:



Para todos los hijos que colaboran en la empresa les es claro que el estilo de influencia que utiliza su padre son los mismos en la empresa que los que ha mostrado en la familia. Una **actitud paternalista de dejar hacer a los demás**, siempre y cuando se cumpla con lo que se ha indicado o acordado. De los elementos más comunes identificados por la familia están un profundo **respeto hacia la dignidad de las personas, así como la escucha y participación de los involucrados en la toma de decisiones operativas**, mientras que las de mayor importancia o más estratégicas como las relacionadas con inversión, gastos, etc., se reservan a los miembros de la familia. De igual manera como en casa se ha hecho en relación a asuntos del patrimonio familiar, en donde solamente participan los padres, consultando eventualmente a los hijos.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Los **valores compartidos** en la familia y la empresa son los de **respeto y libertad, así como los de dedicación y esfuerzo**. Para la hija menor de la familia el trato que tiene con ella su padre en la empresa lo percibe sí como distinto del que recibe en casa y en la familia, no ocurre lo mismo con los hermanos varones, en donde el tipo de relación es más parecida o similar en la empresa y en la familia. Sin embargo el desempeño de las actividades de ella en la empresa tiene el mismo nivel de exigencia que con los hermanos, con la única diferencia que ella maneja una empresa fiscalmente aparte de la imprenta, la cual es su principal cliente, pero tiene mayor autonomía que la actividad y responsabilidad de los hermanos. El menor de los hijos varones, con quien la relación es de mayor confrontación, lo es igual en la empresa como en la casa.

3.2.3.3.- ANÁLISIS CUANTITATIVO

Los resultados se presentan con base en el cuadro de variables definido en el proyecto de investigación y obtenidos a través de los diversos instrumentos definidos en el Capítulo 2. El grupo estudiado estuvo conformado por cinco miembros de la familia propietaria y seis colaboradores de la empresa a nivel de mandos medios. Los resultados y conclusiones que se presentan a continuación se derivan tanto de los cuestionarios como de los datos e impresiones de la entrevista grupal organizacional.

Variable de Control:

Variable:	Definición:
De control:	Que la empresa cubra las características que el estudio requiere: Ser de tamaño micro o pequeña (de 5 a 200 trabajadores) y que en ella laboren al menos dos miembros de la misma familia con parentesco sanguíneo.

Resultado(s):

Trabajan en la empresa el padre, 3 hijos varones y la única hija. El Director General es el padre y las gerencias están a cargo de los hijos.

Datos de crecimiento y desarrollo: En 1978 eran 22 personas, en 1995 empleaba a **45 personas, para 2005 son 125** y tienen una empresa hermana dirigida por la hija del propietario, con 12 empleados más.

Variables Independientes:

Variable:	Definición:
11.- Estructura familiar.	Dimensión que identifica la conformación de la familia la cual incluye: Miembros de la familia directa (Padres e hijos identificando aquellos que

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

	viven en el hogar como los que ya hayan salido de este), genero, edades, escolaridad, ocupación y estado civil de cada uno de ellos.
--	--

Resultado(s):

De los hermanos del actual propietario solo con uno de ellos se mantiene una relación cercana, inclusive en momentos difíciles de la empresa ha apoyado al hermano con algún financiamiento. La actual familia propietaria está conformada por padre, madre, tres hijos varones y una mujer, todos ellos adultos. La madre siempre se ha dedicado a las labores del hogar. El padre es un hombre que en su juventud trabajó como empleado, posteriormente, cuando su padre instaló el taller de impresión él se incorporó al giro de la impresión y desde entonces no se ha alejado de este. La familia es católica y **muy participativa en actividades de su religión**. El primogénito de la familia y el siguiente hijo están casados, mientras que el menor de los hombres y la hija permanecen solteros y viviendo en casa de los padres. **Cada uno de los hijos muestra su propia personalidad** diversa a los demás, al parecer los padres han permitido dejar ser a cada uno de ellos, a reserva de una **fuerte unión determinada por aspectos religiosos** y otros valores familiares como la unidad y la solidaridad, cada uno de los miembros de la familia ha desarrollado su propio estilo de vida.

Variable:	Definición:
12.- Historia familiar.	Conformación de la pareja, nacimientos, fases y eventos significativos, su relación con la empresa familiar y la historia de esta.

Resultado(s):

La pareja e hijos se han mantenido unidos. La historia de la familia se caracteriza por el **afrontamiento de situaciones difíciles**, pero siempre **en forma conjunta**, en un principio esposo y esposa, posteriormente los hijos que iban llegando a la edad adulta. El padre reconoce abiertamente el **gran aporte que ha representado el apoyo de su esposa en momentos extremadamente difíciles** para la empresa, así como para el funcionamiento familiar. La esposa nunca ha participado en la empresa, pero ha sido el gran apoyo emocional para él y los hijos con una disposición permanente para ello.

Variable:	Definición:
13.- Dinámica familiar.	Estado actual del funcionamiento de la familia, responsabilidades, deberes, derechos, formas de ejercer la autoridad y tomar decisiones, etc. .

Resultado(s):

El rol del padre es de protector y proveedor. Entre los hijos hay una variedad de estilos y diversas formas de relacionarse con el padre, desde una forma opositora por parte del menor de los varones, hasta el de "hija protegida" por parte de la única hija, pasando por la protección al primogénito a raíz, aparentemente, de un padecimiento grave de salud. La familia convive y comparte las experiencias de la empresa, así como las familiares. Al momento de las entrevistas la novia del menor de los hijos también asistía con regularidad a la empresa poniendo en práctica algunas ideas en relación a la operación de la misma, preguntaron si era posible que participara en la entrevista, pero al no participar en forma permanente en la empresa no se accedió a dicha petición. Al parecer no existe inconveniente en que diversas ideas se pongan a prueba dentro de cierto margen de riesgo.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

La madre está alejada de la empresa en cuanto a la operación y aspectos netamente de la organización, sin embargo su nivel de participación en cuanto a las relaciones familiares es permanente, aunque **cuando se presentan conflictos en relación a ideas o proyectos de la empresa vuelve a tomar su distancia**, pero siempre vigilando que padre e hijos no se hagan daño y se respeten mutuamente.

La renuencia del menor de los hijos varones a continuar con sus estudios también implicó que se incorporara al trabajo en la empresa y, de hecho es el hijo que más se enfrenta al padre en las decisiones de la empresa, es él quien ha propuesto los cambios más “radicales” dentro de la empresa, retando al Director General (padre).

Variables Dependientes:

Variable:	Definición:
D1.- Toma de Decisiones: Cantidad, tipo, racionalidad, etc. .	Se define como las diversas maneras en las cuales se realiza el proceso de toma de decisiones significativas en la organización, es decir, aquellas que por el contenido de lo abordado o las repercusiones de las líneas de acción que se tomen, tienen o pueden tener un efecto amplio sobre el desempeño y las metas de la organización.

Resultado(s):

Entre los tres estilos investigados se encuentran altos índices de correlación entre los cinco miembros de la familia. Solo entre RL4 con tres de los demás (RL2, RL3 y RL5) presenta un índice de correlación media (0.50), siendo el predominantes los estilo de **Consejo** (C), y **Auspiciante** (A). Véase la tabla 1:

Tabla 1: Índices de correlación de los estilos de Toma de Decisiones entre los cinco líderes miembros de la familia propietaria.

COMPARACIÓN E ÍNDICES DE CORRELACIÓN ENTRE LOS LÍDERES FAMILIARES

	RL1	RL2	RL3	RL4	RL5	PROM
I						
AD	4	7	5	4	4	4.8
A	7	5	7	6	8	6.6
C	7	6	6	8	6	6.6

	RL1	RL2	RL3	RL4	RL5
RL1					
RL2	-0.87				
RL3	0.87	-1.00			
RL4	0.87	-0.50	0.50		
RL5	0.87	-1.00	1.00	0.50	

A pesar de los estilos predominantes que señalan los líderes son el de **Consejo** y **Auspiciante**, los colaboradores se inclinan más, y perciben en mayor grado el estilo **Auspiciante** (A), se observa un alto índice de correlación (0.91) entre los estilos de toma de decisiones reportados por los líderes y los percibidos por los colaboradores en la empresa, lo cual además de confiabilizar los resultados, incorpora validez a los resultados al reflejar consistencia y coherencia entre los niveles analizados de la organización. Véase la tabla 2

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

que contiene los promedios de los estilos reportados por los Líderes (columna L) y los percibidos por los Colaboradores (columna C):

Tabla 2: Promedios y correlación de los estilos reportados por líderes (L) y percibidos por colaboradores (C)

I	L	C	CORR
AD	4.8	4.33	
A	6.6	7.50	
C	6.6	6.17	
			0.91

Variable:	Definición:
D2.- Grado y estilos de Influencia interpersonal: Cambio en opiniones, ideas, conductas y emociones de los demás.	Se define como el grado y los estilos con los cuales se logra o pretende lograr un efecto de influencia sobre otros, con la finalidad de orientar sus actos, pensamientos y emociones hacia la consecución de algún fin.

Resultado(s):

Entre los cinco estilos investigados se encuentra un índice de correlación alto entre la mayoría de los líderes (de 0.96 a 0.63) siendo el predominante el estilo **Auspiciante**, seguido del de **Consejo** (C), mientras que el menos adoptado es el **Dominante** (D). Véase la tabla 3:

Tabla 3: Estilos de liderazgo identificados entre los miembros de la familia propietaria
COMPARACIÓN E ÍNDICES DE CORRELACIÓN ENTRE LOS LÍDERES FAMILIARES

II	RL1	RL2	RL3	RL4	RL5	PROM		RL1	RL2	RL3	RL4	RL5
D	19	22	27	17	27	22.4	RL1					
T	30	37	33	31	29	32	RL2	0.81				
A	42	38	36	43	38	39.4	RL3	0.91	0.93			
M	36	36	36	32	35	35	RL4	0.96	0.75	0.80		
C	38	32	33	42	36	36.2	RL5	0.95	0.63	0.82	0.90	

También se observa un considerado índice de correlación (0.76) entre los estilos de liderazgo promedio reportados por los cinco líderes y los percibidos por sus colaboradores,. Véase la tabla 4 que contiene los promedios de los estilos reportados por los Líderes (columna L) y los percibidos por la Colaboradora (columna C), en la cual se aprecia que tanto líderes como colaboradora coinciden en que el estilo preferente es el de **Auspiciante** (A), y el menos usado es el **Dominante** (D):

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Tabla 4: Correlación entre los estilos de liderazgo reportados por los líderes (L) y los percibidos por sus colaboradores (C).

II	L	C	CORR
D	22.4	27.00	
T	32	30.17	
A	39.4	42.17	
M	35	28.17	
C	36.2	37.50	
			0.76

Entre los líderes de la organización, aunque existe diferencias en cuanto a las dimensiones sobre las cuales informan que influyen, o creen influir, sobre sus colaboradores, en general dicen hacerlo sobre los **Valores (V)** y el **Espíritu (E)** de sus colaboradores. Mientras que los **Actos (A)** y las **Convicciones (C)** son las dimensiones que dicen son menos afectadas. Los índices de correlación de estos datos solo son bajos en las intersecciones de RL2 con los demás líderes. Ver tabla 5.

Tabla 5: Dimensiones sobre las cuales informaron los líderes orientan sus intentos de influencia

COMPARACIÓN E ÍNDICES DE CORRELACIÓN ENTRE LOS LÍDERES FAMILIARES

12	RL1	RL2	RL3	RL4	RL5	PROM
O	5	1	5	3	4	3.6
A	2	2	1	2	2	1.8
E	4	4	4	5	3	4
V	3	5	3	4	5	4
C	1	3	2	1	1	1.6

	RL1	RL2	RL3	RL4	RL5
RL1					
RL2	-0.20				
RL3	0.90	-0.10			
RL4	0.70	0.50	0.60		
RL5	0.70	0.30	0.60	0.70	

O: Opinión, A: Actos, E: Espíritu, V: Valores, C: Convicciones

La correlación entre lo informado por los líderes y lo percibido por los colaboradores en cuanto a las dimensiones sobre las cuales se da el proceso de influencia se observa un índice de correlación alto (0.80), aunque la opinión de los colaboradores es que la dimensión donde sus líderes más influyen es la de **Opinión (O)**, seguida por las de los **Valores (V)** y **Espíritu (E)**. Estos datos parecen sugerir que los colaboradores perciben que sí hay un efecto de influencia sobre sus actos pero muy ligado con la afectación en las dimensiones de Valores y Espíritu, aunque el “blanco” de sus intenciones de influencia lo son el **Espíritu (E)** y los **Valores (V)**. Ver tabla 6.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Tabla 6: Correlación entre las dimensiones sobre las cuales los líderes (L) dicen orientar su influencia y las percibidas por sus colaboradores (C).

12	L	C	CORR
O	3.6	4.33	
A	1.8	2.00	
E	4	3.67	
V	4	3.00	
C	1.6	2.00	
			0.82

O: Opinión, A: Actos, E: Espíritu, V: Valores, C: Convicciones

Durante la entrevista grupal organizacional además se observaron rasgos de interacción entre los miembros de la familia y los colaboradores, que mostraron formas de relación que evidencian los efectos entre las estructuras y dinámica familiar y el desempeño de los roles en la organización. Es evidente el efecto que existe entre los valores y el espíritu de la familia propietaria de la empresa y el funcionamiento dentro de las relaciones con los colaboradores.

Variable:	Definición:
D3.- Grado de satisfacción personal con decisiones (tarea) y con proceso.	Se define como el grado de satisfacción percibido y reportado por parte de los individuos en relación con las decisiones tomadas por el grupo o la organización, ya sea a través de un proceso grupal o en forma unilateral por parte de alguna persona con la autoridad para hacerlo, así como la satisfacción por el grado de logro de los resultados esperados (tarea) y la forma en que se desarrolla el trabajo en el grupo a partir de las relaciones socioafectivas interpersonales (proceso).

Resultado(s):

Se podría decir que la organización muestra mayor interés en la dimensión de proceso que en la de tarea habiendo una consistencia muy clara en los datos tanto de los líderes (RL1 a RL5) como de los colaboradores (RC1 a RC6). Véanse las tablas 7 y 8:

Tabla 7: Índice de las acciones reportadas correspondientes a las dimensiones de Tarea y Proceso en cada uno de los líderes.

III	RL1	RL2	RL3	RL4	RL5	PROM
TAREA	9.2	8.8	8.6	9.2	7.6	8.68
PROCESO	9	9.2	9.4	9.4	9.6	9.32

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Tabla 8: Índices de las percepciones de los colaboradores al respecto de las acciones que sus líderes realizan en relación a las dimensiones de Tarea y Proceso.

III	RC1	RC2	RC3	RC4	RC5	RC6	PROM
TAREA	8.4	9.6	8.4	9.6	8	8.6	8.767
PROCESO	9.6	9.4	9.6	9.4	9.2	9.2	9.4

La correlación de estos datos entre Líderes (L) y Colaboradores (C) consolida los datos anteriores, en forma clara en la organización **se privilegia la dimensión de Proceso sobre la de Tarea**, lo cual resulta de lo más esperado y “normal” en organizaciones latinoamericanas. Ver tabla 9.

Tabla 9: Índice de correlación entre Líderes (L) y Colaboradores (C) en cuanto a la atención prestada a aspectos de Tarea y Proceso en el desempeño de los líderes.

III	L	C	CORR
TAREA	8.68	8.77	
PROCESO	9.32	9.40	
			1.00

Los colaboradores reportan un elevado grado de satisfacción con los estilos de dirección de los líderes (9.5), como se puede apreciar en la tabla 10:

Tabla 10: Índices de satisfacción reportado por los colaboradores en relación al desempeño de los líderes.

IV	RC1	RC2	RC3	RC4	RC5	RC6	PROM
1	10	9	9	10	9	9	9.333
2	10	10	10	10	9	10	9.833
3	10	10	10	10	8	10	9.667
4	10	9	9	10	10	9	9.5
5	10	9	9	10	9	9	9.333
6	10	9	9	10	9	9	9.333
TOT	10.00	9.33	9.33	10.00	9	9.33	9.5

3.2.3.4.- HALLAZGOS A PARTIR DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DEL CASO

Toma de Decisiones: Entre los líderes **predominan los estilos de Consejo y Auspiciante** con las mismas calificaciones, mientras que en los colaboradores resalta el Auspiciante (A). Este perfil se confirma con los estilos de dirección por parte de los líderes

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

donde Auspiciante (A) y Consejo (C) son los de mayor calificación. Sin embargo la diversidad de estilos de los hijos muestra heterogeneidad que al parecer convive sanamente entre las diversas áreas. Este último aspecto es consistente con lo observado en la historia de la familia, en la cual cada uno de los hijos ha desarrollado un propio estilo de percibir y de actuar, sin embargo en la empresa se sigue respetando, en el último momento, el voto de calidad del padre para la toma de decisiones, quien regularmente trata de escuchar y tomar en cuenta las propuestas de los hijos, respetando las áreas funcionales encargadas a cada uno de ellos. La hija dirige una empresa anexa a la principal con la cual tienen una relación de “proveedor”, en este sentido se trata de “otra empresa” a cargo de la hija que no se mezcla con la empresa donde trabajan los hermanos, no es muy claro si ello también ha obedecido a ciertos rasgos de la dinámica de la familia, donde siendo ella la única hija mujer pudo haber sido tratada con este privilegio.

Grados y Estilos de Liderazgo: Se observa una atención mayor a los elementos de proceso socio-afectivo que los de tarea dentro de los procesos de dirección, ello al parecer tiene su origen en el estilo del fundador quien, ***hasta la fecha a pesar de la incorporación de medidas y mecanismos más racionales, continua eventualmente relacionándose con miembros del personal con un estilo más flexible y tolerante.*** Si bien la autoridad y ejercicio de liderazgo del padre es respetado, la figura es básicamente emblemática. Cada área funcional opera en forma eficiente y productiva, pero la integración representa cada vez un reto más fuerte ya que ***los diversos estilos de los hijos eventualmente entran en conflicto, el cual es resuelto por el padre y su autoridad es respetada.*** Las diversas dimensiones sobre las cuales ejercen influencia los miembros de la familia sobre sus subordinados refleja la ***heterogeneidad de estilos***, lo cual por un lado ha generado una especie de competencia entre las áreas a cargo de cada uno de ellos, la cual se observa sana y productiva.

Grado de Satisfacción: El perfil de satisfacción reportado por los colaboradores es alto (9.2), presentándose la calificación más baja (8.5) en lo referente a la satisfacción por lo logrado por el equipo directivo. En la entrevista se observan los ***resultados en mandos medios que fueron formados por el fundador de la empresa***, quienes reconocen en él y sus hijos un fuerte liderazgo, admiración y ejemplos a seguir como modelos de vida para sus familias, si bien no en el aspecto de empresarios, sí en el referente a la integración de

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

la familia con un amplio respeto de aspectos de fidelidad y respeto a la pareja e, inclusive, aspectos religiosos.

Cualitativamente hablando se identifican una serie de elementos para el tipo de información que nos interesa, a continuación se presentan los principales:

- La asociación que hacen los miembros de la familia entre su empresa y su familia la concentran en el **proceso de cambio de la empresa hacia la calidad y la mejora y la evolución de su familia.**
- Para al menos uno de los hijos de la familia quien sufrió un serio problema de salud la empresa ha representado un cobijo y sustento para su propia familia.
- Por parte del menor de los hijos varones hay una postura de enfrentamiento hacia el padre en cuanto al estilo de dirigir la empresa. El conflicto se da entre la postura paternalista del padre hacia los colaboradores y una postura más de control y menos tolerante por parte de este hijo. **“Eso nos llevó a lo que se señala de que ya no tenemos ese trato paternal, porque cada vez más la organización ha ido creciendo y ha habido más gente,** ahorita somos 125, somos más del doble de hace 10 años, entonces no se puede pensar en esa misma posición.”
- Al parecer ese mismo “paternalismo” como lo llama el hijo menor, se presenta en el trato un tanto diferenciado hacia los hijos, en donde lo que sí se presenta de manera común es el **permitir dejar hacer dentro de los límites,** tal y como el padre le pidió al hijo en la empresa que “no tocara a las personas que estaban con él desde un principio”, un **respeto hacia la antigüedad y lealtad** de quienes lo acompañaron en momento difíciles para le empresa.
- La madre de la familia ha tenido la función de apoyo moral y emocional hacia el padre en momentos muy difíciles de la empresa, textualmente el padre expresa: **“sí me sentí muy mal, con un peso enorme, mucho, mucho miedo, creo que me enfermé, me desestabilicé porque había drogas (deudas) en moneda extranjera, y yo creo que (pausa con evidente emoción y voz quebrada)... yo creo que ahí fue muy importante el apoyo que me dio mi esposa,** muy importante, porque en ese entonces ya habían nacido mis cuatro hijos, no teníamos casa propia, recuerdo que también nos pidieron la casa en esos días, la casa que rentábamos, y a nivel personal y de empresa pues estaba muy complicada la situación, **no teníamos**

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

dinero, teníamos muchas deudas, no teníamos casa dónde vivir y todo se estaba complicando, pero Ofe (su esposa), pienso que es una persona, una mujer con mucha fortaleza, y cuando ella veía que yo me bebía mis lágrimas, siempre, pues siempre me apoyó”.

- Para los colaboradores cercanos el proceso de cambio que se ha dado en los últimos años ha significado un reto que solo se ha podido resolver gracias a la forma “familiar” de llevarlo a cabo. Enfrentar el **“cambio de mentalidad”**. En este reto la postura paternalista en la cual en palabras del padre **la gente no tiene por que pasar los sufrimiento por los que esté pasando la empresa.**
- La parte directiva y familiar coinciden en que la empresa ha salido triunfante y crecido principalmente debido a **la capacitación, darle autonomía a la gente, darle confianza para que tomen decisiones propias**, lo cual ha sido muy valioso y eso ha hecho sentir a la gente como parte de la organización. Darle también a la gente la **oportunidad de que pueda ir subiendo según su capacidad y aptitudes, sin traer gente de fuera, con gente de la empresa que ha subido desde barrer.”** Logrando con ello incrementar la integración del personal hacia la empresa y hacia los valores de esta. Cuando se lleva a cabo una mala decisión por parte de un colaborador la postura de los directivos es de apoyo y tolerancia, pero de corrección inmediata.
- La única mujer de la familia establece una relación responsable para con la Dirección de la empresa, sin embargo ella dirige una empresa hermana, cuya relación con la empresa inicial es de proveedora, dando con ello un trato también distinto entre los roles familiares. La hija señala: “Es una empresa chiquita donde trabajamos 10 personas, pero **definitivamente tengo la escuela de mi papá. Mi papá de verdad es muy paternalista, protege mucho a la gente, en muchas ocasiones sin siquiera saber o escuchar antes, me encanta que sea así, porque es un poco un punto medio.** Yo tampoco soy muy exigente, mi gente yo creo que está contenta.... A mi la verdad me encanta estar aquí, estar aquí ahorita, yo nunca me imaginé estar aquí en la empresa, yo no venía tanto como mis hermanos cuando era niña, pero sí llegué a venir esporádicamente, yo tengo aquí en la empresa cuatro años, pero realmente me gusta mucho trabajar aquí, me encanta. Estoy en mi casa.”

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

- Los miembros de la familia tomaron asiento alrededor de la gran mesa en la que se realizó la entrevista, algo peculiar fue el hecho de que **la única persona miembro de la familia sentada a un lado del padre fue la hija**, mientras que los hijos varones se distribuyeron alrededor de la mesa ovalada, intercalándose con los demás miembros del personal, **Javier, quien parece ser quien más ha tenido conflictos o diferencias con el padre, se sentó, en el extremo contrario al de su padre, estando cada uno de ellos en los extremos más alejados de la mesa ovalada.**
- Para todos los colaboradores que participaron en las entrevistas es evidente la relación entre la forma de operar de la familia y la empresa. Identifican aspectos del clima laboral y de la cultura de la organización que han emanado de la familia propietaria. **“Aquí sí nos dan una palmada en la espalda, cuando hacemos las cosas bien sí nos lo dicen y nos lo reconocen, cuando hemos tenido la oportunidad de relacionarnos con ellos fuera de la empresa ellos lo expresan, son muy atentos, siempre nos preguntan por nuestros hijos, si tenemos algún problema se los comentamos y ellos ven la forma de ayudarnos, en lo laboral no son matados”.**
- **“Lo que nos han enseñado a ser familiares, en lo personal se ve reflejado con mi familia, la mayoría de mis compañeros conoce a mi familia, convivimos mucho entre nosotros entre familias. La educación que hemos sacado de este empresa se ve reflejada en nosotros.”**
- **“La empresa es la extensión, el reflejo de la misma familia, es unida, tiene bien definidos sus objetivos, la mejora continua, el no quedarse estancado, ver hacia el futuro, etc.,”**
- Para los colaboradores es impensable la posibilidad de que la empresa fuera dirigida por personas ajenas a la familia propietaria: **“Nadie va a venir a imponernos lo que ellos nos enseñaron. Habíamos gentes que nos caíamos mal entre nosotros, y ellos nos enseñaron a trabajar y convivir juntos. Yo me siento orgulloso, porque cuando viene un cliente lo primero que dice es: su gente se ve muy contenta, se ve que le gusta. Eso lo comenta la gente de fuera y es para nosotros un orgullo y eso se lo debemos a ellos”.**

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

- En cuanto al ejercicio del poder o del liderazgo uno de los hijos lo expresa de la siguiente forma: “El aprendizaje que nos dio mi padre desde un inicio fue: **tú aprende todo para poder mandar, y eso te lo tendrás que ganar, entonces esa convicción que nos enseñó mi padre, es el mismo sistema que usamos**, no solamente con ellos, sino con toda la gente que nos rodea, hemos tratado de implementar. Lo que ellos comentan de ser autónomos y poder tomar decisiones también tiene responsabilidades.... Nos hemos inclusive ausentado por periodos largos de tiempo varios o todos los miembros de la familia y la empresa ha funcionado perfectamente, dada esa **capacidad, responsabilidad y autonomía**”.

En Resumen:

En la empresa TAHYOTL se presentan valores y forma de enfrentar las situaciones a través de estrategias originadas y fortalecidas por su nivel directivo basado principalmente en la estructura de la familia propietaria. No solamente es clara, sino imprescindible, la influencia ejercida por los propietarios que intervienen en la dirección y creación del clima de trabajo coherente con la historia y valores de la familia.

Las formas de enfrentamiento del proceso de toma de decisiones, en la cual los elementos socioafectivos y la influencia del fundador de la empresa y padre de la familia han sido determinantes, no solo para la supervivencia, sino para el crecimiento y desarrollo del negocio, caracterizándose por una toma de decisiones en un principio **centralizada en el Director (Padre) con un estilo “paternalista” funcional en los momentos necesarios para el negocio, y que se ha ido delegando en los hijos**. El Padre y los demás miembros de la familia ejercen un liderazgo familiar y empresarial, siendo crucial el grado de integración familiar para el crecimiento y desempeño productivo de la empresa. El marcado interés y atención hacia la calidad de los procesos de interrelación entre las personas, mantenimiento del **orden**, del **respeto**, de la **disciplina** y la **responsabilidad**, provenientes de la estructura y dinámica familiares han tenido un efecto sobre la operación y los resultados de la empresa que se espera sea mayor y mejor en el futuro.

Los estilos de liderazgo muestran un alto grado de integridad entre los miembros de la familia, y las diferencias parecen estar ubicadas en las diferencias individuales que no representan un aspecto de riesgo, sino más bien de diversidad dentro del mismo estilo

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

general y funcional. Es altamente probable que los resultados sigan siendo exitosos en la medida en que el proceso de incorporación y operación de la segunda generación familiar se realice con el suficiente grado de estabilidad organizacional. Es posible suponer estabilidad y fortaleza por parte de la empresa para el enfrentamiento de situaciones difíciles.

3.2.4.- EMPRESA EZTLI (Sangre)

3.2.4.1.- Historia de la organización

Se trata de una empresa **creada por los propios hermanos que actualmente la dirigen**, aunque en un inicio la empresa surgió mediante una sociedad que formaron con compañeros de la escuela de ambos. Desde un principio la operación de la empresa ha estado a cargo de los dos hermanos, los demás eran socios capitalistas que participaban poco en la empresa, y cuando quisieron hacerlo les fue muy difícil, aparentemente por el buen acoplamiento que ya tenían los hermanos. En la medida en que la empresa fue mejorando los hermanos fueron liquidando a los socios, de cualquier forma la mayoría del capital siempre estuvo concentrado en ellos dos (60%). El giro de la empresa se definió en función del conocimiento y relaciones que el padre de ellos tenía en el medio de las Artes Gráficas, de tal forma que fue de ayuda en cuanto a la cartera de clientes y aspectos financieros y de costos que son la especialidad del padre.

El padre de ambos cumple **funciones de asesoría financiera**, siendo a la vez **socio de la empresa pero con un menor número de acciones** (al parecer otorgadas por los hijos más que invertidas por el padre) y la madre de ambos se ha dedicado todo el tiempo al hogar. La empresa en sus 10 años de vida ha tenido un crecimiento moderado.

PRINCIPALES ACONTECIMIENTOS EN LA HISTORIA DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA:

PERIODO:	ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS:
1995	Los hermanos se asocian con compañeros de la escuela para iniciar la empresa, apoyados por la asesoría del padre.
1998	Se liquidan a los socios no familiares y el padre toma parte de las acciones y la propiedad de la empresa.
2000	Se casa el hermano mayor.
2002	Se casa el hermano menor.

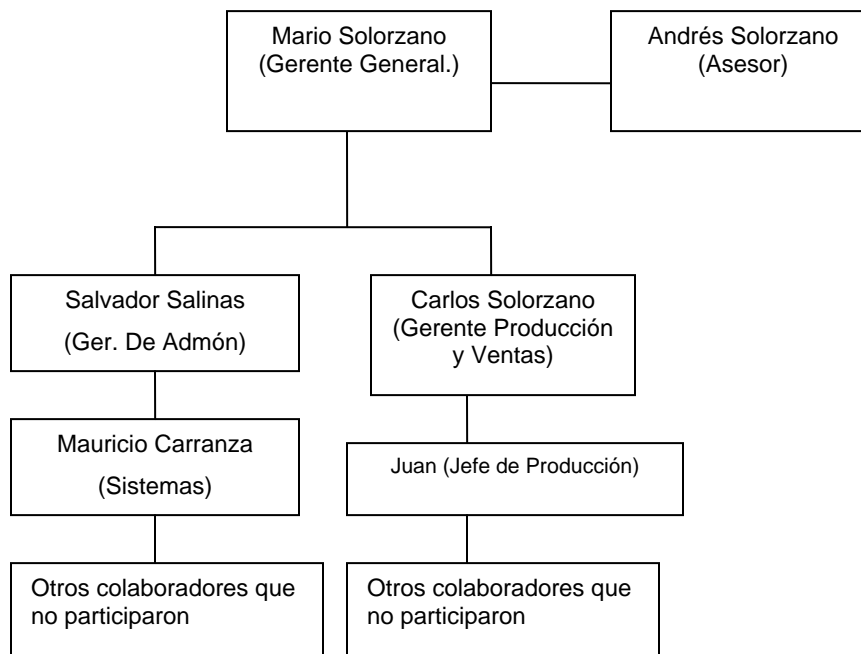
EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

La siguiente gráfica muestra la estructura actual de la familia:



3.2.4.2.- La organización y los actores no familiares ante el liderazgo y los conflictos de la organización

La estructura actual de la organización contiene a los dos hermanos y al padre, Los demás miembros del cuerpo gerencial no son familiares y se muestra en el siguiente gráfico:



EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Al parecer la vena empresarial la inyecta el padre a partir de haber tenido experiencias dada su profesión con empresas y empresarios. Además ***el ahorro, la austeridad y eficiencia de las acciones personales del padre lo llevaron a poder proporcionar un buen nivel económico a su familia***, a pesar de que estaba supeditado en su tiempo al ser empleado durante toda su vida laboral, además de proporcionar asesorías por cuenta propia. Como la empresa es relativamente joven los momentos difíciles que se identifican están más bien relacionados con las vicisitudes del arranque de la empresa y la pronta liquidación de los socios, lo cual fue finamente asesorado por el padre, quien armó un esquema atractivo para los socios y logró un préstamo para poder liberar a la empresa de ellos y que quedara en manos de la familia.

3.2.4.3.- ANÁLISIS CUANTITATIVO:

Los resultados se presentan con base en el cuadro de variables definido en el proyecto de investigación y obtenidos a través de los diversos instrumentos definidos en el Capítulo 2. El grupo estudiado estuvo conformado por dos líderes miembros de la familia propietaria, hermanos varones y cuatro colaboradores a nivel de mandos medios (producción, contabilidad, calidad y materiales). Los resultados y conclusiones que se presentan a continuación se derivan tanto de los cuestionarios como de los datos e impresiones de las entrevistas grupal organizacional y familiar.

Variable de Control:

Variable:	Definición:
De control:	Que la empresa cubra las características que el estudio requiere: Ser de tamaño micro o pequeña (de 5 a 200 trabajadores) y que en ella laboren al menos dos miembros de la misma familia con parentesco sanguíneo.

Resultado(s):

Trabajan en la empresa dos hermanos y el padre, este último como asesor financiero.
Datos de crecimiento y desarrollo: La empresa tiene 10 años de haber sido fundada y en 1995 empleaba a **20 personas, para 2005 son 85.**

Variables Independientes:

Variable:	Definición:
11.- Estructura familiar.	Dimensión que identifica la conformación de la familia la cual incluye: Miembros de la familia directa (Padres e hijos identificando aquellos que viven en el hogar como los que ya hayan salido de este), genero, edades, escolaridad, ocupación y estado civil de cada uno de ellos.

Resultado(s):

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

La actual familia propietaria está conformada por dos hermanos varones cuyo padre se dedicó mucho tiempo a las funciones financieras en grandes empresas, siendo una de ellas de las Artes Gráficas, de ahí los hijos con quienes emprende la empresa. Los hermanos están casados, sus esposas no intervienen en la empresa, inclusive una de ellas es profesionista, ejerciendo sus actividades para una institución pública y teniendo una práctica independiente.

Variable:	Definición:
I2.- Historia familiar.	Conformación de la pareja, nacimientos, fases y eventos significativos, su relación con la empresa familiar y la historia de esta.

Resultado(s):

La familia es la tercera generación habitando en la Ciudad de México. El padre es profesionista que ocupó diversos cargos en empresas privadas siempre en funciones contables y financieras, habiendo tenido un buen desempeño y desarrollo profesional que le permitió darles una educación profesional a sus cuatro hijos (dos hombres y dos mujeres). Los hijos estudiaron carreras administración uno e ingeniería el otro y **desde jóvenes, por inquietud de los hijos varones, tenían el propósito de ser empresarios**, mientras que las hermanas se propusieron ser profesionistas independiente o empleadas en alguna empresa o institución. Desde su formación los hijos varones buscaron desarrollar diversos proyectos empresariales modestos, ellos mismos reconocen que eran ensayos, ejercicios para cuando terminaran de estudiar. **Desde antes de concluir sus estudios convocaron a compañeros de la escuela a asociarse**, ellos diseñaron el plan del negocio y de la empresa misma. El giro fue definido de alguna forma por la experiencia del padre en el sector. Hasta después de que iniciaron la empresa ambos hermanos se ocuparon de establecer relaciones de noviazgo, al parecer antes de ello había un compromiso entre ellos de que no se deberían de distraer de su principal objetivo que era el de crear y consolidar la empresa.

Los matrimonios de ambos hermanos se realizaron con mujeres profesionistas, en cierta forma, independientes económica y emocionalmente, o al menos no con el perfil de su madre, la cual se ha dedicado toda su vida al hogar. **Ambas esposas no intervienen en ningún sentido en la empresa**, a pesar de que la profesión de una de ellas podría ser de utilidad para la empresa, en el caso de la otra de las esposas se dedica a la medicina. Ambos hermanos tienen hijos pequeños (entre 2 y 7 años) y solo el mayor de ellos ha ido ocasionalmente a la empresa.

Variable:	Definición:
I3.- Dinámica familiar.	Estado actual del funcionamiento de la familia, responsabilidades, deberes, derechos, formas de ejercer la autoridad y tomar decisiones, etc.

Resultado(s):

Existe una **fuerte relación entre el padre y los hijos y, entre estos últimos hay una precisa diferenciación en sus funciones dentro de la empresa**, así como un acuerdo básico en el sentido de que **ninguna de las esposas participa, ni participará, en asuntos de la empresa**, de hecho casi fue un requisito para el noviazgo y matrimonio del segundo de ellos que se casó. Las esposas de ambos son profesionistas que se desarrollan en áreas

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

inclusive ajenas al giro de la empresa, ***llevando ambos sus matrimonios distantes uno del otro***. Las reuniones familiares son pocas a lo largo del año. ***Se trata de dos hermanos asociados sin la participación de más miembros de la familia***. Los hijos de ambos son aun pequeños y asisten poco a las instalaciones de la empresa, sin embargo ***uno de los hermanos propietarios sí tiene la expectativa de que la empresa crezca y forme parte del patrimonio familiar, mientras que para el otro no ubica esa posibilidad en el futuro, percibe a la empresa más como un vehículo que proporcione ingresos a su familia y no como parte del patrimonio histórico y social de y para su familia***.

Variables Dependientes:

Variable:	Definición:
D1.- Toma de Decisiones: Cantidad, tipo, racionalidad, etc. .	Se define como las diversas maneras en las cuales se realiza el proceso de toma de decisiones significativas en la organización, es decir, aquellas que por el contenido de lo abordado o las repercusiones de las líneas de acción que se tomen, tienen o pueden tener un efecto amplio sobre el desempeño y las metas de la organización.

Resultado(s):

Entre los tres estilos investigados se encuentra una correlación perfecta (1.00) entre los dos líderes de la organización, siendo el predominante el estilo de ***Consejo*** (C), seguido del de ***Auspiciante*** (A). Véase la tabla 1:

Tabla 1: Índices de correlación de los estilos de Toma de Decisiones entre los cinco líderes miembros de la familia propietaria.

I	EZL1	EZL2	DIF 1-2	CORR	PROM
AD	3	4	-1		3.5
A	6	6	0		6
C	9	8	1		8.5
				1.00	

También se observa un ***alto índice de correlación (0.98) entre los estilos de toma de decisiones reportados por los líderes y los percibidos por sus colaboradores***, lo cual además de confiabilizar los resultados, incorpora validez a los resultados al reflejar consistencia y coherencia entre los niveles analizados de la organización. Véase la tabla 2 que contiene los promedios de los estilos reportados por los Líderes (columna L) y los percibidos por los Colaboradores (columna C):

Tabla 2: Promedios y correlación de los estilos reportados por líderes (L) y percibidos por colaboradores (C)

I	L	C	CORR
AD	3.50	3.75	
A	6.00	6.50	
C	8.50	7.75	
			0.98

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

En la entrevista se detectan formas de toma de decisiones por parte de las instancias directivas de la empresa que se sustenta fuertemente en la autonomía, independencia y respeto entre los miembros de la familia propietaria, estando dichos criterios sustentados mayoritariamente en argumentos racionales y económicos, aunque estos son puestos a un lado en los momentos difíciles por los que ha pasado la empresa.

Variable:	Definición:
D2.- Grado y estilos de Influencia interpersonal: Cambio en opiniones, ideas, conductas y emociones de los demás.	Se define como el grado y los estilos con los cuales se logra o pretende lograr un efecto de influencia sobre otros, con la finalidad de orientar sus actos, pensamientos y emociones hacia la consecución de algún fin.

Resultado(s):

Entre los cinco estilos investigados se encuentra un índice de correlación negativo alto (-0.93) entre los dos líderes de la organización, siendo el predominante el estilo **Dominante** (D) en uno de ellos (EZL1), mientras que en su hermano los estilos preferidos son los de **Auspiciante** (A), y el de **Consejo** (C), mientras que para el otro hermano (EZL2) **el menos adoptado es el Dominante** (D). 3:

Tabla 3: Estilos de liderazgo identificados entre los miembros de la familia propietaria.

II	EZL1	EZL2	DIF 1-2	CORR	PROM
D	43	23	20		33
T	40	24	16		32
A	22	40	-18		31
M	30	38	-8		34
C	30	40	-10		35
				- 0.93	

También se observa un **muy bajo índice de correlación (-0.27) entre los estilos de liderazgo reportados por los líderes y los percibidos por sus colaboradores**, lo cual se puede interpretar en función de que cada uno de los líderes cuenta con su propio grupo de colaboradores y al momento de integrar los datos de la empresa se presenta este resultado. En un análisis más detallado entre cada líder y sus dos colaboradores evaluados se observa mayor consistencia, sin embargo los datos no se presentan. Véase la tabla 4 que contiene los promedios de los estilos reportados por los Líderes (columna L) y los percibidos por los Colaboradores (columna C):

Tabla 4: Correlación entre los estilos de liderazgo reportados por los líderes (L) y los percibidos por sus colaboradores (C).

II	L	C	CORR
D	33	27.00	
T	32	30.17	
A	31	42.17	
M	34	28.17	
C	35	37.50	
			-0.27

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Entre los líderes de la organización existen diferencias marcadas en cuanto a las dimensiones sobre las cuales informan que influyen sobre sus colaboradores, el índice de correlación extremadamente bajo (-0.30) así lo indica, mientras uno de ellos informa que principalmente influye en las **acciones** (A) y en menor escala en las convicciones (C) de sus colaboradores, el otro informa influir principalmente en el **espíritu** (E) de sus colaboradores y en última instancia en sus acciones (A). Sin embargo la dimensión espiritual como blanco de influencia de ambos sí está entre los principales objetivos de dicha acción. Véase la siguiente tabla 5:

Tabla 5: Dimensiones sobre las cuales informaron los líderes orientan sus intentos de influencia.

12	EZL1	EZL2	DIF 1-2	CORR	PROM
O	3	2	1		2.5
A	5	1	4		3
E	4	5	-1		4.5
V	2	4	-2		3
C	1	3	-2		2
				-0.30	

O: Opinión, A: Actos, E: Espíritu, V: Valores, C: Convicciones

La correlación entre lo informado por los líderes y lo percibido por los colaboradores en cuanto a las dimensiones sobre las cuales se da el proceso de influencia se observa un alto índice (0.84), **predominando la influencia en la dimensión espiritual y de valores**. Véase la tabla 6:

Tabla 6: Correlación entre las dimensiones sobre las cuales los líderes (L) dicen orientar su influencia y las percibidas por sus colaboradores (C).

12	L	C	CORR
O	2.5	2.80	
A	3	2.00	
E	4.5	4.60	
V	3	3.40	
C	2	2.20	
			0.84

O: Opinión, A: Actos, E: Espíritu, V: Valores, C: Convicciones

Durante la entrevista grupal organizacional además se observaron rasgos de interacción entre el nivel directivo y de mandos medios, así como entre ambos líderes, en los cuales **la comunicación fluyó de manera fría, precisa y aparentemente abierta**, particularmente se reconocieron efectos de las acciones y dinámica de trabajo de los líderes. Fue de llamar la atención la **falta de referencia con elementos familiares por parte de los colaboradores** quienes perciben a los líderes como fríos, profesionales y poco interesados en aspectos personales.

Las diferencias evidentes, identificadas por los cuestionarios, entre los líderes de la organización en cuanto a las dimensiones sobre las cuales consideran ejercen mayor

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

influencia en sus colaboradores son consistentes con lo observado durante la entrevista, en la cual ***el trato y diferencia entre ambos hermanos salta a la vista***.

Variable:	Definición:
D3.- Grado de satisfacción personal con decisiones (tarea) y con proceso.	Se define como el grado de satisfacción percibido y reportado por parte de los individuos en relación con las decisiones tomadas por el grupo o la organización, ya sea a través de un proceso grupal o en forma unilateral por parte de alguna persona con la autoridad para hacerlo, así como la satisfacción por el grado de logro de los resultados esperados (tarea) y la forma en que se desarrolla el trabajo en el grupo a partir de las relaciones socioafectivas interpersonales (proceso).

Resultado(s):

Los resultados evidencian una fuerte correlación (1.00) entre los líderes de la organización mostrando mayor interés en la dimensión de tarea que en la de proceso. Sin embargo, esto no es consistente con lo percibido por los colaboradores, quienes reportan que en su opinión sus líderes se orientan más hacia el proceso que hacia la tarea. Véanse las tablas 7 y 8, la primera refleja los datos entre los líderes (EZL1 y EZL2), y la segunda entre líderes (L) y colaboradores (C).

Tabla 7: Índice de las acciones reportadas correspondientes a las dimensiones de Tarea y Proceso en cada uno de los líderes.

III	EZL1	EZL2	DIF 1-2	CORR	PROM
TAREA	9	9	0		9
PROCESO	8.2	8.8	-0.6		8.5
				1.00	

Tabla 8: Índice de correlación entre Líderes (L) y Colaboradores (C) en cuanto a la atención prestada a aspectos de Tarea y Proceso en el desempeño de los líderes.

III	L	C	CORR
TAREA	9	7.5	
PROCESO	8.5	9.1	
			-1.00

Los colaboradores reportan un ***moderado grado de satisfacción con los estilos de dirección de los líderes***, fluctuando entre los 8.67 y 8.83 puntos entre los colaboradores y entre los 7.5 y 9.75 entre los promedios, siendo los elementos de menor grado de satisfacción los relativos a la ***ambiente que su jefe propicia*** (5) y ***el desempeño de su jefe en la relación laboral con el colaborador*** (6). Véase la tabla 9:

Tabla 9: Índices de satisfacción reportado por los colaboradores en relación al desempeño de los líderes.

IV	EZC1	EZC2	EZC3	EZC4			PROM
----	------	------	------	------	--	--	------

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

1	9	9	10	9			9.25
2	9	9	10	9			9.25
3	9	9	8	9			8.75
4	10	10	10	9			9.75
5	8	7	7	8			7.5
6	8	8	8	8			8
TOT	8.83	8.67	8.83	8.67			8.75

Estos datos de cuestionario se consolidan con parte de la información recabada en la entrevista grupal en la cual **los colaboradores tuvieron un comportamiento un tanto distante y complaciente, pero poco significativo en cuanto al grado de emotividad en las respuestas.**

3.2.4.4.- HALLAZGOS A PARTIR DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DEL CASO

Toma de Decisiones: La **toma de decisiones entre los hermanos es casi totalmente aislada una de otra**, sin que ello afecte el desempeño de la empresa, hay una **clara diferenciación de las áreas de poder**, sin embargo la orientación o dirección de la empresa es acordada entre ellos. Los colaboradores desempeñan un papel de apoyo, habiendo consulta y participación de estos en los aspectos técnicos de la operación. La empresa se dirige de una manera más “profesional”, **atendiendo mínimamente los aspectos socioafectivos**. Da la impresión de una **coexistencia de dos empresas interdependientes**, aunque formalmente son una sola empresa, es de llamar la atención que **ninguno de ellos funge como director general, a pesar de lo cual la empresa funciona adecuadamente y con utilidades significativas.**

Grados y Estilos de Liderazgo: Entre ambos hermanos se observa en las entrevistas **formas distintas, pero complementarias de ejercer influencia en los colaboradores**, los cuales se han ubicado y adaptado a cada una de ellas, habiendo inclusive casos en los cuales ha habido enrocamiento de colaboradores según observen, tanto líderes como colaboradores, que sea más efectivo y satisfactorio colaborar con uno o con otro de los propietarios. **Las formas de operar de los hermanos propietarios son altamente racionales y respetuosas entre ellos. Las diferencias o conflictos las abordan entre ellos sin incorporar a los colaboradores, quienes siempre están en un círculo externo**, ninguno de los colaboradores tiene suficiente acceso a la información de la

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

empresa como para participar en decisiones relevantes, inclusive la cartera de clientes y el trato con los mismos es función exclusiva de uno de los hermanos propietarios.

Grado de Satisfacción: La satisfacción expresada por los colaboradores se refiere a **lo obtenido para ellos a través de la empresa, sin que exista referencia directa en cuanto al trato o forma de actuar de los propietarios y líderes de la organización.** Al parecer **no se identifican rasgos de apego o identidad fuerte con la empresa o los propietarios**, sino más bien una relación con la empresa como entidad objetiva. Ninguno de los colaboradores participantes en la entrevista informó algo acerca de la relación entre la empresa y algunos aspectos personales o de la familia, simplemente **una exacta separación entre empresa y familia.**

Cualitativamente hablando se identifican una serie de elementos para el tipo de información que nos interesa, a continuación se presentan los principales:

- Entre la empresa y la familia propietaria resulta difícil encontrar relaciones claras o sustantivas. **La familia es poco integrada**, cada uno de los hermanos parece operara una empresa distinta dentro de la misma organización, lo cual es **consistente con la “estructura” de la familia donde cada quien camina por su lado**, sin embargo **se proporcionan un apoyo racional** en términos de beneficios comunes, pero con intereses individuales, como en el caso de las hermanas.
- Por otro lado la **cultura de la organización es básicamente masculina**, al igual que en la familia, donde **las mujeres participan poco a partir de ser excluidas en los procesos de toma de decisiones y de planeación**, al parecer tanto en la empresa como en la familia. Los matrimonios de ambos hermanos parecen estar diseñados de esta forma. Uno de los hermanos señaló textualmente: “De hecho mi esposa en un principio, cuando en nuestro noviazgo intentó opinar acerca de la empresa, le pedí que me dejara esa parte a mi. Le expliqué que en mi opinión **la empresa era mi terreno**, en el cual me sentía bien con mi **autonomía y libertad**. Y hasta la fecha lo ha respetado, a la vez que yo no llevo asuntos de la empresa a la casa o a la familia en general. Eso ha sido muy útil para nosotros. Creo que con Carlos esto fue aun más claro con mi cuñada.”
- **El ejercicio de la masculinidad en la familia también se lleva a la empresa**, dentro del grupo de colaboradores de primer círculo en la empresa no hay ninguna

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

mujer, inclusive en el área de ventas todos son vendedores y las observaciones hechas informalmente del taller y las oficinas mostraron presencia femenina exclusivamente en las funciones secretariales y de aseo.

- El único momento difícil reportado está asociado con la liquidación de los socios originales y fue de naturaleza solamente económica. ***Parece haber poca capacidad para identificar algunas otras situaciones difíciles en la empresa que no sean las de orden estrictamente financiero o de rentabilidad.*** Acerca de procesos de conflictos o problemas para incorporar cambios (como seguramente lo fue la implantación del sistema de calidad y la certificación correspondiente con la que cuenta la empresa), a pesar de cierta insistencia acerca de ventilarlo los entrevistados, tanto familiares como no familiares, aseguraron que todo se desarrolló en orden y sin mayores problemas.
- Dentro de la empresa ***se percibe poco a los propietarios como hermanos o miembros de una familia propietaria.*** Es sabido que ellos son los propietarios, pero si entre los hermanos hay una escasa relación como familiares, en la empresa esto también es claro. Inclusive, al cada hermano hacerse cargo de áreas distintas de la empresa como si fuera cada una de ellas independiente, ***los empleados parecen asumirse estar trabajando en una empresa no familiar y las relaciones son, desde el punto de vista socioafectivo, moderadas e impersonales.***
- ***En la empresa no está permitido que se incorporen nuevos trabajadores familiares de algunos de los ya contratados.*** La entrevista final para decidir la contratación está a cargo de alguno de los hermanos propietarios, dependiendo del área a la cual se va a incorporar el candidato, en ello también hay un apegado respeto a la opinión del hermano quien decide la contratación.
- Se podría decir que ***se percibió un bajo nivel de identificación y compromiso con la díada familia-empresa, aunque también fue evidente que el compromiso e identidad con la empresa se presenta en relación a los valores de profesionalismo, eficiencia, calidad y rentabilidad, dentro de un entorno racional e impersonal.***

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

En Resumen:

En la empresa Eztli se y reflejan valores y forma de enfrentar tanto las situaciones cotidianas simples como las complejas y difíciles, a través de estrategias originadas y fortalecidas por su nivel directivo sustentado principalmente en la estructura de los hermanos propietarios. La influencia proporcionada por estos propietarios y directivos solamente tiene relación con su actuar familiar en aspectos muy específicos, tales como la postura en relación con la participación de las mujeres, tanto de la familia como en general la imagen femenina, en el desempeño de la empresa y de la actividad laboral.

Las formas de enfrentamiento del proceso de toma de decisiones, en la cual los elementos socioafectivos son mínimos es consistente con un clima masculino, racional y poco intuitivo, por lo tanto podemos considerar que este rasgo sí ha tenido una forma de manifestación en la empresa y se asocia con algún rasgo de la familia propietaria, caracterizándose por una toma de decisiones racional y separada entre los hermanos, siendo crucial la forma de respetar los territorios de autoridad de cada uno de ellos. Aparentemente, mientras en el ambiente familiar también se sostenga el acuerdo de la nula participación de las esposas de los hermanos en las decisiones de la empresa, se puede esperar que este rasgo dentro de la cultura de la organización se sostenga.

Los estilos de liderazgo muestran grados claros de diferenciación entre los hermanos propietarios, lo cual ha llevado a un ejercicio “separado” dentro de la organización, pero con el mínimo respeto entre ellos, de tal forma que pueden convivir, o al menos estar juntos dichos estilos.

3.2.5.- EMPRESA HUECAPAC (Soberano)

3.2.5.1.- Historia de la organización.

La empresa fue fundada en 1980 por el Lic. Hurtado, en otro local, este ya es el cuarto sitio que ocupa, pero lleva en él 23 años. Comenzó él solo con una pequeña máquina de dos colores, a los cuatro meses adquirió a crédito lo que era un taller escuela que contaba con aproximadamente cuatro máquinas más así como equipo diverso de pre-

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

prensa. También en esa época se asoció con otra persona cuya aportación económica sirvió para adquirir otro taller de impresión y ya no era posible continuar en las instalaciones que tenían, por lo que se rentaron las instalaciones en las que hasta la fecha están ubicadas. El primer año de la empresa fue vertiginoso pues cambió tres veces de lugar.

La vida lo llevó a las artes gráficas, cuando estudiaba en la Escuela Bancaria trabajaba al mismo tiempo en una empresa litográfica en un área de contabilidad y cada vez que veía lo que cobraban los dibujantes le daba envidia y pidió la oportunidad de hacer dibujos a línea que era lo que se usaba y empezó a ganar más. Se cambió de carrera, sin terminar el primer semestre de administración se cambió a publicidad. Su primer trabajo fue en televisa y como sabían que él tenía experiencia en las artes gráficas por haber trabajado en ello le asignan funciones relativas a la contratación y compra de los impresos requeridos. De ahí pasó a otra empresa pero continuó en contacto con proveedores de impresión a quienes les solicitaba por ejemplo la impresión de listas de precios. Con uno de esos proveedores que había hecho un mal trabajo, al devolverle su trabajo el impresor le comentó que si se las devolvía su negocio quebraba, pues era un negocio muy pequeño y el Sr. Hurtado le propuso comprarle la empresa, a lo cual accedió el impresor cuyo activo era una pequeña máquina de impresión y un equipo de pre-prensa.

La persona con quien se asoció mantiene la sociedad, pero no interviene para nada en la empresa, el Lic. Hurtado dice que es el mejor socio que existe porque no se mete en nada, solamente ha aportado capital y cobra sus dividendos (no se investigó el porcentaje de participación, pero parece ser que es mínimo).

Liliana (esposa) estuvo en la empresa desde un principio, posteriormente se alejó aproximadamente por 10 años y se reincorporó a ella en las funciones básicamente administrativas (cobranza, pagos y compras principalmente), mientras que su esposo se dedica principalmente a las ventas y producción.

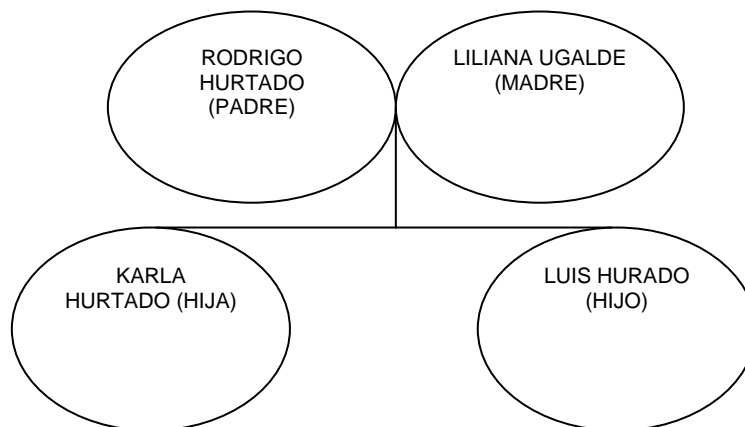
Karla (26 años) tiene aproximadamente un año de haberse incorporado a la empresa y se encarga de las funciones de calidad y entrega al cliente, trabajando directamente en la planta. Luis el hijo menor (18 años) está en proceso de formación y está en las ventas y familiarizándose con la atención a clientes y conocimiento de la cartera de la empresa.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

PRINCIPALES ACONTECIMIENTOS EN LA HISTORIA DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA:

PERIODO:	ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS:
1980	El propietario adquiere maquinaria de una escuela de artes gráficas que fracasó e inicia operaciones.
1982	Primer crisis al tener deuda en dólares y venir devaluación. Un año apenas subsistiendo.
1994	Segunda crisis previa a los problemas de finales de 94 y principios de 95, inician el año con solo 7 empleados. Cuando viene esta segunda devaluación la empresa ya está encaminada en el crecimiento y, lejos de verse afectada negativamente, aprovecha la crisis general y aumenta ventas y productividad.
1995-2000	Equilibrio y ganancias mínimas.
2000-2003	Inversión en maquinas nuevas, incrementando capacidad de producción.
2005	Se compra otra máquina y están en el mejor momento en la historia de la empresa.

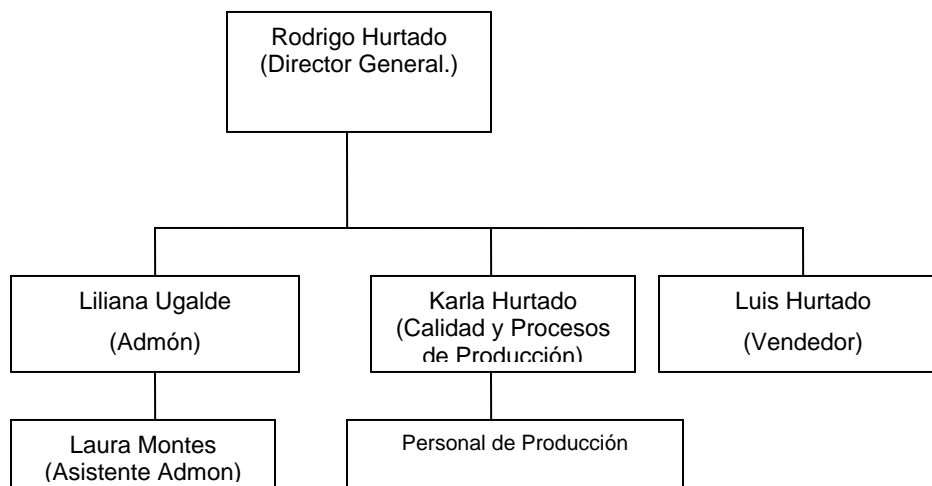
La siguiente gráfica muestra la estructura actual de la familia:



3.2.5.2.- La organización y los actores no familiares ante el liderazgo y los conflictos de la organización

La estructura actual de la organización contiene a los esposos y a los dos hijos. La única colaboradora no familiar tiene un cargo como asistente de la administración en quien descansa muchas de las funciones operativas administrativas.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR



La empresa funciona básicamente con el apoyo de una sola colaboradora en las funciones administrativas y que tiene colaborando más de 15 años. Los demás miembros del personal también han sido estables con baja rotación, principalmente en el área de producción las personas ya conocen bastante su trabajo. Se trata de una pequeña empresa cuya administración está completamente en la familia y la operación productiva es bastante estable.

3.2.5.3.- ANÁLISIS CUANTITATIVO:

Los resultados se presentan con base en el cuadro de variables definido en el proyecto de investigación y obtenidos a través de los diversos instrumentos definidos en el Capítulo 2. El grupo estudiado estuvo conformado por cuatro miembros de la familia propietaria y una colaboradora a nivel de mando medio. Los resultados y conclusiones que se presentan a continuación se derivan tanto de los cuestionarios como de los datos e impresiones de la entrevista grupal organizacional.

Variable de Control:

Variable:	Definición:
De control:	Que la empresa cubra las características que el estudio requiere: Ser de tamaño micro o pequeña (de 5 a 200 trabajadores) y que en ella laboren al menos dos miembros de la misma familia con parentesco sanguíneo.

Resultado(s):

Trabajan en la empresa los esposos y los dos hijos.

Datos de crecimiento y desarrollo: En 1995 empleaba a **7 personas, para 2005 son 45.**

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Variables Independientes:

Variable:	Definición:
11.- Estructura familiar.	Dimensión que identifica la conformación de la familia la cual incluye: Miembros de la familia directa (Padres e hijos identificando aquellos que viven en el hogar como los que ya hayan salido de este), genero, edades, escolaridad, ocupación y estado civil de cada uno de ellos.

Resultado(s):

Padre, Madre, Hija e Hijo, todos colaboran en la empresa, aunque el hijo es muy joven (18 años) y no tiene funciones directivas. La hija está a cargo de la calidad de procesos y producto. La madre está a cargo de la administración de la empresa. Los hijos son aun solteros, uno de ellos continúa estudiando, mientras que la mayor se dedica exclusivamente a la empresa. La estructura familiar es estable y se observa una conformación en la autoridad centrada en el padre, quien también toma las decisiones de la empresa con poca consulta hacia la esposa, quien más bien asume un papel de empleada y de apoyo a la dirección. Los años de crianza de los hijos en su infancia la madre se dedicó completamente a ellos, separándose de los asuntos de la empresa, los cuales ha retomado a partir de tres años.

Variable:	Definición:
12.- Historia familiar.	Conformación de la pareja, nacimientos, fases y eventos significativos, su relación con la empresa familiar y la historia de esta.

Resultado(s):

Familia estructurada donde la esposa estuvo al principio de la formación de la empresa y se reincorpora posteriormente. La hija es la mayor y participa en procesos dentro de la empresa, sin mayor participación en la dirección. El padre adquiere la empresa de manera más bien casual a partir de una negociación con otros empresarios de las artes gráficas quienes le presentan una oportunidad. Los hijos regularmente asistían a las instalaciones de la empresa y “jugaban” en ella, de tal forma que varios de los trabajadores actuales los vieron crecer como los “hijos del patrón”.

Al ser los hijos aun jóvenes, solteros y viviendo en casa, la autoridad del padre se observa bastante determinada. El papel de la esposa parece ser más bien pasivo. Los hijos parecen tener poca autonomía dentro de la empresa y, aparentemente, también en otras áreas de vida tales como noviazgo y amistades, al parecer la fuerza de la opinión del padre es elevada en dichos aspectos de los hijos.

Variable:	Definición:
13.- Dinámica familiar.	Estado actual del funcionamiento de la familia, responsabilidades, deberes, derechos, formas de ejercer la autoridad y tomar decisiones, etc. .

Resultado(s):

Se presenta una relación patriarcal donde el poder se concentra en el padre de familia y director de la empresa. La esposa es un gran apoyo tanto en lo emocional familiar como en la administración de la empresa, proporcionando confianza y certidumbre en cuanto al manejo de los recursos financieros. La hija mayor, que tiene cinco años en la empresa y

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

que nació al mismo tiempo que esta, parece estar asumiendo el rol de heredera del liderazgo, tal vez por la corta edad de su hermano menor. El hijo apenas se incorpora a la empresa y está empezando a atender algunos clientes, pero el padre es el único en la empresa que atiende asuntos de calle y clientes, empieza a capacitar al hijo en ello.

La hija muestra interés en seguir en la empresa, pero parece estar interesada en vivir fuera de la ciudad, lo cual puede ser contrario a su permanencia en la empresa. La madre muestra más bien una actitud pasiva en cuanto a las decisiones de la empresa, dejando las decisiones más en manos del esposo y la hija, aunque sí participa en el análisis de alternativas, pero finalmente la decisión está reservada en el padre.

Variables Dependientes:

Variable:	Definición:
D1.- Toma de Decisiones: Cantidad, tipo, racionalidad, etc. .	Se define como las diversas maneras en las cuales se realiza el proceso de toma de decisiones significativas en la organización, es decir, aquellas que por el contenido de lo abordado o las repercusiones de las líneas de acción que se tomen, tienen o pueden tener un efecto amplio sobre el desempeño y las metas de la organización.

Resultado(s):

Entre los tres estilos investigados se encuentran inconsistencia estadística entre los tres líderes miembros de la familia. Solo entre HL1 y HL3 hay una correlación perfecta (1.00) entre ellos, siendo el predominante el estilo de **Consejo** (C), seguido del de **Auspiciante** (A). Véase las tabla 1, 2 y 3:

Tabla 1: Índices de correlación de los estilos de Toma de Decisiones entre dos de los líderes (1 y 3) miembros de la familia propietaria.

COMPARACIÓN Y CORRELACIÓN ENTRE HL1 Y HL3					
I	HL1	HL3	DIF 1-2	CORR	PROM
AD	4	4	0		4
A	6	6	0		6
C	8	8	0		8
				1.00	

Al observar la comparación entre HL2 con HL1 y HL3 respectivamente se observan inconsistencias, aunque no radicales, HL2, al igual de HL1 y HL3, prefiere un estilo de **Consejo** (C), pero en segundo lugar HL2 prefiere la estrategia **Autocrática-Dominante** (AD), mientras que HL1 y HL3 optan en segunda opción por un estilo **Auspiciante** (A).

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Tabla 2: Índices de correlación de los estilos de Toma de Decisiones entre dos de los líderes (1 y 2) miembros de la familia propietaria.

COMPARACIÓN Y CORRELACIÓN ENTRE HL1 Y HL2

I	HL1	HL2	DIF 1-2	CORR	PROM
AD	4	6	-2		5
A	6	5	1		5.5
C	8	7	1		7.5
				0.50	

Tabla 3: Índices de correlación de los estilos de Toma de Decisiones entre dos de los líderes (2 y 3) miembros de la familia propietaria.

COMPARACIÓN Y CORRELACIÓN ENTRE HL2 Y HL3

I	HL2	HL3	DIF 1-2	CORR	PROM
AD	6	4	2		5
A	5	6	-1		5.5
C	7	8	-1		7.5
				0.50	

A pesar de esa diferencia no significativa, se observa un alto índice de correlación (0.94) entre los estilos de toma de decisiones reportados por los líderes y los percibidos por la única colaboradora (mando medio) en la empresa, lo cual además de confiabilizar los resultados, incorpora validez a los resultados al reflejar consistencia y coherencia entre los niveles analizados de la organización. Véase la tabla 4 que contiene los promedios de los estilos reportados por los tres Líderes (columna L) y los percibidos por la Colaboradora (columna C):

Tabla 4: Promedios y correlación de los estilos reportados por líderes (L) y percibidos por colaboradores (C)

I	L	C	CORR
AD	4.67	4	
A	5.67	4	
C	7.67	9	
			0.94

Variable:	Definición:
D2.- Grado y estilos de Influencia interpersonal: Cambio en opiniones, ideas, conductas y emociones de los demás.	Se define como el grado y los estilos con los cuales se logra o pretende lograr un efecto de influencia sobre otros, con la finalidad de orientar sus actos, pensamientos y emociones hacia la consecución de algún fin.

Resultado(s):

Entre los cinco estilos investigados se encuentra un índice de correlación alto (0.91) nuevamente entre HL1 y HL3, siendo el predominante el estilo **Auspiciante**, seguido del de **Consejo** (C), mientras que el menos adoptado es el **Dominante** (D). Véase la tabla 5:

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Tabla 5: Estilos de liderazgo identificados entre dos de los miembros de la familia propietaria (1 y 3).

COMPARACIÓN Y CORRELACIÓN ENTRE HL1 Y HL3					
II	HL1	HL3	DIF 1-2	CORR	PROM
D	30	19	11		24.5
T	31	30	1		30.5
A	38	44	-6		41
M	32	33	-1		32.5
C	34	39	-5		36.5
				0.91	

Al observar la comparación entre HL2 con HL1 y HL3 respectivamente se observan una nula o muy baja correlación (0.14 y 0.53 respectivamente). Para HL2, al igual de HL1 y HL3, el estilo que menos prefiere es el **Dominante** (D), mientras que el más preferido es el **Consejo** (C), y en segundo lugar de preferencia expresa el estilo **Modelante** (M). Véanse las tablas 6 y 7:

Tabla 6: Estilos de liderazgo identificados entre dos de los miembros de la familia propietaria (1 y 2).

COMPARACIÓN Y CORRELACIÓN ENTRE HL1 Y HL2					
II	HL1	HL2	DIF 1-2	CORR	PROM
D	30	24	6		27
T	31	33	-2		32
A	38	29	9		33.5
M	32	36	-4		34
C	34	40	-6		37
				0.14	

Tabla 7: Estilos de liderazgo identificados entre dos de los miembros de la familia propietaria (2 y 3).

COMPARACIÓN Y CORRELACIÓN ENTRE HL2 Y HL3					
II	HL2	HL3	DIF 1-2	CORR	PROM
D	24	19	5		21.5
T	33	30	3		31.5
A	29	44	-15		36.5
M	36	33	3		34.5
C	40	39	1		39.5
				0.53	

También se observa un muy alto índice de correlación (0.81) entre los estilos de liderazgo promedio reportados por los tres líderes y los percibidos por su colaboradora, lo cual evidentemente es más compatible con HL1 y HL3 que con HL2, reflejando ello ciertos grados de consistencia y coherencia entre los niveles analizados de la organización, confirmándose cierta correspondencia entre ambos niveles. Véase la tabla 8 que contiene los promedios de los estilos reportados por los Líderes (columna L) y los percibidos por la Colaboradora (columna C), en la cual se aprecia que tanto líderes como colaboradora

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

coinciden en que el estilo preferente es el de **Consejo** (C), y el menos usado es el **Dominante** (D):

Tabla 8: Correlación entre los estilos de liderazgo reportados por los líderes (L) y los percibidos por sus colaboradores (C).

II	PROMEDIO	C	CORR
D	24.33	19	
T	31.33	24	
A	37.00	23	
M	33.67	24	
C	37.67	29	
			0.81

Entre los líderes de la organización existen diferencias marcadas en cuanto a las dimensiones sobre las cuales informan que influyen, o creen influir, sobre sus colaboradores, los índices de correlación extremadamente bajos así lo indica (-0.10 entre HL1 y HL2; 0.30 entre HL1 y HL3; y -0.60 entre HL2 y HL3), mientras HL1 y HL3 informan que principalmente influyen en el **Espíritu** (E), HL2 dice influir principalmente en las **Opiniones** (O) y en la menor proporción precisamente en el **Espíritu** (E) de sus colaboradores. Véanse las tablas 9, 10, 11 y 12:

Tabla 9: Dimensiones sobre las cuales informaron los líderes 1 y 2 orientan sus intentos de influencia y su correlación.

COMPARACIÓN Y CORRELACIÓN ENTRE HL1 Y HL2					
12	HL1	HL2	DIF 1-2	CORR	PROM
O	4	5	-1		4.5
A	3	4	-1		3.5
E	5	1	4		3
V	2	2	0		2
C	1	3	-2		2
				-0.10	

O: Opinión, A: Actos, E: Espíritu, V: Valores, C: Convicciones

Tabla 10: Dimensiones sobre las cuales informaron los líderes 1 y 3 orientan sus intentos de influencia y su correlación.

COMPARACIÓN Y CORRELACIÓN ENTRE HL1 Y HL3					
12	HL1	HL3	DIF 1-2	CORR	PROM
O	4	1	3		2.5
A	3	4	-1		3.5
E	5	5	0		5
V	2	2	0		2
C	1	3	-2		2
				0.30	

O: Opinión, A: Actos, E: Espíritu, V: Valores, C: Convicciones

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Tabla 11: Dimensiones sobre las cuales informaron los líderes 2 y 3 orientan sus intentos de influencia y su correlación.

COMPARACIÓN Y CORRELACIÓN ENTRE HL2 Y HL3

12	HL2	HL3	DIF 1-2	CORR	PROM
O	5	1	4		3
A	4	4	0		4
E	1	5	-4		3
V	2	2	0		2
C	3	3	0		3
				-0.60	

O: Opinión, A: Actos, E: Espíritu, V: Valores, C: Convicciones

Tabla 12: Dimensiones sobre las cuales informaron los líderes que orientan sus intentos de influencia.

CONCENTRADO DE RESULTADOS HL1, HL2 Y HL3

12	HL1	HL2	HL3	PROMEDIO
O	4	5	1	3.33
A	3	4	4	3.67
E	5	1	5	3.67
V	2	2	2	2.00
C	1	3	3	2.33

O: Opinión, A: Actos, E: Espíritu, V: Valores, C: Convicciones

La correlación entre lo informado por los líderes y lo percibido por la colaboradora en cuanto a las dimensiones sobre las cuales se da el proceso de influencia se observa un índice muy bajo (0.20), aunque la colaboradora reconoce que la dimensión donde percibe mayor influencia es la de **Espíritu** (E), y la de menor influencia es la de **Convicciones** (C). Estos datos parecen sugerir que la colaboradora es influida más efectivamente por HL1 y HL3, mientras que con HL2 es probable que el proceso de influencia se encuentre con algunos obstáculos en su funcionamiento deseado. Ver tabla 13.

Tabla 13: Correlación entre las dimensiones sobre las cuales los líderes (L) dicen orientar su influencia y las percibidas por su colaboradora (C).

12	PROMEDIO	C	CORR
O	3.33	3	
A	3.67	2	
E	3.67	5	
V	2.00	4	
C	2.33	1	
			0.20

O: Opinión, A: Actos, E: Espíritu, V: Valores, C: Convicciones

Durante la entrevista grupal organizacional además se observaron rasgos de interacción entre los miembros de la familia, que mostraron formas de relación que evidencian los efectos entre las estructuras y dinámica familiar y el desempeño de los roles en la organización.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Se observó, por razones evidentes, una mayor correlación entre los juicios y opiniones presentadas por el padre y la madre en comparación con la hija, quien tiene bajo su cargo el área y las funciones de calidad en la empresa. La participación del hijo menor en la organización es apenas inicial, por lo que dada su edad y poca participación en la empresa su grado de influencia es menor. La estructura familiar se incorpora dentro de la organización aparentemente de manera natural.

Variable:	Definición:
D3.- Grado de satisfacción personal con decisiones (tarea) y con proceso.	Se define como el grado de satisfacción percibido y reportado por parte de los individuos en relación con las decisiones tomadas por el grupo o la organización, ya sea a través de un proceso grupal o en forma unilateral por parte de alguna persona con la autoridad para hacerlo, así como la satisfacción por el grado de logro de los resultados esperados (tarea) y la forma en que se desarrolla el trabajo en el grupo a partir de las relaciones socioafectivas interpersonales (proceso).

Resultado(s):

Los resultados evidencian una fuerte correlación ahora entre HL1 y HL2 que ponderan la dimensión proceso, mientras que HL3 da mayor importancia a la dimensión tarea. Se podría decir que la organización muestra mayor interés en la dimensión de proceso que en la de tarea. Sin embargo lo percibido por la colaboradora es que se pone más énfasis en la dimensión Tarea que en la de Proceso, esto puede ser debido a que la mayor parte de la interacción de la colaboradora parece ser con HL3. Véanse las tablas 14 y 15, la primera refleja los datos entre los líderes (HL1, HL2 y HL3), y la segunda entre líderes (L) y colaboradores (C).

Tabla 14: Índice de las acciones reportadas correspondientes a las dimensiones de Tarea y Proceso en cada uno de los líderes.

III	HL1	HL2	HL3	PROMEDIO
TAREA	8.2	7.8	9.4	8.47
PROCESO	10	8.8	8	8.93

Tabla 15: Índice de correlación entre Líderes (L) y la única Colaboradora (C) en cuanto a la atención prestada a aspectos de Tarea y Proceso en el desempeño de los líderes.

III	L	C	CORR
TAREA	8.47	8.8	
PROCESO	8.93	7.4	
			-1.00

La única colaboradora reporta un elevado grado de satisfacción con los estilos de dirección de los líderes (9.5),

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

3.2.5.4.- HALLAZGOS A PARTIR DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DEL CASO

Toma de Decisiones: El proceso de toma de decisiones se observa claramente circunscrito en el Director y padre de la familia, aunque en aquellas en las cuales se ve implicado el patrimonio familiar se informa que lo abordan conjuntamente los esposos y, más recientemente la hija mayor.

Grados y Estilos de Liderazgo: Se observa una atención mayor a los elementos de proceso socio-afectivo que los de tarea dentro de los procesos de dirección. El estilo predominante del director y propietario es de consejo y se observa un balance casi perfecto entre los diversos estilos de liderazgo. De igual manera las dimensiones sobre las cuales ejerce influencia no muestran una inclinación particular hacia alguna de dichas dimensiones en particular. A lo largo de las entrevistas el director solicita la participación de los demás y que expongan sus opiniones, sin embargo él regularmente da su propia interpretación de los hechos y hasta los sentimientos de los demás, asumiendo los otros que dicha interpretación es más completa y profunda que la que ellos han dado.

Grado de Satisfacción: La única colaboradora que participó en el estudio, ello debido al tamaño de la empresa y de la administración de la misma, es una persona que lleva trabajando con el Director de la misma muchos años y expresa un alto grado de satisfacción personal, así como el reconocimiento que el estilo de él ha influido en su vida familiar y matrimonial.

Cualitativamente hablando se identifican una serie de elementos para el tipo de información que nos interesa, a continuación se presentan los principales:

- La presencia de miembros de la familia representa para el padre confianza, tranquilidad y certidumbre en cuanto a la operación y manejo de la empresa. “Para mi tener a Liliana en lo administrativo, ella maneja el dinero, tengo la **certeza** de que no me roban, ella maneja personal y compras, que son dos puntos que hay que tener muy bien controlados, los maneja a la perfección, me da **tranquilidad** porque yo me puedo dedicar a otras cosas. Cuando ella no estaba había una contadora y con ella evidentemente no había la misma **confianza**, no tenía firma para los cheques, no tenía la capacidad de toma de decisiones sobre la distribución de dinero, yo hacía las facturas, el flujo de caja, las entradas en almacén, en fin, todo lo tenía que checar yo”

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

- El padre deposita confianza y delega funciones, aunque no necesariamente autoridad, de tal suerte que la hija percibe que se le permite operar decisiones, sin embargo estas se encuentran dentro del ámbito que fue definido previamente por el padre. La hija refiere al respecto de un periodo de más de 30 días en los cuales ella estuvo a cargo de la empresa: **“Ellos tienen todo muy ordenado**, realmente fue muy fácil. Mi papá ya me había dicho qué es lo que tenía que hacer y todo lo dejaron programado, además de que me dejó las cotizaciones y me enseñó a cotizar”.
- El sentimiento hacia la empresa como parte del patrimonio económico y emocional de la familia está en formación o tal vez aun no del todo definido, pues la probabilidad de que la empresa siga dentro de la familia depende, por un lado, del plan de vida y carrera de la hija mayor quien no tiene la seguridad de emigrar o no de la ciudad, y por el otro lado del proceso de maduración del hermano menor en cuanto a su vida y lo que la empresa podría llegar a significar en ello.
- La distinción entre empresa y familia se marca tanto en el sueldo para los miembros de la familia quienes no reciben un sueldo superior a lo que el mercado marca y debe de estar justificado por lo que aporten a la empresa. El padre señala: **“No hay que confundir la función y la finalidad de la empresa, con la función y la finalidad de la familia**, si mis hijos tienen habilidades diferentes a lo que se requiere en la empresa, no los puedo tener aquí con un sueldo, porque eso perjudica a la empresa y perjudico a los socios, lo tengo que ver un poco desde afuera, **una cosa es que sean mis hijos y que trabajen aquí y otra es que ganen lo que no producen**. Otra cosa que ha sido parte del éxito para mí es que **en la empresa no hablamos de asuntos de la familia, y en la casa no hablamos de los problemas del negocio”**.
- Los valores que informan orientan su trabajo son los de **Honestidad, confianza, cooperación**. Como pareja y familia siempre han reforzado los valores de honestidad, hablar con la **verdad, la cooperación y el trabajo, la convivencia, el respeto y entender las diferencias de opinión**. En la familia esto se ha logrado, y en el trabajo la responsabilidad es básica.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

A lo largo de la entrevista se observó una amplia participación e interés por parte del padre de familia y la hija (Karla), y en menor grado de participación la esposa (Liliana) y el hijo (Luis). Las interacciones entre los miembros de la familia se realizaron dentro de un clima de apertura y libertad, aunque el menor de ellos fue quien menos participó.

En Resumen:

En la empresa Huecapac se enfrentan tanto las situaciones cotidianas simples como las complejas y difíciles, a través de estrategias originadas y fortalecidas por su nivel directivo sustentado principalmente en la estructura de la familia propietaria. No solamente es clara, sino imprescindible, la influencia ejercida por los propietarios que intervienen en la dirección y creación del clima de trabajo coherente con la historia y valores de la familia.

Las formas de enfrentamiento del proceso de toma de decisiones, en la cual los elementos socioafectivos y la estructura familiares han sido determinantes, no solo para la supervivencia, sino para el crecimiento y desarrollo del negocio, caracterizándose por una toma de decisiones centralizada en el Director (Padre) quien ejerce el liderazgo familiar y empresarial, siendo crucial el grado de seguimiento de su esposa (Administración) e hija (Calidad). La incorporación a las acciones de liderazgo por parte del hijo menor de la familia se puede observar como un proceso en su fase inicial y que puede llegar a ser determinante para la organización productiva. El marcado interés y atención hacia la calidad de los procesos de interrelación entre las personas, mantenimiento del orden, del respeto, de la disciplina y la responsabilidad, provenientes de la estructura y dinámica familiares han tenido un efecto sobre la operación y los resultados de la empresa que se espera sea mayor y mejor en el futuro.

Los estilos de liderazgo muestran cierto grado de integridad entre los miembros de la familia, y las diferencias parecen estar ubicadas en las diferencias generacionales que representarán un reto a resolver por la estructura familia-organización, sin embargo es altamente probable que el resultado sea exitoso en la medida en que el proceso de incorporación de la segunda generación familiar se realice con el suficiente grado de estabilidad organizacional. Es posible suponer estabilidad y fortaleza por parte de la empresa para el enfrentamiento de situaciones difíciles.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

3.3.- RESULTADOS DE TODA LA MUESTRA

El siguiente apartado muestra los resultados cuantitativos totales alcanzados a partir de la aplicación de los cuestionarios en las cinco organizaciones que conformaron la muestra del presente estudio.

3.3.1.- RESULTADOS CUANTITATIVOS DE CUESTIONARIOS:

De la muestra total de empresas se aplicaron cuestionarios tanto a los miembros de la familia propietaria que detentaban cargos de toma de decisiones, así como al grupo de colaboradores que conformaban un primer círculo de colaboradores. En total se aplicaron 37 cuestionarios (17 a líderes y miembros de las familias propietarias de las empresas y 20 a los colaboradores más cercanos de ellos) La tabla 1 muestra los datos de cada una de las organizaciones a este respecto:

Los datos totales, así como los índices de correlación totales de líderes y colaboradores, considerando toda la muestra, se presentan en la tabla 2, (el Anexo 2 presenta las correlaciones en cada una de las empresas). En los datos pormenorizados solo en la empresa 3, en la categoría específica de las Dimensiones sobre las cuales se ejerce influencia según los directivos es donde se presenta el índice de correlación más bajo de todos los calculados entre lo informado por los directivos y los colaboradores, lo cual puede ser explicable a partir de las diferencias grandes identificadas en los datos cualitativos de dicha empresa.

De los resultados generales podemos observar principalmente los siguientes aspectos a considerar:

- Hay una fuerte consistencia de los datos según los **altos índices de correlación** entre las respuestas de los Líderes (L) y los Colaboradores (C).
- Los datos obtenidos en esta muestra de empresas contrastan con los obtenidos en la aplicación de los mismos instrumentos pero en empresas de naturaleza no familiar, en las cuales los estilos de dirección se observan marcadamente inclinados hacia estilos más autocráticos y dominantes y en las cuales los estilos preponderantes en las empresas familiares se consideran inadecuados (Bastar 2004, 2005, 2005b, 2005c, 2006). El gráfico 1 muestra la diferencia entre los datos obtenidos para un total de 100 sujetos con funciones directivas en diversos niveles jerárquicos, con diferentes niveles

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

educativos y tipos de formación, los cuales pertenecen a 12 organizaciones productivas ubicadas en la zona Metropolitana de la Ciudad de México y las cinco empresas estudiadas en el presente proyecto.

Como se puede apreciar, al comparar ambos grupos de datos expresados en porcentaje, las diferencias más específicas se presentan en los estilos “Dominante” y “Auspiciante”. En las empresas no familiares se hace un mayor uso del primero, de hecho es “característico” al parecer o bastante preferido en empresas no familiares, mientras que en las empresas de naturaleza familiar es el menos utilizado, según lo informado tanto por los directivos como por sus colaboradores. Por otra parte, los estilos “Auspiciante” y “Consejo” son los más usados en las empresas familiares, mientras que en las no familiares el “Auspiciante” es de los menos utilizados.

De acuerdo a las variables que conforman el instrumento utilizado se observan los siguientes aspectos en los datos:

Tabla 1: Resultados por Variable estudiadas a través del cuestionario

Variable:	Resultado Observado:
I.- Toma de Decisiones:	Los estilos menos usados por los líderes en estas organizaciones son los estilos “dominantes” , así lo reportan tanto los líderes como los colaboradores. Los estilos de Consejo y Auspiciante se reportan como los más utilizados por los líderes en estas empresas.
II.- Estilos de Influencia:	En las empresas familiares estudiadas se observa de manera consistente el uso de estrategias más “suaves” consistentes en la tolerancia, el auspiciar ideas de los colaboradores, consultar las decisiones y proporcionar consejo a los colaboradores.
III.- Dimensión de Influencia:	Líderes y colaboradores de las empresas familiares estudiadas coinciden fuertemente que el principal objetivo o blanco sobre el cual se ejerce y se percibe la influencia es en la dimensión espiritual , mientras que las convicciones y los actos son las dimensiones sobre las cuales se ejerce y se percibe menos influencia por ambos grupos.
IV.- Balance entre Tarea y Proceso:	Es posible observar consistencia en los resultados ya que en el equilibrio de las dimensiones Tarea y Proceso en las relaciones

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Variable:	Resultado Observado:
	de los grupos de trabajo entre líderes y colaboradores <i>se pondera ligeramente la dimensión socioafectiva del proceso, sobre la de tarea.</i>

Tabla 2: Conformación de la muestra de empresas.

ORGANIZACIÓN Y EDAD:	No. LIDERES	FAMILIARES	No. DE COLABORADORES	No. DE TRABAJADORES
ACATL 45 AÑOS	2	Padre Hijo	4	115
ELHUAYOTL 32 AÑOS	5	Hermano Mayor Dos hermanos Sobrinos	5	180
TAHYOTL 40 AÑOS	5	Padre Tres Hijos Una Hija	6	125
EZTLI	2	Dos Hermanos	4	85
HUECAPAC	3	Padre Madre Hija Mayor	1	45
TOTALES	17		20	505

Gráfica 1: Estilos de Dirección de toda la muestra.

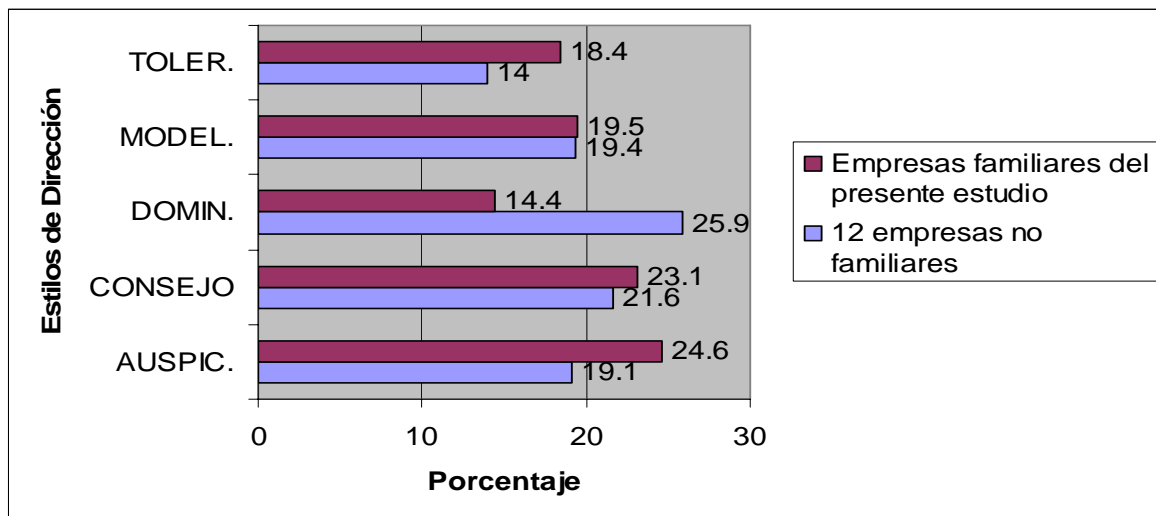


Gráfico 1: Diferencias en los porcentajes de uso de los estilos de dirección entre 12 organizaciones productivas de la zona Metropolitana de la Ciudad de México no familiares (Bastar, 2004) y las 5 organizaciones familiares estudiadas en el presente proyecto.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

TABLA 3: Índices de Correlación entre los datos reportados por Líderes miembros de la familia propietaria de la empresa (L) y sus colaboradores (C) inmediatos.

Variables:	TOTALES		
I: Toma de Decisiones	L	C	PROM
Autocrática-Dominante	4.29	3.92	4.11
Auspiciante	6.51	6.90	6.71
Consejo	7.19	6.98	7.09
		CORR	0.98
II: Estilos de Influencia	L	C	PROM
Dominante	22.39	25.00	23.7
Tolerante	29.95	30.78	30.37
Auspiciante	40.20	40.98	40.59
Modelante	33.81	30.66	32.24
Consejo	38.65	37.59	38.12
		CORR	0.96
III.- Dimensión de Influencia	L	C	PROM
Opiniones	3.45	3.14	3.3
Actos	2.33	2.10	2.22
Espíritu	3.95	4.52	4.24
Valores	3.44	3.41	3.43
Convicciones	1.83	1.83	1.83
		CORR	0.96
III: Balance	L	C	PROM
Tarea	8.46	8.56	8.51
Proceso	9.13	8.62	8.88
		CORR	1.00

3.3.2.- SÍNTESIS CUALITATIVA

A partir de la información cualitativa de la muestra de las cinco organizaciones estudiadas podemos observar ciertos elementos comunes en ellas, y otros que las presentan como diferentes, por ejemplo algunas de ellas son empresas de primera

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

generación dentro de la familia, mientras que otras se acercan a la tercera generación de familiares propietarios. En los cinco casos las relaciones familiares se presentan en forma estable, sin existir en ninguna de ellas casos de divorcios de padres o bien de los hijos que actualmente colaboran en la empresa. La relación de los miembros de la familia propietaria con los subordinados empleados se caracteriza por la cercanía no solo física, sino también afectiva, de tal forma que la efectividad de los procesos de influencia parece descansar fuertemente sobre la dimensión socioafectiva entre superior y subordinado. Es evidente la búsqueda intencional y propositiva de construir un ambiente organizacional lo más parecido a una familia, en el sentido de una red social de apoyo para los aspectos emocionales de los individuos.

Los líderes propietarios en estas organizaciones tienden a compartir el proceso de toma de decisiones inmediatas u operativas en mayor o menor grado, mientras que las decisiones a mediano y largo plazos, o bien las que implican elementos de inversión y de información financiera se reserva a la esfera de los familiares dentro de la organización, lo cual resulta “entendible” en el sentido de que la empresa representa, al mismo tiempo, el patrimonio familiar, en el cual es la familia propietaria la única “interesada” en ello, mientras que a los empleados subordinados al parecer solo les debe de interesar el que la empresa siga representando una fuente de empleo.

En todos los casos el fundador de la empresa y miembro de la familia propietaria desempeña un papel de “caudillo” o de líder carismático, sobre el cual gira buena parte de la cultura de la organización, en el sentido de que las anécdotas e historia de la organización parece surgir desde el interior de este personaje y de su historia personal, particularmente los rasgos relacionados con las dificultades y la forma de enfrentarlas en los momentos de inicio y de dificultades de la organización, por lo que al momento en que la organización debe de enfrentar un nuevo reto o dificultad invariablemente se dirige la atención hacia el consejo del fundador, aun cuando este ya no tenga una función primordial de dirección del negocio, en este sentido, se puede observar una forma de representación del respeto hacia el consejo del miembro mayor de la familia, cuya expertía, sabiduría y buen juicio, puede salvar a la organización. El fundador representa en forma viva el espíritu original de la organización e incorpora a la cultura de la misma la idealización de la figura de la autoridad “paternalizada”, aunque con estilos distintos de ejercerla, sin embargo,

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

independientemente del estilo, se observa invariablemente la admiración y el respeto hacia ese líder por parte al menos del círculo inmediato de mando dentro de la organización, dentro del cual es común encontrar miembros de la familia y empleados.

El único caso de la muestra en el cual los propietarios son dos hermanos no se presenta esta figura del padre fundador y proveedor de consejo, poseedor y ejecutor de la autoridad moral y tecnológica. En vez de ello hay una división del poder de manera racional y respetuosa entre ellos, mientras que en la empresa donde tampoco hay el padre biológico, pero sí la figura paterna presente en el hermano mayor y fundador de la empresa el fenómeno del ejercicio del liderazgo sí se observa claramente, no solo hacia la organización, sino hacia las familias de los hermanos menores.

Las relaciones entre los valores de la familia propietaria y los rasgos más evidentes de la cultura de organización se demuestra a través de diversas vertientes en las que los miembros de la familia propietaria les dan vida en la empresa, por ejemplo al rebasar los límites de la racionalidad en la toma de decisiones de inversión y riesgo pensando en el patrimonio y futuro de la familia, o bien en el apoyo casi incondicional que “saben” tendrán de los demás miembros de la familia, quienes apoyarán las decisiones del padre, aunque técnica y racionalmente salgan de lo “normal”.

Los estilos de ejercer el liderazgo por parte de los miembros de la familia propietaria sobre los empleados de la empresa muestran a excepción del caso de la empresa dirigida por los hermanos, una homogeneidad y alineamiento entre estilos y valores básicos acerca de la naturaleza humana y la forma en la cual consideran “se debe” de actuar.

En el siguiente y último capítulo retomamos los aspectos más sintéticos de los hallazgos encontrados en la investigación de campo y construiremos las conclusiones y los puntos de discusión teóricos y metodológicos a fin de apuntar hacia próximas preguntas de investigación hacia las cuales se podrían dirigir los esfuerzos dentro de esta línea de trabajo y de investigación.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo representa la revisión y reflexión de los hallazgos encontrados en la investigación de campo a la luz de los conceptos con los que se construyó el marco teórico de nuestra investigación y que fueron expuestos en el Capítulo 1. El desarrollo del contenido de esta parte se realiza a partir de los ejes conceptuales encabezados por los conceptos de cultura, liderazgo y empresa familiar.

La presente investigación ha incursionado dentro del terreno de algunas empresas familiares cuya operación la realizan miembros de la familia propietaria. Desde un principio ha sido nuestro interés indagar la forma en la cual la familia y la empresa coexisten, conviven, en las esferas de lo cotidiano y que tiene un efecto sobre la efectividad de la organización, así como en el clima laboral y cultura de la misma.

Centramos, sin desatender otros aspectos, nuestros esfuerzos de investigación en el ejercicio del liderazgo de los miembros de la familia sobre los empleados no familiares y la forma en que la historia de la familia y de la organización, así como sus ciclos de vida, se entretajan a partir de algunos elementos para interdeterminarse mutuamente. En ese sentido nuestros resultados fortalecen algunas de las ideas de fondo que han acompañado subterráneamente el trabajo, como por ejemplo la revaloración de los elementos familiares en la empresa, los cuales desde el enfoque racionalista deben de evitarse y eliminarse a fin de que la organización se dirija de manera “profesional”, con decisiones racionales, objetivas y que solo tomen en consideración los objetivos de la empresa y no los de la familia, pues se considera que permitir la ingerencia de esta última sobre la primera es perjudicial para los intereses de rentabilidad y productividad.

Nuestro trabajo demuestra que dicha postura no es del todo válida, al menos para las empresas estudiadas. Las decisiones se observan claramente intervenidas por aspectos familiares, y sin embargo las empresas han tenido éxito como tales (han crecido al menos en número de trabajadores que finalmente desde un punto de vista muy social sería la principal razón de ser de una empresa).

Pasaremos a desarrollar una serie de conclusiones ordenadas con base en los ejes propuestos en el capítulo 1, que son:

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

1) Los estilos de liderazgo existentes en la organización, particularmente los mostrados por los líderes miembros de la familia propietaria. Considerando además los grados de satisfacción reportados por los colaboradores.

2) La cultura de la organización estimada a partir de las entrevistas realizadas, tratando de identificar el ***patrón de suposiciones básicas compartidas que fue aprendida por el grupo en la medida en que resolvieron sus problemas de adaptación externa y de integración interna***, (Schein, 2004. p. 17). Relacionando dicho patrón de suposiciones con los estilos de liderazgo identificados en la organización.

3) Las relaciones familia-empresa enmarcadas en los ciclos de vida de cada una de ellas, donde se puedan ubicar correspondencias y afectaciones mutuas. Ello a partir de los datos de historia de la organización y de la familia propietaria.

Finalmente marcaremos las que, a nuestro juicio, habrán de ser líneas prospectivas de trabajo para siguientes etapas de investigación en esta temática de empresa familiar, liderazgo y cultura organizacional.

1. Los Estilos de Liderazgo

En las empresas familiares de la muestra estudiada se identificaron estilos de liderazgo y formas de tomar decisiones que se diferencian de las usadas en empresas no familiares (Bastar, 2004). Mientras en las empresas familiares predominan estilos más suaves para influir en los demás en las empresas no familiares la tendencia es hacia estilos más duros y autoritarios.

Nos inclinamos a explicar esta diferencia basándonos en que en la empresa familiar el miembro de la familia propietaria al ejercer el mando procura cuidar más la calidad de la relación con el empleado, pues está más consciente de que él como superior dentro de la organización estará casi de forma permanente y que el empleado calificará la actuación en él no solo como superior dentro de la jerarquía organizacional, sino también como miembro de la familia propietaria. Es decir, en el ejercicio del liderazgo el miembro de la familia propietaria no se desprende de su rol como familiar propietario, así, su actuación será calificada de manera doble por parte del subordinado.

Los líderes familiares regularmente tenderán a promover y construir un clima flexible y más afectuoso, buscando incorporar en el lenguaje y las decisiones términos y prácticas

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

que hagan referencia a un ambiente “familiar”, donde se privilegia la lealtad y la confianza, al mismo tiempo que se deja en segundo plano de atención e importancia las reglas y normas disciplinarias rígidas. Aun en el caso de la empresa con características de alta definición y control de las actividades, se observan elementos dentro de la organización “informal” que buscan distender dichas exigencias, sin renunciar a ellas.

Las principales conclusiones de nuestro trabajo dentro de este apartado relativo a los estilos de liderazgo son:

- Los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos en la investigación apoyan la idea de que existe una consistencia y congruencia entre los estilos de liderazgo y las formas o estrategias de toma de decisiones, lo cual fortalece nuestras apreciaciones al respecto del fenómeno del liderazgo (visto como proceso) dentro de las empresas de propiedad y operación familiar.
- Las dimensiones sobre las cuales los líderes dicen tratar de ejercer mayor influencia, así como las dimensiones que los colaboradores perciben como blanco de influencia de los líderes, muestran una tendencia hacia la dimensión espiritual, en la cual se “trabaja” sobre elementos que inclusive rayan en lo religioso. El respeto por las prácticas, creencias y costumbres religiosas de los subordinados, así como el uso de verbalizaciones con alta carga emocional sustentada en aspectos de la “filosofía de lo humano” y de cómo a través del manejo de los procesos socioafectivos se influye en el “ánimo” de los colaboradores, representa, si no un arma efectiva, al menos sí practicada por los líderes.
- Estimamos que en las ocasiones en que no se logra un efecto palpable en la ejecución de los colaboradores, sí hay un efecto en lo anímico de ellos en cuanto al grado de aprecio y preocupación del líder hacia sus personas como seres humanos y no como “trabajadores”. La ponderación observada sobre la dimensión de proceso sobre la de tarea confirma esta conclusión, lo cual contribuye a alimentar valores específicos dentro de la cultura de la organización, tales como lealtad, admiración hacia el patrón y compromiso ya que este le ha apoyado en aspectos de su propia familia y ha actuado en forma tolerante y ha “entendido” sus problemas cuando se han presentado.
- La aparente homogeneidad en los estilos de liderazgo dentro de la muestra estudiada evidencia su mayor diferenciación en el caso de una de las empresas en donde dos

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

estilos diferentes, representados por dos de los propietarios hermanos, conviven respetándose mutuamente y, a la vez marcando una división al interior de la empresa que, al menos, parece ser funcional para los fines de la empresa.

Una de las ideas iniciales que provocó el interés del investigador fue la poca “tecnología” organizacional existente que considere elementos de naturaleza cultural para ser ofrecidos e incorporados como mecanismos de mejora en las organizaciones mexicanas. Si bien se ha avanzado en ello a través de los resultados del presente trabajo, el camino por recorrer es aun largo. Lo que es evidente es que los estilos de dirección identificados en las organizaciones estudiadas, así como otros elementos de naturaleza cualitativa, nos permiten ser optimistas en cuanto a la existencia de formas de dirigir que no han sido contempladas por los gurús del management mundial, principalmente anglosajón, y que es posible identificar, rescatar e incorporar tecnología psicosocial que funcione mejor para nuestras organizaciones.

Cuando expreso la idea de que funcione mejor no estoy solamente refiriéndome a los intereses del capital, sino también a los de los individuos que entregan su trabajo, ideas y espíritu mismo, en dichas organizaciones, pues la satisfacción personal encontrada en las empresas estudiadas habla de cierto hilo afectivo entre los individuos y la organización, tanto de aquellos que son miembros de la familia propietaria y que son movidos tanto afectiva como económicamente, como por los colaboradores quienes, para algunos de ellos, la empresa es la “segunda casa y familia”.

2. Relaciones cultura de la organización y estilos de liderazgo

Al igual que el concepto de liderazgo, el de cultura resulta ser uno de los más elusivos dentro de la literatura en general. Ubicando este concepto en el ámbito de las organizaciones Hofstede y Schein podrían ser los autores más emblemáticos y sus estudios los más completos en cuanto al concepto y la investigación al respecto.

No pretendimos, desde un principio, hacer un estudio exhaustivo de la cultura organizacional de las empresas de la muestra, más bien hemos pretendido identificar algunas relaciones entre ciertos elementos de la cultura de la organización como la define Schein (2004), al concebirla como ese “patrón de suposiciones básicas compartidas que fue

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

aprendida por el grupo en la medida en que resolvieron sus problemas de adaptación externa y de integración interna” (p. 17), es decir algunos de dichos patrones de suposiciones, y los estilos de liderazgo identificados.

Con la anterior en mente podemos listar los siguientes puntos como conclusiones de nuestro trabajo en cuanto a la relación entre cultura organizacional y estilos de liderazgo en la muestra estudiada.

- Los estilos de liderazgo que hemos identificado que son primordialmente de tipo suave, y que hemos denominado Auspiciante y Consultante, representan acciones sustentadas en patrones de suposiciones básicas compartidas, cuando menos por parte de los líderes y que transmiten a los colaboradores. Suposiciones tales como el nivel de importancia de las necesidades de los colaboradores, el peso de las prácticas que reflejan valores tradicionales que se expresan en la familia, la oportunidad y la tolerancia ante el incumplimiento, más no necesariamente la aceptación, sino el “apoyo” socioafectivo que se brinda a cualquier miembro de la familia y la confianza que se le otorga, hasta que demuestre lo contrario.
- La figura de líder carismático tipo “caudillo” se percibe abierta o algo veladamente en las organizaciones estudiadas. Es a este personaje al que se recurre para solicitar consejo o la inclinación de las decisiones más estratégicas. Si bien muchas de las decisiones se delegan en otros miembros de la familia o colaboradores no familiares, al momento de dificultades o decisiones que la organización considera de alta trascendencia, se recurre a la tradición de respetar la decisión de la persona mayor, como una forma de respeto a su experiencia, su edad y, tal vez más evidentemente, el respeto a que él ha fundado y hecho crecer a la empresa.
- En una de las empresas las relaciones entre cultura organizacional y estilos de liderazgo se presentaron reflejando diferencias con las demás empresas, pero consistencias entre cultura y estilos, lo cual nos permite concluir entonces que el patrón de suposiciones básicas compartidas puede ser distinto de una a otra organización, pero mientras haya consistencia dentro de una organización entonces la fortaleza de la cultura y de los estilos de liderazgo se apuntalan mutuamente.
- El fundador representa en forma viva el espíritu original de la organización e incorpora a la cultura de la misma la idealización de la figura de la autoridad “paternalizada”, aunque

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

con estilos distintos de ejercerla, sin embargo, independientemente del estilo, se observa invariablemente la admiración y el respeto hacia ese líder por parte al menos del círculo inmediato de mando dentro de la organización, dentro del cual es común encontrar miembros de la familia y empleados.

- Una limitante del estudio se presenta en el sentido de que en todos los casos estudiados los líderes fueron del sexo masculino y la presencia femenina fue escasa, solo tres mujeres, en tres de las cinco empresas y ninguna de ellas en el puesto más alto de mando. En las otras dos empresas, en una de ellas la hija del fundador no participa de ninguna manera en los asuntos de la empresa, y en la otra, dirigida por dos hermanos, la presencia femenina parecer estar deliberadamente evitada, pues las esposas tienen restringido el acceso a los asuntos de la empresa. Se hace necesario estudiar, por lo tanto, los estilos y las características específicas de empresas familiares fundadas y dirigidas por mujeres y operadas por miembros de la familia propietaria. La variable de género es, pues, un pendiente en este campo de investigación.

3. Relaciones Familia-Empresa

La relación entre familia y organización productiva, ambas concebidas como instituciones dentro de las sociedades modernas ubicadas sociohistóricamente dentro de los últimos cincuenta años del siglo pasado y los que van de este, resulta de una vastedad y complejidad significativa. En el caso de los países y culturas latinoamericanas la familia representa además la institución histórica de mayor fuerza, a través de la cual es posible explicar diversidad de fenómenos económicos, políticos, sociales y psicológicos, por lo que considerarla un vehículo a través del cual se catalizan los elementos culturales no resulta demasiado alejado de cierto grado de verdad.

La familia representa para la mayoría de los individuos de los pueblos latinoamericanos la principal red social de apoyo para los aspectos emocionales y, en no pocas ocasiones, los apoyos materiales y económicos. El cobijo que representa un ambiente tolerante, auspiciante, incluyente y suficientemente ordenado pero no altamente exigente, podríamos considerarlo como uno de los principales elementos de la cultura organizacional de las empresas estudiadas.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Las relaciones entre líderes miembros de la familia propietaria y colaboradores no familiares muestra como una de sus características la búsqueda por una cercanía física y afectiva que da fuerza a la capacidad de influencia sobre formas de pensar y actuar de los colaboradores. Tal grado de importancia mostrado a los elementos socioafectivos solo puede ser congruente con la incorporación de elementos de esa institución social llamada familia y que refiere y da mucho sentido y significado al colaborador.

De hecho la queja de alguno de lo hijos de la familia propietaria hacia el padre era, precisamente, que era demasiado “paternalista” con algunos empleados, tal vez sin ser consciente de la importancia de dicha actitud y forma de actuar hacia los colaboradores, de tal forma que ese estilo puede ser el responsable del alto grado de compromiso, lealtad y confianza mostrado por parte del colaborador hacia la empresa, compromiso que pasa primero, al parecer, por la persona del líder y, en segundo plano, con la organización.

Hemos observado que estas dos instituciones sociales comparten en el devenir cotidiano elementos culturales que nos permiten iniciar una suerte de explicación relativa a la forma en que ambas pueden verse beneficiadas en sus objetivos y propósitos, el desarrollo de personas, individuos, ciudadanos en el caso de la familia, y el crecimiento y generación económicos, de rentabilidad y de riqueza en la empresa.

Las organizaciones productivas siempre son creadas por individuos, pero cuando estos individuos y/o sus familias, deciden incorporar a miembros de la misma para la gestación y posteriormente en la operación directiva de dicha organización, entonces la dinámica y características del núcleo familiar definitivamente producirán cierto efecto en los resultados y la vida misma de la organización.

Las relaciones entre los roles familiares (padre, hijo, hija, esposa, etc.) y las prácticas realizadas dentro de la empresa marcan los estilos y elementos de la cultura de la organización. Las empresas estudiadas serian muy diferentes y seguramente tendrían resultados distintos si no fueran operadas por los miembros de las familias propietarias, algunas de ellas inclusive, al menos por lo expresado por algunos propietarios y colaboradores, simplemente no habrían sobrevivido a situaciones difíciles que pusieron en riesgo no solo su estabilidad, sino su permanencia. Es así como podemos rescatar la valía e importancia de la familia como estructura que fortalece a la empresa, en contra de la idea difundida en el sentido de la necesidad de una dirección profesional y formal de las

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

empresas, sin permitir la intervención de aspectos familiares. Al parecer existen elementos familiares de funcionalidad y axiológicos que benefician en buena medida a la organización productiva.

Si bien habría aun que investigar cuáles son las características de familias que afectan en forma negativa la sana operación de la empresa, a fin de disociar la relación empresa familiar - mala administración, también es necesario identificar aquellas que le son benéficas, a fin de rescatarlas y fortalecerlas en beneficio de la organización productiva que, finalmente, forma parte del patrimonio no solo económico, sino también sociohistorico, de la familia propietaria.

En la familia, antes y más que en la escuela o la iglesia, aprendemos hábitos y adoptamos costumbres y formas de percibir y explicar el mundo y la realidad, no solo en el presente, sino también de nuestro pasado y el imaginario acerca del futuro.

Las etapas de los ciclos de vida de la empresa y la familia han permitido la comparación y la observación de las relaciones entre la familia, la empresa y los estilos de liderazgo que pudieran ser los más adecuados para el logro de los objetivos de ambas. Si bien la familia y la empresa intercambian diversos elementos de naturaleza cultural y psicológica en las características de personalidad de los actores, las formas de asumir e interpretar los roles dentro de la organización y la familia, las formas de combinar las actividades, responsabilidades y modos de sentir y actuar entre el ambiente familiar y el laboral; finalmente no es posible asumir más la postura racional de una separación y división absoluta y utópica entre la vida de la familia y la de la organización productiva.

Consideramos que ha quedado suficientemente mostrado y probado que los roles dentro del desempeño de los miembros de la familia intervienen abierta u ocultamente, consciente o inconscientemente, en la vida de la empresa. Por ejemplo el papel de líder emocional de la mujer (madre) en la familia se incorpora en la empresa al momento en que los varones de la familia se enfrentan en conflictos, funcionando como mediadora y figura moral y de respeto. Las formas en las cuales el padre ha ejercido la autoridad en la familia resulta casi siempre ser consistente con la forma en la que trata de los colaboradores en la empresa de la familia, incluyendo en ocasiones las relaciones padre-hijo con las mismas o similares características con las que se han presentado en la historia de la familia.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Por otro lado, la empresa funciona hasta cierto punto con base en las concepciones de los propietarios y miembros de una familia, en la medida en que algunas empresa familiares intenta operar de una manera completamente divorciada entre los intereses, los valores y las prácticas provenientes desde la cultura de la familia, se encuentran con dificultades en la operación de la empresa, siendo una forma artificial de negar a ambas instituciones, o más la relación que entre ambas se presenta en la medida en que el o los líderes de la empresa son, a la vez, líder de una familia y miembros de esta, con sus roles, valores, símbolos y prácticas.

Con base en los resultados obtenidos en la investigación de campo presentamos las siguientes conclusiones en lo relativo a las relaciones familia y empresa:

- Se encuentran como elementos en común en los casos estudiados que valores tales como dedicación, ahorro, disciplina, responsabilidad y respeto a la autoridad se formaron desde el núcleo familiar y de ahí fueron llevados a la empresa, donde los miembros de la familia propietaria los identifican y se les facilita su ejercicio a partir del poder con el que cuentan dentro de la organización, a su vez ello beneficia a la consistencia de la cultura de la organización.
- La obediencia y respeto de parte de los hijos hacia el padre fundador o director de la empresa familiar son los elementos de mayor peso observados, sin embargo se trata de una obediencia y respeto no coercitivos, sino de admiración hacia la figura paterna. El padre regularmente actúa estricta pero suavemente, permitiendo y tolerando los errores, pero sin evitar las consecuencias de estos sobre el hijo, otorgándole el poder de manera administrada, mientras el hijo respeta dicha tutoría del padre, aun en el caso de inconformidad esta es expresada y abordada de una manera abierta y separada de la relación padre-hijo.
- Otro de los elementos comunes identificados en todos los casos abordados es la muy clara diferenciación de las actividades, funciones y fines entre la familia y la empresa, al menos en el discurso formal. En casa no se abordan ni se toman decisiones directivas de la empresa, y viceversa, solamente por excepción ello llega a suceder. Además, en la empresa se espera y exige que el miembro de la familia se desempeñe mejor que los colaboradores no familiares, como una forma de adquirir poder auténtico ante los colaboradores, quienes además de ver en el dirigente a un miembro de la familia

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

propietaria, también lo observan con admiración y respeto. Sin embargo y a pesar de esta intención voluntaria y expresada de separar familia de empresa, en lo no formal los valores, las expectativas y la formación de los cuadros y estilos de dirección, el efecto de los elementos de la familia propietaria sobre el acontecer cotidiano dentro de la empresa es evidente.

- Las empresas contactadas cuentan con historias exitosas en los últimos 10 años, demostrando no solo un crecimiento en el tamaño de la empresa, sino también en sus utilidades y rentabilidad, pero ello asociado a una estabilidad en la estructura familiar que se evidencia con prácticas de unión entre los miembros, quienes siguen manteniendo hábitos de visita a la casa de los padres, así como celebraciones de cumpleaños y fechas culturalmente significativas.
- Solo en una de las empresas el propietario principal llega a ello de una manera más bien casual, mientras que en los otros casos se ha adquirido la empresa de la generación anterior, pero en todos los casos es muy claro que ha sido un proceso de adquisición y no de herencia. Si bien el padre propietario anterior facilita la adquisición de la empresa al hijo, no la otorga de manera “gratuita”, de hecho en las historias familiares narradas se presenta como elemento común la visita y estadía de los hijos en las instalaciones de la empresa desde edades tempranas, de tal forma que la empresa formaba parte de la vida familiar regular de los hijos.
- Las relaciones entre los valores de la familia y los rasgos más evidentes de la cultura de organización se demuestra por ejemplo al rebasar los límites de la racionalidad en la toma de decisiones de inversión y riesgo pensando en el patrimonio y futuro de la familia, o bien en el apoyo casi incondicional que “saben” tendrán de los demás miembros de la familia, quienes apoyarán las decisiones del padre, aunque técnica y racionalmente salgan de lo “normal”.
- Se identifica una aparente serie de características comunes en cuanto a los estilos de toma de decisiones, regularmente incorporando acciones de tolerancia y toma de opinión, e inclusive un alto grado de autonomía depositada en los colaboradores para dicha toma de decisiones. Es de llamar la atención que los estilos que se acercan al ejercicio dominante de la autoridad centrada en el líder no figuran como particularmente frecuentes, si bien sí se reconoce su utilización aunque en menor grado que los de tipo

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

auspiciante o de participación de los colaboradores. Ello parece ser consistente con la dinámica y las formas de ejercer influencia en las familias por parte de quienes detentan la autoridad (el padre la mayoría de las veces). De hecho la diferencia más significativa entre empresas familiares y no familiares consiste precisamente en el menor uso del estilo dominante en el caso de las primeras.

- Las mujeres esposas del fundador de la empresa en las familias donde se han incorporado ahora a los hijos, juegan un papel de mediadoras y de apoyo afectivo determinante en los líderes familiares, ya sean esposos o hijos, asumiendo un papel pasivo, pero interventor como mediadoras en los conflictos padre-hijo y transgeneracionales. No ocurre lo mismo en los casos de las esposas o esposos de los hijos, regularmente se aprecia el hecho de que ellas y ellos no intervengan en la operación de la empresa familiar, sin embargo ello no puede ser visto necesariamente como un rasgo, simplemente en la muestra estudiada ello no ocurría al parecer además por el hecho de que las esposas y esposos tenían otras profesiones e intereses. Resulta un aspecto pendiente de investigar en aquellos casos en las cuales los miembros “políticos” de la familia propietaria estén en una situación de requerir un empleo y observar su incorporación a la dinámica de la empresa familiar.
- Las familias parecen mostrar poseer estrategias para el manejo del conflicto y elementos axiológicos en la formación de los hijos, que si bien no estaban en un principio necesariamente dirigidos u orientados a que estos se incorporaran a la empresa familiar, finalmente sí se ha beneficiado la empresa de ello y tiene un efecto facilitador en el paso de la estafeta a la siguiente generación. Por otro lado se observa que las relaciones padre-hijo dentro de la familia se expresan de manera similar en la empresa, observándose que cuando estas son de confrontación, o bien de sumisión ello tiene su forma de expresión en las interrelaciones en la empresa. En los casos estudiados las relaciones padre-hija también parecen mostrar una díada de padre proveedor/protector e hija dependiente/protegida.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

4. Prospectiva de la línea de investigación

El presente informe de investigación representa un avance en la línea de investigación etiquetada como “Familia y Empresa” y que se incorpora dentro de otros estudios que han explorado al empresario (Hernández, 2001; Borboa, 2004) y han buscado escudriñar dentro de la vida de la empresa familiar y la dinámica de vida y trabajo de este personaje y su familia. La temática, si bien no es reciente su abordaje en las ciencias sociales, sí lo es en cuanto a una perspectiva desde los estudios organizacionales, así como desde otra disciplina como lo es la Psicología, para la cual la familia regularmente es asumida principal o únicamente como célula de la sociedad o bien escenario de interrelaciones afectivas con los roles típicos de padre, madre, hijo, hija y, tal vez, abuelos, pero sin hacer la conexión y las implicaciones con la otra gran protagonista en la sociedad de hoy que es la empresa propiedad de la familia.

Si bien el estudio y la investigación realizada nos acercan a ciertas cualidades y pretendidas conclusiones en relación a la forma en que ambos objetos de estudio pueden ser y estar interconectadas, las vialidades a través de la cuales se pueden identificar, describir y tratar de explicar sus interacciones resultan aun prematuras.

Las limitaciones mismas de la disciplina psicológica que aun presenta una serie de debates teóricos, conceptuales y epistemológicos al interior de la misma, mientras que en el terreno de los estudios organizacionales la multi e interdisciplinaridad son todo un reto y oportunidad para los investigadores del área, nos permite, intuir algunas e identificar otras, de las limitaciones del presente trabajo.

El concepto mismo de cultura organizacional y su relación con el ejercicio del liderazgo ha dado lugar a todo un campo de investigación motivado, entre otras razones, por la necesidad de la gran empresa transnacional de poder dirigir adecuada y rentablemente a las empresas ubicadas en contextos sociales, históricos y culturales distintos a los del país de origen de la gran firma. A ello habríamos de añadir la necesidad evidente de conocer, reconocer y explotar las formas muy propias de nuestras empresas que no se encuentran dentro de las teorías explicativas del management internacional (más bien norteamericano y sajón), habiendo sido esta una de las principales motivaciones que nos llevaron a la exploración de este estudio.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Es necesario cerrar el presente trabajo haciendo un trazo ligero pero orientador de los posibles proyectos a realizar para continuar en esta línea de investigación. A continuación listamos los que consideramos principales:

- Si como, al parecer, nuestra hipótesis es válida, y existen características y dinámicas familiares que favorecen un sano y eficiente ejercicio del liderazgo dentro de las mismas, de igual manera habría que demostrar que existen familias cuyas características y dinámicas de operación son disfuncionales para la gestación y eficiente operación de una organización productiva, lo cual será motivo de proyectos de investigación posteriores al presente trabajo y que, afortunadamente, pueden ser cobijados por instituciones de enseñanza superior de nuestro país.
- Se deben de explorar, con mayor detalle y desde perspectivas antropológicas y psicosociales, los antecedentes y mecanismos de la cultura de la organización de empresas familiares y la forma en la cual se consolidan las prácticas y se alimentan los patrones de suposiciones básicas que se comparten, así como la forma en que se llegan a modificar.
- Es necesario identificar y reconocer las características más detalladas mediante las cuales las familias emprendedoras forman desde el hogar a los cuadros, a los miembros de la familia que sucederán el liderazgo de la empresa, inclusive aun en los casos en que este proceso ni siquiera se conciba como algo voluntario y premeditado.
- Como forma de validación de nuestra hipótesis principal de trabajo en el sentido de la influencia entre familia y empresa, habría que tratar de demostrar que también existen culturas familiares que facilitan el mal funcionamiento y/o el fracaso de los proyectos empresariales familiares.
- En el campo de los estudios organizacionales consideramos que se hace necesario ampliar la participación de disciplinas más inclinadas a las ciencias sociales, más que a las administrativas y técnicas, en el abordaje y explicación de los procesos al interior de las organizaciones.
- Se requiere incorporar la variable de género en cuanto a los estilos de liderazgo. Al menos en el presente estudio los casos estudiados no incluyeron empresas dirigidas por mujeres, o al menos con un porcentaje significativo de ellas en los cuadros de mando y pertenecientes a las familias propietarias.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

- Finalmente, consideramos en lo personal que el nivel de doctorado dentro del posgrado en Estudios Organizacionales habría de disponer o promover como línea de investigación el de la empresa familiar y los mecanismos para incrementar su eficiencia, productividad y satisfacción, dentro del ámbito cultural de los países latinoamericanos, los cuales compartimos raíces históricas y sociales.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

BIBLIOGRAFÍA:

Adams, J. S. (1963). "Towards an Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67: 422 – 436.

Aubert, N. y De Gaulejac, V. (1993) *El Coste de la Excelencia*. Barcelona: Paidós.

Baker, K. G. y Wiseman, K. K. (1998). Leadership, legacy and emotional process in family business. *Family Business Review*, 11, (3), 207-213.

Barba, A. y Solis, P. (1998) *La cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*. Vertiente. México. pp.87-208

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stigdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3a. ed.). New York: Free Press.

Bastar, S. (1996) *Manual de Psicología Organizacional*. Material didáctico del Diplomado en Psicología Organizacional. Facultad de Estudios Superiores, Zaragoza, UNAM.

Bastar, S., Cedillo, C. y Rodríguez, R. (2004) *Cultura Organizacional: ¿Fuente de confrontación o de cohesión?*. Mecanograma UAM Iztapalapa. Postgrado en Estudios Organizacionales.

Bastar, S. (2004) *Liderazgo Mexicano: Reporte parcial del proyecto para identificar estilos de dirección en grupos de trabajo en organizaciones Mexicanas*. Mesa: Organización y Cultura. Ponencia presentada en el SEGUNDO CONGRESO INTERNACIONAL DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL. UAM y UNIV. DE OCCIDENTE. Mazatlán, Sinaloa, México. 25 a 27 de Nov., 2004.

Bastar, S. (2005) *Reporte parcial del proyecto para identificar estilos de dirección en grupos de trabajo en organizaciones Mexicanas*. Ponencia presentada en el 1er. Congreso Latinoamericano de Psicología, ULAPSI. Sao Paulo, Brasil. 20-23 Abril, 2005.

Bastar, S. (2005b) *Identificación de Estilos de Dirección en Grupos de Trabajo en Organizaciones Mexicanas con elementos Psicosociales y Culturales*. Ponencia presentada en el IX Congreso de Metodología de las Ciencias Sociales y de la Salud. Universidad de Granada, España. 14-16 de Septiembre, 2005.

Bastar, S. (2005c) *"Liderazgo y Empresa Familiar"*. Ponencia presentada en el 3er. Congreso Internacional de Análisis Organizacional. UAM y Universidad Autónoma de Chiapas. Tuxtla Gutiérrez, Chis. 3 al 5 de Nov., 2005. Congreso Tuxtla Gutierrez, Chiapas, México.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Bastar, S. (2006) Liderazgo y Empresa Familiar: La Cultura de la Organización definida por la familia propietaria. Ponencia presentada en el V Congreso Nacional de la AMET, Mayo, 2006, Oaxtepec, Morelos, México

Beckhard, R (1998). Identifying the characteristics of great leadership. En: S. D. Solomon (Ed.), *The family business leadership handbook* (pp. 59-63). Philadelphia, PA.: Family Business Publishing

Beckhard, R. y Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 5-12.

Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Grid III*, Houston: Gulf.

Blake, R. R. y McCause, A. A. (1991). *Leadership Dilemmas – Grid Solution*, Houston: Gula.

Bloor, G. y Dawson, P. (1994) Understanding professional culture in organizational context. *Organization Studies*, 15, 2, 275-295.

Boje D. M. y Dennehey R. (1999). *Managing in the Postmodern World*, Dubuque, IA: Kendall – Hunt. También accessible en: <http://cbae.nmsu.edu/~dboje/pages/CHAP5LEA.html>.

Borboa, M. (2004) *Prácticas y Estrategias de la Gestión Organizacional*. Culiacán: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Toward a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 265-288.

Calder, G. H. (1961). The peculiar problems of a family business. *Business Horizons*, 4 (3), 93-102.

Chua, J. H. y Chrisman, J. J (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23 (4), 19-38.

Clegg, S., Kornberger, M. y Pitsis, T. (2005) *Managing and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Clifford, D. K. (1975) The case of the floundering founder. *Organizational Dynamics*, 4 (2), 21-33.

Collins, J. C. y Porras, J. I. (1994) *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business.

Conger, J. A. y Benjamin, B. (1999) *Building leaders: How successful companies*

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

develop the next generation. San Francisco: Jossey-Bass.

Creswell, J. W. (1998) *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among Five Traditions*. Thousand Oaks: Sage.

Daily, C. M. y Dollinger, M. J. (1993) Alternative methodologies for identifying family –versus nonfamily- managed business. *Journal of Small Business Management*, 31 (2), 79-90.

De la Garza, Toledo Enrique (1992), *Crisis y sujetos sociales en México*, Vol. Primero, México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades, UNAM, Miguel Angel Porrúa.

De la Rosa, A. (2000) Relaciones de Poder en la micro, pequeña y mediana empresa mexicana. Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales. UAM Iztapalapa.

Díaz Guerrero, R. (1984) *Psicología del Mexicano*. México: Trillas.

Díaz Guerrero, R. (2000) Is abnegation a basic experimental trait in traditional societies. En: J. W. Berry, R. C. Tripathi, J. B. P. Sinha y J. Pandey (Eds.) *Psychology in Human and Social Development: lessons for diverse cultures*: New Delhi, India: Sage Publications, Inc.

Donnelley, R. G. (1964) The family business. *Harvard Business Review*, 42 (4), 93-105.

Dotlich, D. L. y Noel, J. L. (1998). *Action learning: How the world's top companies are re-creating their leaders and themselves*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dunn, B. (1999) The family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions. *Family Business Review*, 12 (1), 41-60.

Dyer, W. G. y Sánchez, M. (1998) Current state of family business theory and practice as reflected in *Family Business Review 1988-1997*. *Family Business Review*, 11 (4), 287-295.

Georgopoulos, B. S., Mahoney G. M. y Jones, N. W. (1957). A Path Goal Approach to Productivity. *Journal of Applied Psychology* 41: 345 – 353.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., y Lansberg, I. (1997) *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.

Greiner, L. E. (1972) Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50 (4), 37-46.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Handler, W. C. (1989) Methodological issues and considerations in studying family business. *Family Business Review*, 2 (3), 257-276.

Handler, W. C. (1991) Key interpersonal relationship of next-generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management*, 29 (3), 21-32.

Hernández, M (2001) Subjetividad y Cultura en la Toma de Decisiones Empresariales, tres estudios de caso en Aguascalientes. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Tesis Doctoral en Estudios Sociales, Línea de Estudios Laborales.

Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1979) Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 33 (6), 94-100.

Hersey, P., Blanchard, K. H. y Johnson, D. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 7th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hersey, P., y Blanchard, K. H., (1972) The management of change: Change and the use of power, *Training and Development Journal*, 26, pp. 6-10.

Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. London: Sage Publications.

Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. NY: McGraw Hill.

Hofstede, G. (1997) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill Co.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. y Sanders, G. (1990) Measuring organizational cultures: a qualitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 36, 286-316.

Hollander, B. S. y Elman, N. S. (1988) Family-owned business: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1 (2), 145-164.

Hoover, E. A. y Hoover, C. L. (1999) *Getting along in family business: The relationship intelligence handbook*. New York: Routledge.

House, R., Javidan, M. y Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology. An International Review*. 50, 4, 489-505.

House, R.J. (1971). A Path – Goal Theory of Leadership Effectiveness *Administrative Science Quarterly* 16: 321 – 338.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Hunt, J. M. y Handler, W. C. (1999) The practices of effective family firm leaders. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4 (2), 135-151.

Ito S. Ma. E., y Vargas, I. (2005) *Investigación Cualitativa para Psicólogos: De la Idea al Reporte*. México: UNAM, FES ZARAGOZA-PORRUA.

Kaslow, F. (1993) The lore and lure of family business. *The American Journal of Family Therapy*, 21 (1), 3-16.

Kepner, E. (1983) The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12 (Summer), 57-70.

Kets de Vries, M. F. (1993) The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 22 (3), 59-71.

Komives, S. R., Lucas, N., and McMahon, T. R. (1998) *Exploring Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Leithwood, K y Duke, D. (1998) Mapping the Conceptual Terrain of Leadership: A Critical Point of Departure for Cross. Cultural Studies. *Peabody Journal of Education*, 73(2), 31-50

Magnusen, K. O. (1995) The legacy of leadership revisited. *Business Horizons*, 38 (6), 3-7.

Montero, N. (2003) *Estrategias de Poder: Su uso en escenarios laborales del D.F.* Tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM: Facultad de Psicología.

Mowday, R. J. (1991). "Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations," in R. M. Steers and L. W. Porter (Eds.), *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw – Hill.

Patton, M. Q. (1986) *Qualitative Evaluation Method*. Beverly Hills: Sage

Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1981) A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122-140.

Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1983) A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Sciences*, 29, 363-377.

Rivera, S., Díaz-Loving, R., Sánchez, A., y P. B. Avelarde (1993) La Semántica del Poder en la Relación de Pareja. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, Vol. VIII, (1), 17-26.

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

Rivera, S. y Díaz-Loving, R. (2002) La Cultura del Poder en la Pareja. México: UNAM-Porrúa.

Rothschild, W. E. (1996) A portfolio of strategic leaders. *Planning Review*, 24 (1), 16-19.

Sánchez, J.C. (1995) Cultura y Recursos Humanos: Consideraciones desde un estudio piloto. *Psicología del Trabajo y Organizaciones*, 11, 31, 89-104.

Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership* (3erd. Edition). San Francisco, CA. Jossey/Bass.

Smircich, L. (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, no.3, pp. 339-358.

Sorenson, R. L. (2000) The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, 9 (2), 107-119.

Sypher B.D. y cols. (1985) Culture and communication in organizational contexts. En W. B. Gudikunts (Ed). *Communication, culture, and organizational process*. Beverly Hills, Sage.

Ward, J. L. (1987) *Keeping the family business healthy*. San Francisco: Jossey-Bass.

Wilkins, A. L. y Ouchi, W.G. (1983) Efficient cultures: exploring the relationships between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.

Winn, M. y Rice, M. F. (1993) Managing life cycle demands trough a leadership agenda. *International Journal of Public Administration*, 16 (3), 295-324.

Winter, M., Fitzgerald, M. A., Heck, R. K. Z., Haynes, G. W., y Danes, S. M. (1998) Revisiting the study family business: Methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches. *Family Business Review*, 11 (3), 239-252.

Yukl, G. (1998) *Leadership in organizations* (4a. Ed.) New Jersey: P

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

V. Anexos

5.1.- ANEXO 1: VARIABLES, INDICADORES Y ORIGINALES DE LOS CUESTIONARIOS UTILIZADOS

Toma de decisiones (TD): Se define como las diversas maneras en las cuales se realiza el proceso de toma de decisiones significativas en la organización, es decir, aquellas que por el contenido de lo abordado o las repercusiones de la líneas de acción que se tomen, tienen o pueden tener un efecto amplio sobre el desempeño y las metas de la organización.

Se evalúan 3 estilos, a saber:

1. Autocrático-Dominante (AD): El líder se reserva la mayoría o totalidad de las decisiones, sin compartir ni el problema ni el proceso de toma de decisiones con ninguno de sus colaboradores.
2. Auspiciante (A): Procura involucrar a los colaboradores en las decisiones y acciones mediante el otorgamiento de facilidades para las acciones. Anima y colabora para que los demás desarrollen sus capacidades.
3. Consejo CON QUE: Se inclina hacia las acciones de reflexión y ayuda para la toma de decisiones de los colaboradores, mediante el acercamiento personal e individual, buscando la participación grupal en las decisiones que involucrarán cambios en la forma de actuar de la mayoría de los colaboradores.

Grado y Estilos de Influencia Interpersonal (GEII): Se define como el grado y los estilos con los cuales se logra o pretende lograr un efecto de influencia sobre otros, con la finalidad de orientar sus actos, pensamientos y emociones hacia la consecución de algún fin.

Se evalúan 5 estilos, a saber:

1. Dominante (D): Se caracteriza por el uso de estrategias amenazantes e intimidatorias, donde se influye mediante señalamientos de que algo desagradable ocurrirá si no se actúa en la forma sugerida u ordenada.
2. Tolerante (T): Principalmente trata de actuar en forma considerada y paciente para con los colaboradores, permitiéndoles tomar su tiempo y sus decisiones, sin presionar de ninguna forma hacia alguna dirección específica.
3. Auspiciante (A): Procura involucrar a los colaboradores en las decisiones y acciones mediante el otorgamiento de facilidades para las acciones. Anima y colabora para que los demás desarrollen sus capacidades.
4. Modelante (M): Principalmente trata de enseñar y ayudar a sus colaboradores a través de la ejemplificación personal o de otros de las formas adecuadas de realizar las acciones.
5. Consejo (C): Se inclina hacia las acciones de reflexión y ayuda para la toma de decisiones de los colaboradores, mediante el acercamiento personal e individual.

Grado de Satisfacción Personal con decisiones (tarea) y con proceso (GSP): Se define como el grado de satisfacción percibido y reportado por parte de los individuos en relación con las decisiones tomadas por el grupo o la organización, ya sea a través de un proceso grupal o en forma unilateral por parte de alguna persona con la autoridad para hacerlo, así

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

como la satisfacción por el grado de logro de los resultados esperados (tarea) y la forma en que se desarrolla el trabajo en el grupo a partir de las relaciones socioafectivas interpersonales (proceso).

El instrumento utilizado, al cual se le ha denominado como “Cuestionario de Estilos de Liderazgo en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Familiar”, contempla **dos versiones**, la primera dirigida a personas que tienen bajo sus funciones las de dirigir grupos de personas (forma “L”) la cual incluye dos de las variables a estudiar: Toma de Decisiones (TD) y Grados y Estilos de Influencia Interpersonal (GEII); y la segunda dirigida a las personas que son dirigidas, es decir los miembros del grupo de trabajo que regularmente interactúan con el líder (forma “C”) la cual incluye las tres variables a estudiar: Toma de Decisiones (TD), Grados y Estilos de Influencia Interpersonal (GEII) y Grado de Satisfacción Personal con decisiones y con proceso (GSP). A continuación se presentan las muestras de cada una de las versiones (L y C).

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "ZARAGOZA"
CARRERA DE PSICOLOGÍA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
POSTGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

SISTEMAS INTEGRALES PRODUCTIVOS

**CUESTIONARIO DE ESTILOS DE
LIDERAZGO EN LA
MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA FAMILIAR**

(FORMA "L")

EDAD: _____	ANTIG.: EN EL CARGO: _____			
Marque con <input checked="" type="checkbox"/>				
SEXO: MASC. <input type="checkbox"/>	FEM. <input type="checkbox"/>			
NIVEL MAXIMO DE ESTUDIOS:				
PRIM. <input type="checkbox"/>	SEC. <input type="checkbox"/>	BACH O TÉCN. <input type="checkbox"/>	PROFES. <input type="checkbox"/>	POSTGR. <input type="checkbox"/>
No. DE PERSONAS BAJO SU CARGO: _____				

NO COMPLETAR: CLAVE: _____

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR FORMA "L"

PARTE I

INSTRUCCIONES: De las 3 opciones para cada situación asigne un 3 a aquella que se acerque más a lo que usted regularmente hace, asigne 2 a la que se aleja un poco de lo que usted hace, y un 1 a la opción que usted no realiza o realizaría.

1.- Cuando en la línea de producción o proceso de trabajo algo falla debido a una situación inesperada, usted:

a)	Analiza la situación por su cuenta, decide lo que se debe de hacer y ordena a sus colaboradores lo que cada uno debe de hacer.	
b)	Comparte el problema con sus colaboradores, los anima a que generen soluciones y les pide que las pongan en práctica.	
c)	Analiza la situación por su cuenta y además consulta a sus colaboradores acerca de cómo ven ellos el problema, finalmente usted toma la decisión.	

2.- En el caso de que en la empresa se tuvieran que hacer cambios significativos en la forma de trabajar debido a la llegada de un nuevo equipo o la fabricación de un nuevo producto, para definir y diseñar las nuevas formas de trabajar, usted:

a)	Comparte la situación con aquellos colaboradores a los que usted considera que tienen algo que aportar a la situación, escucha sus propuestas y usted define las nuevas formas de trabajo.	
b)	Reúne a sus colaboradores, les explica los cambios que están por venir y les solicita que expongan sus puntos de vista, definan posibles alternativas y diseñen conjuntamente las nuevas formas de trabajar.	
c)	Compara las diferencias entre las formas actuales de trabajar y las que requerirá el nuevo producto o equipo, define los cambios que se requieren para un desempeño adecuado y diseña a partir de ello las nuevas formas de trabajar.	

3.- Ante una diferencia de opciones de dos de sus colaboradores al respecto de cómo se debe de realizar alguna actividad o bien resolver una situación inesperada, usted:

a)	Actúa más bien como arbitro sin intervenir en la solución y permitiendo que ellos lo resuelvan pero sin que se violenten otras normas.	
b)	Escucha las opiniones de cada uno de ellos y usted decide quién de los dos tiene la razón, ordenando que se haga como él ha dicho.	
c)	Escucha a ambos colaboradores, se incorpora usted mismo en el análisis de la situación, trata de que todos lleguen a una solución aceptable y toman la decisión.	

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

PARTE II

INSTRUCCIONES: De las 5 opciones para cada situación asigne un 5 a aquella que se acerque más a lo que usted regularmente hace, asigne 4 a la que se aleja un poco de lo que usted hace, un 3 a la poco parecida, un 2 a la que sería poco probable que realizara y un 1 a la opción que usted no realiza o realizaría.

1.- Cuando un colaborador no ejecuta la orden indicada, usted:

a)	Le solicita alguna explicación de la razón por la cual no realizó lo asignado.	
b)	Le señala su incumplimiento informándole de las consecuencias hacia él y le pide que lo haga.	
c)	Espera a que él recapacite y le dé a usted una explicación de su incumplimiento.	
d)	Le indica que deje lo que está haciendo e inmediatamente haga lo que usted le solicitó.	
e)	Deliberadamente, sea cual sea su decisión al respecto, la realiza delante de sus demás compañeros, para que ellos se den cuenta de cómo actúa usted cuando alguien incumple una orden.	

2.- Cuando un colaborador realiza adecuadamente la tarea que le fue encomendada, lo que usted típicamente hace es:

a)	Espera que otros colaboradores se den cuenta de ello para que ellos sean quienes le proporcionen reconocimiento públicamente a su compañero.	
b)	Llama al colaborador para felicitarlo en privado.	
c)	Ignora dicha realización dado que lo único que está haciendo el colaborador es cumplir con su trabajo.	
d)	Espera el momento en que estén varias personas y entonces le reconoce su logro.	
e)	Se lo hace notar a los demás, poniendo al colaborador cumplido como ejemplo.	

3.- Ante la notificación, por parte de uno de sus colaboradores, de que algún otro colaborador no está realizando en forma adecuada lo que se le encomendó, usted lo que hace es:

a)	Justificar el desempeño del colaborador ante quien lo está "acusando" y después aclarar la situación con el "acusado".	
b)	Dependiendo de quién lo esté notificando, le señala que se dedique a lo que le corresponde y que es usted quien debe encargarse del asunto.	
c)	Considera esa acción como un interés genuino hacia la mejora y le invita a involucrarse más en esos asuntos.	
d)	Le agradece su interés y le pide que trate de hablar con el colaborador a fin de invitarlo a mejorar su desempeño.	
e)	Le da poca importancia a la notificación y espera hasta que usted lo vea con sus propios sentidos para actuar sobre el "acusado".	

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

4.- Para indagar la posible respuesta que tendrá entre sus colaboradores un nuevo proyecto que va a implicar más trabajo para ellos, lo que usted hace es:

a)	Primero indagar, a través de insinuar algunas características del proyecto, la posible postura de sus colaboradores al respecto de los puntos de difícil aceptación.	
b)	Trasladar la decisión de la idea del proyecto hacia otro directivo superior, sin que haya posibilidades de cuestionamiento del mismo.	
c)	Dar una amplia y detallada explicación de antecedentes y razones por las cuales el proyecto es necesario y solicitar su comprensión y colaboración.	
d)	Solicitar todas y cada una de las opiniones acerca del proyecto, proporcionando todas las características del proyecto.	
e)	Subrayar las ventajas y beneficios del proyecto, mostrando una actitud personal de beneplácito hacia la aceptación y solicitando la aprobación de los colaboradores.	

5.- Si la decisión que está por tomar implicará la aprobación por parte de sus colaboradores ya que de ellos depende la adecuada realización, usted lo que hace es:

a)	Indaga las posibles reacciones a la decisión que tomará, se prepara ante ellas y posteriormente presenta su decisión con las respuestas a las posibles resistencias.	
b)	Habla con uno o dos de sus colaboradores, quienes tienen cierto grado de influencia en los demás, para convencerlos de las virtudes de su decisión y solicita su apoyo mediante su acción sobre los demás.	
c)	Convoca a todos sus colaboradores, les plantea la situación, las posibles soluciones y consulta su opinión para después tomar usted la decisión.	
d)	Convoca a todos los colaboradores y, con un plan estratégico, presenta la situación y van construyendo de manera conjunta la solución, para que quede claro que todos están tomando la decisión.	
e)	Les comunica su decisión ya tomada, junto con una lista de acciones concretas que cada uno de ellos deberá de realizar.	

6.- Como forma de estimular el desempeño de algún colaborador cuando ha realizado un esfuerzo especial hacia una tarea encomendada, usted prefiere:

a)	Esperar a que alguno de ellos haga notar el buen resultado alcanzado y entonces lo felicita y le anima a seguir poniendo su mejor esfuerzo.	
b)	Hace notar básicamente a los compañeros de quien ha hecho bien su trabajo, lo adecuado que es el que alguien realice en forma certera su labor, mostrándolo como ejemplo, pero sin hacerlo directamente para no inflar demasiado al colaborador.	
c)	Con tacto, y en forma discreta, felicita en privado al colaborador y lo anima a que siga esforzándose.	
d)	Prefiere no hacer uso de ninguna acción que estimule al colaborador, ya que esto crearía una costumbre que no es posible mantener, además de que hacer bien su	

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

	trabajo es parte de lo que se espera de él, sin necesidad de algún estímulo extra.	
e)	Le reconoce su empeño y resultado positivo, solicitándole que mantenga ese espíritu de esfuerzo.	

7.- Cuando considera que ha tomado una decisión equivocada, su acción hacia sus colaboradores es:

a)	Comenta con sus colaboradores lo que usted considera ha sido el error y les solicita su colaboración para corregir lo que se necesite y se tomen las medidas adecuadas.	
b)	Avisa lo antes posible para evitar que las consecuencias sean más graves y reconoce abiertamente que ha cometido un error.	
c)	Ordena suspender las acciones correspondientes sin dar mayor explicaciones o bien justificando su cambio de decisión con base en fallas de ejecución de otros al no realizar las cosas "como usted lo ordenó".	
d)	Lo comenta con alguien de su máxima confianza y le solicita que supervise o trate de arreglar o disminuir las posibles consecuencias no deseadas.	
e)	Se mantiene sin acción alguna y, en caso de resultados no deseados, asume responsablemente las consecuencias respectivas.	

8.- Cuando surge alguna diferencia de opinión entre sus colaboradores, lo que usted regularmente hace es:

a)	Pedirles que sean ellos mismos y a solas los que resuelvan sus diferencias, tratando de que los demás no se den cuenta del problema.	
b)	Convoca en forma independiente a cada una de las partes, escucha sus argumentos y trata de limar las asperezas, invitándolos por separado para que busquen a la otra parte y resuelvan el asunto.	
c)	Convoca a ambas partes y, actuando como juez, adjudica la razón a quien le corresponda y los invita a seguir colaborando, olvidando el asunto.	
d)	Establece los mecanismos para que resuelvan la diferencia y actúa como facilitador y moderador de su proceso de resolución de sus diferencias.	
e)	Se mantiene al margen del problema, interviniendo solo si este toma dimensiones y características que desestabilicen en forma evidente el equilibrio de su equipo de trabajo.	

9.- ¿Cuál es la forma que usted prefiere para lograr influir en los demás?

a)	Mediante la congruencia entre lo que dice y hace, principalmente en relación a lo que se les pide a ellos que hagan.	
b)	A través del diálogo, la conversación, el convencimiento, escuchando sus opiniones y sentimientos y tratando de ser su amigo y guía.	
c)	Exigiéndoles su mejor esfuerzo, empujándolos hacia el desarrollo de sus más poderosos recursos a través de elevar los niveles de exigencia personal.	
d)	Haciéndoles atractivo lo que usted desea que hagan o piensen, señalándoles todo lo que pueden obtener y disfrutar si hacen lo que usted quiere que hagan.	

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

e)	Los hace pensar y reflexionar acerca de lo importante que es escuchar y seguir los consejos de otros para lograr sus propios resultados.	
----	--	--

10.- En relación a sus colaboradores usted considera que, después de haber estado trabajando con usted por un tiempo razonable, lo más importante que ellos han logrado es:

a)	Aprender a trabajar en forma ordenada y de acuerdo a las formas que usted les ha inculcado.	
b)	Desarrollar habilidades y metas personales hacia las cuales dirigen sus esfuerzos.	
c)	Estabilizarse y continuar trabajando con usted, entendiendo que su guía es la que mejor resultados les permite lograr.	
d)	Tener como ejemplo a un buen líder al cual imitar y poder crecer y desarrollarse para que dirijan a otros.	
e)	Compartir con usted los logros y resultados de un trabajo ordenado y sistematizado, enorgulleciéndose del trabajo en equipo y de colaboración.	

11.- Los principales medios a través de los cuales usted se da cuenta del grado de influencia que ejerce sobre los demás son:

a)	Por la independencia y autonomía que demuestran tener sobre sus colaboradores cuando usted no está presente.	
b)	Por los resultados que sus colaboradores demuestran y un ambiente de trabajo relajado y tranquilo.	
c)	Por la facilidad con que demuestra que sus colaboradores siguen sus instrucciones sin reparar en alguna explicación o justificación para hacer lo que usted les solicita.	
d)	Porque cuando usted no está sus colaboradores expresan que lo extrañan y subrayan que requieren consultarle antes de tomar decisiones o iniciar alguna acción.	
e)	Por la forma tan eficiente que trabajan cuando usted está presente, y que cambia visiblemente cuando usted no está presente.	

12.- ¿En qué aspectos de sus colaboradores considera usted que logra influir más?

a)	Sus opiniones acerca de la vida, el trabajo, el desempeño y el grado de compromiso personal.	
b)	Sus actos, de manera tal que ahora hacen muchas cosas que antes no hacían.	
c)	Su espíritu de entrega, su motivación y deseo de superación personal orientada hacia el logro.	
d)	Sus valores humanos, principios y aspectos éticos que dirigen sus actos.	
e)	Sus convicciones acerca de la naturaleza humana y el futuro	

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

PARTE III

INSTRUCCIONES:

Marque con una "X" aquel número entre 1 y 10 que califique el grado en que los aplica en sus acciones hacia sus colaboradores:

1.- Establecimiento y transmisión de las metas que las personas deben de alcanzar.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2.- Establecimiento de formas de trabajar y organizar el trabajo de los colaboradores.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.- Fijar límites de tiempo para la realización de las actividades.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4.- Proporcionar instrucciones específicas de lo que se debe de hacer y la forma de hacerlo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5.- Especificar y solicitar informes periódicos sobre los avances de las acciones.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6.- Proporcionar apoyo y reconocimientos sociales y afectivos a los colaboradores.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7.- Propiciar la participación de las personas mediante su involucramiento en discusiones sobre actividades laborales.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8.- Promover y facilitar la convivencia entre los colaboradores.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9.- Busca, solicita y escucha las opiniones y preocupaciones de las personas.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10.- Proporciona información a cada colaborador acerca del desempeño alcanzado.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "ZARAGOZA"
CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
POSTGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

SISTEMAS INTEGRALES PRODUCTIVOS

**CUESTIONARIO DE ESTILOS DE
LIDERAZGO EN LA
MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA FAMILIAR**

(FORMA "C")

EDAD: _____	ANTIG.: EN EL CARGO: _____			
Marque con <input checked="" type="checkbox"/>				
SEXO: MASC. <input type="checkbox"/>	FEM. <input type="checkbox"/>			
NIVEL MAXIMO DE ESTUDIOS:				
PRIM. <input type="checkbox"/>	SEC. <input type="checkbox"/>	BACH O TÉCN. <input type="checkbox"/>	PROFES. <input type="checkbox"/>	POSTGR. <input type="checkbox"/>

NO COMPLETAR: CLAVE: _____

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR FORMA "C"

PARTE I

INSTRUCCIONES: De las 3 opciones para cada situación asigne un 3 a aquella que se acerque más a lo que **su jefe** regularmente hace, asigne 2 a la que se aleja un poco de lo que él hace, y un 1 a la opción que su jefe no realiza o realizaría.

1.- Cuando en la línea de producción o proceso de trabajo algo falla debido a una situación inesperada, **su jefe**:

a)	Analiza la situación por su cuenta, decide lo que se debe de hacer y le ordena lo que usted debe de hacer.	
b)	Comparte el problema con usted, le anima a que genere soluciones y le pide que las ponga en práctica.	
c)	Analiza la situación por su cuenta y además consulta con usted acerca de cómo ve usted el problema, finalmente él toma la decisión.	

2.- En el caso de que en la empresa se tuvieran que hacer cambios significativos en la forma de trabajar debido a la llegada de un nuevo equipo o la fabricación de un nuevo producto, para definir y diseñar las nuevas formas de trabajar, **su jefe**:

a)	Comparte la situación con algunos de ustedes, escucha sus propuestas y él define las nuevas formas de trabajo.	
b)	Reúne a los compañeros, les explica los cambios que están por venir y les solicita que expongan sus puntos de vista, definan posibles alternativas y entre todos diseñan conjuntamente las nuevas formas de trabajar.	
c)	Define los cambios que se requieren para un desempeño adecuado y diseña a partir de ello las nuevas formas de trabajar y se las comunica a ustedes.	

3.- Ante una diferencia de opiniones de dos de los colaboradores al respecto de cómo se debe de realizar alguna actividad o bien resolver una situación inesperada, **su jefe**:

a)	Actúa más bien como arbitro sin intervenir en la solución y permitiendo que los compañeros lo resuelvan pero sin que se violenten otras normas.	
b)	Escucha las opiniones de cada uno de ellos y él decide quién de los dos tiene la razón, ordenando que se haga como él ha dicho.	
c)	Escucha a ambos colaboradores, él se incorpora al análisis de la situación, trata de que todos lleguen a una solución aceptable y toman la decisión.	

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

PARTE II

INSTRUCCIONES: De las 5 opciones para cada situación asigne un 5 a aquella que se acerque más a lo que **su jefe** regularmente hace, asigne 4 a la que se aleja un poco de lo que él hace, un 3 a la poco parecida, un 2 a la que sería poco probable que su jefe realizara y un 1 a la opción que su jefe no realiza o realizaría.

1.- Cuando usted a algún otro colaborador no ejecuta la orden indicada por **su jefe**, lo que él hace es:

a)	Le solicita a usted o al colaborador alguna explicación de la razón por la cual no se realizó lo asignado.	
b)	Le señala su incumplimiento informándole de las consecuencias y le pide que lo haga.	
c)	Espera a que usted recapacite y le dé a él una explicación del incumplimiento.	
d)	Le indica que deje usted lo que está haciendo e inmediatamente haga lo que él le solicitó.	
e)	Deliberadamente, sea cual sea la decisión de su jefe al respecto, él la realiza delante de sus demás compañeros, para que los demás se den cuenta de cómo actúa su jefe cuando alguien incumple una orden.	

2.- Cuando usted o algún compañero realiza adecuadamente la tarea que le fue encomendada, lo que **su jefe** típicamente hace es:

a)	Espera que otros colaboradores se den cuenta de ello para que ellos le reconozcan públicamente el logro a su compañero.	
b)	Llama al colaborador para felicitarlo en privado.	
c)	Ignora dicha realización y no hace ni dice nada.	
d)	Espera el momento en que estén varias personas y entonces le reconoce su logro.	
e)	Se lo hace notar a los demás, poniendo al colaborador cumplido como ejemplo.	

3.- Ante la notificación, por parte de uno de los compañeros, de que algún otro colaborador no está realizando en forma adecuada lo que se le encomendó, lo que hace **su jefe** es:

a)	Justificar el desempeño del colaborador ante quien lo está "acusando" y después aclarar la situación con el "acusado".	
b)	Dependiendo de quién lo esté notificando, le señala que se dedique a lo que le corresponde y que es él (su jefe) quien debe encargarse del asunto.	
c)	Considera esa acción como un interés genuino hacia la mejora e invita "al acusador" a involucrarse más en esos asuntos.	
d)	Le agradece su interés y le pide que trate de hablar con el "acusado" a fin de invitarlo a mejorar su desempeño.	
e)	Le da poca importancia a la notificación y espera hasta que él lo vea con sus propios sentidos para actuar sobre el "acusado".	

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

4.- Para indagar la posible respuesta que tendrá entre los compañeros un nuevo proyecto que va a implicar más trabajo para todos, lo que **su jefe** hace es:

a)	Primero indaga la postura de los compañeros al respecto.	
b)	Trasladar la decisión de la idea del proyecto hacia otro directivo superior	
c)	Dar a los compañeros una amplia y detallada explicación de antecedentes y razones por las cuales el proyecto es necesario y solicitar su comprensión y colaboración.	
d)	Solicitar todas y cada una de las opiniones acerca del proyecto, proporcionando todas las características del proyecto.	
e)	Subrayar las ventajas y beneficios del proyecto, mostrando una actitud personal de beneplácito hacia la aceptación y solicitando la aprobación de los colaboradores.	

5.- Si la decisión que está por tomar su jefe implicará la aprobación por parte de sus colaboradores ya que de ellos depende la adecuada realización, lo que **su jefe** hace es:

a)	Indaga las posibles reacciones a la decisión que tomará y posteriormente presenta su decisión.	
b)	Habla con uno o dos de los compañeros y les solicita su apoyo para que la decisión se ejecute.	
c)	Convoca a todos los compañeros, les plantea la situación, las posibles soluciones y consulta su opinión para después tomar él la decisión.	
d)	Convoca a todos los compañeros, presenta la situación y van construyendo de manera conjunta la solución, quedando claro que son todos los que están tomando la decisión.	
e)	Les comunica a ustedes la decisión que ya tomó, junto con una lista de acciones concretas que cada uno de ustedes deberá de realizar.	

6.- Como forma de estimular el desempeño de algún colaborador cuando ha realizado un esfuerzo especial hacia una tarea encomendada, **su jefe** prefiere:

a)	Esperar a que alguno de ustedes haga notar el buen resultado alcanzado y entonces lo felicita y le anima a seguir poniendo su mejor esfuerzo.	
b)	Hace notar básicamente a los compañeros de quien ha hecho bien su trabajo, lo adecuado que es el que alguien realice en forma certera su labor, mostrándolo como ejemplo.	
c)	Con tacto, y en forma discreta, felicita en privado al compañero y lo anima a que siga esforzándose.	
d)	No realiza ninguna acción que estimule al compañero.	
e)	Le reconoce al compañero su empeño y resultado positivo, solicitándole que mantenga ese espíritu de esfuerzo.	

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

7.- Cuando **su jefe** ha tomado una decisión equivocada, su acción hacia los compañeros es:

a)	Comenta con los compañeros su error y les solicita su colaboración para corregir lo que se necesite y se tomen las medidas adecuadas.	
b)	Avisa lo antes posible para evitar que las consecuencias sean más graves y reconoce abiertamente que ha cometido un error.	
c)	Ordena suspender las acciones correspondientes sin dar mayor explicaciones o bien justificando su cambio de decisión con base en fallas de ejecución de otros al no realizar las cosas "como él lo ordenó".	
d)	Lo comenta con alguien de su máxima confianza y le solicita que supervise o trate de arreglar o disminuir las posibles consecuencias no deseadas.	
e)	Se mantiene sin acción alguna y, en caso de resultados no deseados, su jefe asume responsablemente las consecuencias respectivas.	

8.- Cuando surge alguna diferencia de opinión entre los compañeros, lo que **su jefe** regularmente hace es:

a)	Pedirles que sean ellos mismos y a solas los que resuelvan sus diferencias, tratando de que los demás no se den cuenta del problema.	
b)	Convoca en forma independiente a cada una de las partes, escucha sus argumentos y trata de limar las asperezas, invitándolos por separado para que busquen a la otra parte y resuelvan el asunto.	
c)	Convoca a ambas partes y, actuando como juez, adjudica la razón a quien le corresponda y los invita a seguir colaborando, olvidando el asunto.	
d)	Establece los mecanismos para que resuelvan la diferencia y actúa como facilitador y moderador de su proceso de resolución de sus diferencias.	
e)	Se mantiene al margen del problema, interviniendo solo si el problema toma dimensiones y características que desestabilicen en forma evidente el equilibrio del equipo de trabajo.	

9.- ¿Cuál es la forma que **su jefe** prefiere para lograr influir en los demás?

a)	Mediante la congruencia entre lo que dice y hace, principalmente en relación a lo que les pide a ustedes que hagan.	
b)	A través del diálogo, la conversación, el convencimiento, escuchando sus opiniones y sentimientos y tratando de ser su amigo y guía.	
c)	Exigiéndoles su mejor esfuerzo, empujándolos hacia el desarrollo de sus más poderosos recursos a través de elevar los niveles de exigencia personal.	
d)	Haciéndoles atractivo lo que él desea que ustedes hagan o piensen, señalándoles todo lo que pueden obtener y disfrutar si hacen lo que él les pide que hagan.	
e)	Los hace pensar y reflexionar acerca de lo importante que es escuchar y seguir los consejos de otros para lograr sus propios resultados.	

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

10.- En relación a **su jefe**, después de haber estado trabajando con él por un tiempo razonable, **lo más importante que usted ha logrado es:**

a)	Aprender a trabajar en forma ordenada y de acuerdo a las formas que él le ha inculcado.	
b)	Desarrollar habilidades y metas personales hacia las cuales dirige usted sus esfuerzos.	
c)	Estabilizarse y continuar trabajando con él, reconociendo que la guía de él es la que mejor resultados le permite lograr.	
d)	Tener como ejemplo a un buen líder al cual imitar y poder crecer y desarrollarse para que usted pueda dirigir a otros.	
e)	Compartir con él los logros y resultados de un trabajo ordenado y sistematizado, enorgulleciéndose del trabajo en equipo y de colaboración.	

11.- Los principales medios a través de los cuales usted se da cuenta del grado de **influencia que su jefe ejerce sobre usted son:**

a)	Por la independencia y autonomía con la que usted desarrolla su trabajo cuando él no está.	
b)	Por los resultados que usted y sus compañeros demuestran y la existencia de un ambiente de trabajo relajado y tranquilo.	
c)	Por la facilidad con que se nota que los compañeros siguen las instrucciones del jefe, sin necesitar en alguna explicación o justificación para hacer lo que él les solicita.	
d)	Porque cuando su jefe no está los compañeros expresan que lo extrañan y subrayan que requieren consultarlo antes de tomar decisiones o iniciar alguna acción.	
e)	Por la forma tan eficiente que todos trabajan cuando él está presente, y que cambia visiblemente cuando él no está presente.	

12.- ¿En qué aspectos considera que **su jefe logra influir más** en usted y sus compañeros?

a)	En sus opiniones acerca de la vida, el trabajo, el desempeño y el grado de compromiso personal.	
b)	En sus actos, de manera tal que ahora usted hace muchas cosas que antes no hacían.	
c)	En su espíritu de entrega, su motivación y deseo de superación personal orientada hacia el logro.	
d)	En sus valores humanos, principios y aspectos éticos que dirigen sus actos.	
e)	En sus convicciones acerca de la naturaleza humana y el futuro	

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

PARTE III

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" aquel número entre 1 y 10 que califique el grado en que **su jefe** los aplica en sus acciones hacia usted y sus compañeros:

1.- Establecimiento y transmisión de las metas que las personas deben de alcanzar.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2.- Establecimiento de formas de trabajar y organizar el trabajo de los colaboradores.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.- Fijar límites de tiempo para la realización de las actividades.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4.- Proporcionar instrucciones específicas de lo que se debe de hacer y la forma de hacerlo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5.- Especificar y solicitar informes periódicos sobre los avances de las acciones.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6.- Proporcionar apoyo y reconocimientos sociales y afectivos a los colaboradores.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7.- Propiciar la participación de las personas mediante su involucramiento en discusiones sobre actividades laborales.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8.- Promover y facilitar la convivencia entre los colaboradores.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9.- Busca, solicita y escucha las opiniones y preocupaciones de las personas.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10.- Proporciona información a cada colaborador acerca del desempeño alcanzado.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

PARTE IV

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" aquel número entre 1 y 10 que refleje su opinión al respecto de cada pregunta:

1.- ¿En qué medida considera que la forma en que **su jefe** dirige y orienta el trabajo de su grupo de trabajo es la adecuada?

TOTALMENTE INADECUADA	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	TOTALMENTE ADECUADA
--------------------------	--	------------------------

2.- ¿Qué tan adecuada considera que es la forma en que **su jefe** dirige y orienta el trabajo de su grupo de trabajo?

TOTALMENTE INADECUADA	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	TOTALMENTE ADECUADA
--------------------------	--	------------------------

3.- ¿Qué tan satisfecho se siente usted en relación con los logros alcanzados por el grupo de trabajo?

TOTALMENTE INSATISFECHO	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	TOTALMENTE SATISFECHO
----------------------------	--	--------------------------

4.- ¿Si de usted dependiera la decisión de continuar bajo las órdenes de **su actual jefe**, o bien cambiar de jefe, cuál sería su decisión?

DECIDIRÍA CAMBIAR DE JEFE	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	DECIDIRÍA MANTENERME CON MI JEFE
---------------------------------	--	--

5.- ¿Qué tanto le agrada el ambiente que **su jefe** propicia en su de trabajo?

TOTALMENTE DESAGRADABLE	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	TOTALMENTE AGRADABLE
----------------------------	--	-------------------------

6.- ¿Qué calificación de 1 a 10 le pondría al desempeño de **su jefe** en su relación laboral con usted?

PÉSIMO DESEMPEÑO EN NUESTRA RELACIÓN LABORAL	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	EXCELENTE DESEMPEÑO EN NUESTRA RELACIÓN LABORAL
--	--	---

EL LIDERAZGO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MEXICANAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

5.2.- ANEXO 2: TABLA SUMARIA DE RESULTADOS CUANTITATIVOS DE LAS VARIABLES EN LAS CINCO EMPRESAS ESTUDIADAS.

EMPRESA	1			2			3			4			5			TOTALES			
	L	C	CORR	L	C	CORR	L	C	CORR	L	C	CORR	L	C	CORR	L	C	CORR	
I: Toma de Decisiones																			
Autocrática-Dominante	3.50	3.75		3.80	3.75		4.67	4.00		4.80	4.33		4.70	3.75		4.29	3.92		
Auspiciante	6.00	7.50		7.60	7.75		5.67	4.00		6.60	7.50		6.70	7.75		6.51	6.90		
Consejo	8.50	6.75		6.60	6.50		7.67	9.00		6.60	6.17		6.60	6.50		7.19	6.98		
			0.76			1.00			0.94			0.91			0.96			0.98	
II: Estilos de Influencia																			
Dominante	22.50	27.00		20.20	25.00		24.33	19.00		22.40	27.00		22.50	27.00		22.39	25.00		
Tolerante	27.00	29.25		32.40	31.80		31.33	32.50		32.00	30.17		27.00	30.17		29.95	30.78		
Auspiciante	41.50	37.75		40.60	40.80		38.00	42.00		39.40	42.17		41.50	42.17		40.20	40.98		
Modelante	34.00	31.25		32.40	31.20		33.67	34.50		35.00	28.17		34.00	28.17		33.81	30.66		
Consejo	40.00	39.75		39.40	36.20		37.67	37.00		36.20	37.50		40.00	37.50		38.65	37.59		
			0.95			0.96			0.97			0.76			0.86			0.96	
Dimensión de Influencia																			
Opiniones	3.50	2.75		3.20	2.80		3.33	3.00		3.60	4.33		3.60	2.80		3.45	3.14		
Actos	2.00	2.50		2.40	2.00		3.67	2.00		1.80	2.00		1.80	2.00		2.33	2.10		
Espíritu	4.50	4.75		3.60	4.60		3.67	5.00		4.00	3.67		4.00	4.60		3.95	4.52		
Valores	3.00	3.25		4.20	3.40		2.00	4.00		4.00	3.00		4.00	3.40		3.44	3.41		
Convicciones	2.00	1.75		1.60	2.20		2.33	1.00		1.60	2.00		1.60	2.20		1.83	1.83		
			0.90			0.73			0.20			0.82			0.83			0.96	
III: Balance																			
Tarea	8.50	8.75		8.24	9.00		8.47	8.80		8.68	8.77		8.40	7.50		8.46	8.56		
Proceso	9.00	9.20		8.68	8.00		8.93	7.40		9.32	9.40		9.70	9.10		9.13	8.62		
			1.00			-1			-1			1			1.00			1.00	



Universidad Autónoma Metropolitana

Área de Economía Industrial e Innovación (AEII)
Departamento de Producción Económica (DPE)
División de Ciencias Sociales y Humanidades

Unidad Xochimilco

Dr. Guillermo Ramírez Martínez, *Coordinador*
Posgrado en Estudios Organizacionales
División de Ciencias Sociales Humanidades
UAM Iztapalapa
Presente

Asunto: *Aprobación trabajo terminal de tesis*

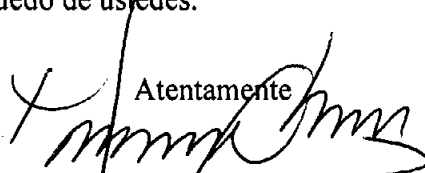
Sirva la presente comunicación para informar que la investigación terminal titulada “*El liderazgo en las pequeñas empresas mexicanas de propiedad familiar*”, elaborada por el maestrante Sergio Bastar Guzmán reúne la calidad académica necesaria para ser distribuida y comentada por los sinodales.

Lo anterior debido a las siguientes razones:

1. El tema de la investigación terminal elegido por el maestrante es adecuado y se justifica en términos del campo de estudios contemplados en el programa académico de la Maestría en Estudios Organizacionales.
2. Desde el punto de vista teórico y metodológico el trabajo reúne los requisitos académicos de calidad y dominio del tema.
3. Asimismo, la investigación se caracteriza por haber generado conocimiento propio acerca del liderazgo en micro organizaciones selectas de la industria mexicana. Al haber elegido cinco casos de estudio la presente investigación terminal ha contribuido a formar una base de conocimiento sobre el fenómeno del liderazgo en México.

En síntesis, recomiendo dar curso a la solicitud del interesado de someter su trabajo terminal a la consideración de los sinodales designados el Comité del Posgrado de Estudios Organizacionales.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

Atentamente

Dr. Manuel Soria López

México D. F. a 19 de mayo de 2006