



**Universidad Autónoma Metropolitana
División de Ciencias Sociales y Humanidades
Posgrado en Estudios Organizacionales**

**“Dinámica de Poder en Empresas Familiares: un análisis crítico del
caso de una comercializadora de mobiliario de oficina en el
contexto socioeconómico del Valle del Yaqui, México”**

TESIS

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

PRESENTA: Mtro. Said Arath Corrales Villegas

Matricula: 2203802682

Correo electrónico: saidcv@icloud.com

DIRECTORA DE TESIS: Dra. Silvia Pomar Fernández

JURADO:

PRESIDENTA: Dra. Silvia Pomar Fernández

SECRETARIO: Dr. Ángel Wilhelm Vázquez García

VOCAL: Dr. Sergio Ochoa Jiménez

IZTAPALAPA, CIUDAD DE MÉXICO, 11 DE AGOSTO DE 2025

Dra. Silvia Pomar Fernández

Vo.Bo. Directora de tesis

Dra. María Teresa Magallón Díez

Vo.Bo. Coordinadora de Posgrado



División de Ciencias Sociales y Humanidades

Posgrado en Estudios Organizacionales

“Dinámica de Poder en Empresas Familiares: un análisis crítico del caso de una comercializadora de mobiliario de oficina en el contexto socioeconómico del Valle del Yaqui, México”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

PRESENTA

Mtro. Said Arath Corrales Villegas

DIRECTORA DE TESIS

Dra. Silvia Pomar Fernández

Agosto de 2025

*ARS LONGA
VITA BREVIS
-Hipócrates*

Agradecimientos

Se agradece a la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación por el apoyo financiero que significó la beca del Sistema Nacional de Posgrados sin la cual esta investigación no habría sido posible.

Un profundo agradecimiento a la Coordinación del Posgrado en Estudios Organizacionales por la oportunidad de participar en el programa doctoral.

A la Dra. María Teresa Magallón Díez por su inquebrantable compromiso, dedicación y profesionalismo como coordinadora del posgrado.

A la Dra. Silvia Pomar Fernández, su acompañamiento, dirección y paciencia inquebrantable permitieron el pleno desarrollo de la presente.

A la Lic. Rosalba Capula Gutiérrez y la Dra. Sonia Yurivia Ayala Guzmán por su invaluable apoyo académico y personal.

Al Dr. José Guadalupe Flores López y al Dr. Sergio Ochoa Jiménez por ser los primeros en creer en mis capacidades académicas. Su guía y amistad serán siempre de mis más preciados tesoros.

Dedicatoria

Esta investigación tiene especial dedicatoria a mis maestros de vida. A mi madre y mi padre, mis abuelas y mis hermanos. A mis amigos, mis profesores y mis compañeros. Ustedes, de una u otra manera han aportado en esta etapa de mi vida, compleja y llena de cambios. Sin importar la adversidad, en todo momento estuvieron ahí.

La vida es una absurda experiencia en la etérea existencia de la realidad que solamente cobra sentido por aquellos que nos rodean y de quienes nos apoyamos. Laura y Boston, nada de esto hubiera sido posible si no fuera por ustedes dos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Agradecimientos	V
Dedicatoria	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. PROBLEMÁTICA	8
1.1 Antecedentes de estudio del Poder en la Empresa Familiar	10
1.2 Planteamiento del problema	22
1.2.1 Pregunta de investigación:	31
1.3 Objetivo	31
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	32
2.1 Los Estudios Organizacionales como paradigma teórico para el análisis crítico organizacional	32
2.2 El poder	36
2.2.1 El poder en la organización.....	37
2.2.2 Ejercicio de poder. Los mecanismos de control organizacional.....	42
2.2.3 Relación de Poder	51
2.3 La Empresa Familiar: sus sistemas sociales y las relaciones de poder	56
2.3.1 La Empresa Familiar	57
2.3.2 Los sistemas sociales de la EF: Familia-Empresa-Propiedad	65
2.3.3 Las relaciones de poder en la empresa familiar	86
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	95
3.1 Definición y diseño del estudio de caso	100
3.2 Protocolo para la recolección de datos del estudio de caso simple holístico	107
3.2.1 Fuentes de información para recolección y triangulación de datos	110
3.2.2 Construcción de los instrumentos de investigación	112
3.2.3 Construcción de base de datos.....	138
3.2.4 Tratamiento y análisis de la información	142
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	144
4.1 Resultados descriptivos.....	145
4.2 La Dinámica de Poder. El caso de OFILLAMAS.....	167
4.3 Discusión.....	220
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES	229
Referencias	241

APÉNDICES	263
Apéndice 1. Guía de entrevista a propietarios	263
Apéndice 2. Guía de entrevista a administrativos	266
Apéndice 3. Guía de entrevista a trabajadores.....	269

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Clústeres de tópicos más investigados del Poder y la Empresa familiar.	12
Figura 2.Clúster <i>Firmas Familiares (Family Firms)</i>	15
Figura 3.Clúster <i>Empresa Familiar (Family Business)</i>	16
Figura 4.Clúster <i>Firma Familiar (Family Firm)</i>	17
Figura 5.Clúster <i>Control Familiar (Family Control)</i>	18
Figura 6.Clúster <i>Firmas Controladas Familiarmente (Family-Controlled Firms)</i>	19
Figura 7.Clúster <i>Poder (Power)</i>	20
Figura 8.Antigüedad de temáticas con relación a la Empresa Familiar (2000-2020).	21
Figura 9.Antigüedad de temáticas con relación al ejercicio de <i>Poder</i> en la <i>Firma Familiar</i> , las <i>Firmas Familiares</i> y las <i>Empresas Familiares</i> (2000-2020).	21
Figura 10.Superposición de grupos familiares, propietarios y administrativos.	25
Figura 11. El poder como proceso continuo y de constante evaluación sobre eficiencia organizacional.	42
Figura 12.El ejercicio de poder. Los mecanismos de control.	50
Figura 13.La relación de poder.	56
Figura 14.Composición de la empresa familiar.	65
Figura 15.Las relaciones de poder dentro de la empresa familiar. La yuxtaposición de roles.	94
Figura 16.Tipos básicos de diseño para estudios de caso.	99
Figura 17.Método de estudio de caso múltiple.	100
Figura 18.Matriz de relaciones de códigos-Coocurrencia por intersección.	149
Figura 19.Clústeres y redes de relación temática.	150
Figura 20.Principales proposiciones en las redes temáticas.	151
Figura 21.Nube de palabras y códigos con mayor frecuencia en entrevistas.	153
Figura 22.Nube de palabras por grupo de entrevistados.	154
Figura 23.Retrato de codificación de entrevistas de <i>Propietarios</i>	155
Figura 24.Retrato de codificación en entrevistas de <i>Mandos Medios</i>	156
Figura 25.Proporción de codificación por clúster de <i>Mandos Medios</i>	157
Figura 26.Retrato de codificación de entrevistas de puestos operativos.	158
Figura 27.Proporción de codificación por clúster de puestos operativos.	159
Figura 28.Interconexión de códigos en clúster 1.	161
Figura 29.Interconexión de códigos en clúster 2.	164
Figura 30.Frecuencia intersección códigos-clúster.	167

Figura 31. Actores en la dinámica de las relaciones de poder.	169
Figura 32. Mapa de actores. Ciclo de vida: Espíritu emprendedor	171
Figura 33. Mapa de actores. Ciclo de vida: Emprendimiento e integración familiar.....	176
Figura 34. Mapa de actores. Ciclo de vida: Empresa Familiar-Primera generación	184
Figura 35. Mapa de actores. Ciclo de vida: Empresa Familiar-Segunda generación.....	192
Figura 36. Mapa de actores. Ciclo de vida: Empresa Familiar-Primera generación. Estructura post sucesión.....	193
Figura 37. Mapa de actores. Ciclo de vida: Empresa Familiar-Segunda generación.....	203

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Clústeres de tópicos más investigados en Poder y Empresa Familiar.....	13
Tabla 2.Situaciones relevantes para diferentes estrategias de investigación	96
Tabla 3.Tácticas de estudio de caso para cuatro pruebas del diseño	98
Tabla 4. Diseño del estudio de caso simple holístico de las relaciones de poder en empresas familiares.....	101
Tabla 5.Protocolo de Estudio de Caso Simple Holístico.....	108
Tabla 6.Relación de proposiciones, área de análisis, tipo de información y tipo de fuente de información requerida.	112
Tabla 7.Cronograma para Trabajo de campo y Análisis de datos	138
Tabla 8.Cobertura de códigos por entrevistado.....	146
Tabla 9.Frecuencia de palabras en entrevistas.....	152
Tabla 10.Frecuencia de códigos del clúster 1 en entrevistas.	160
Tabla 11.Frecuencia de códigos en clúster 2.....	162
Tabla 12.Frecuencia códigos en clúster 3.....	165

INTRODUCCIÓN

El Poder es la representación del orden social regente, corresponde a una dinámica de interacción que dicta, entre dos partes en condiciones equitativas, la capacidad de una de éstas por sobreponerse ante la otra a través de la identificación y utilización de recursos y herramientas discursivas, simbólicas y/o materiales, lo cual permite el control de la narrativa organizacional a partir del posicionamiento en superioridad de un actor para dar un mandato y que otro actor, en menor (o nula) capacidad de utilizar sus recursos y herramientas, termina obedeciendo dicho mandato. Dentro de las organizaciones, el Poder representa una fuerza para ordenar y dirigir los esfuerzos y acciones colectivas a un fin claramente identificado que actúa sobre los actos de individuos y agrupaciones. La manera en que se ejerce el Poder establece relaciones formales de autoridad, mando y obediencia, pero también relaciones informales que dan sentido a las acciones amorfas del comportamiento informal de la organización.

Para lograr los objetivos, las organizaciones suelen ejercer el Poder por medio de diversos mecanismos, tanto formales como informales. Los primeros se asocian a mecanismos de control alineados a una estructura organizacional que determina una jerarquía y sus respectivas líneas de autoridad. La estructura jerárquica señala el área indicada para la toma, ejecución y supervisión de las decisiones organizacionales que guiarán los esfuerzos colectivos para una finalidad claramente definida. Quien obedece lo hace por disposiciones reglamentarias vinculadas a cada posición en función del cumplimiento de todas las tareas, actividades y/o procesos necesarios para el óptimo funcionamiento organizacional, lo cual se acuerda por requerimientos legales asociados a actas constitutivas y contratos

laborales, tradiciones con relación al contexto regional y/o por determinadas costumbres que establecen responsabilidades y obligaciones asociadas a la posición jerárquica en cuestión. Los segundos, mecanismos de control informales, como una serie de acciones fuera de la línea de autoridad legitimada jerárquicamente. En esta modalidad, ciertos actos asociados con la subjetivación y manipulación de una parte estimulan determinados comportamientos de otra para generar ciertos resultados o respuestas que establezca la superioridad de una de éstas sobre la otra para la alineación y consecución de determinados fines, estos fines pueden ser personales u organizacionales.

Usualmente, esta lucha por imponer la voluntad de una parte sobre otra no es un episodio ocasional donde al establecer cierto nivel de control de una de las partes, dicho control se mantenga de forma estática y permanente, sino que debe demostrar continuamente que su control está claramente justificado por el puesto que ocupa, con base a sus conocimientos, su experiencia y su capacidad de utilizar de mejor manera los mecanismos de control sobre las demás partes. Por lo general, las organizaciones estructuran su línea de autoridad bajo una jerarquía que concentra el Poder en el control de un actor y las fronteras entre las áreas queda claramente definida, por lo que las responsabilidades y obligaciones de cada individuo quedan establecidas formalmente, de forma tal, que los mecanismos de control informales cobran menor relevancia para el ejercicio del poder al minimizar el rango de libertad en quienes integran las organizaciones.

Sin embargo, hay un tipo de organización, la Empresa Familiar (EF), donde estas fronteras y límites entre las responsabilidades y obligaciones de cada integrante no queda claramente definida. En la EF es común este tipo de ambigüedades debido a su configuración estructural multisistémica (empresa-familia-propiedad) (Tagiuri y Davis, 1982) en que sus miembros suelen desempeñar diversos roles de manera simultánea tales como roles de empleados propios del sistema empresa, roles de padres, hijos o hermanos propios del sistema familia y roles directivos propios del

sistema propiedad. Adicionalmente, para la conformación conceptual de la EF, se debe tener al menos dos miembros o más de la misma familia como propietarios de la empresa. La constante interacción de éstos como pares en la acumulación o disminución de su control sobre la organización se vuelve un fenómeno que se ha establecido de alto interés para ser estudiado.

La EF se ha posicionado en los últimos 50 años como un tipo de organización de gran interés debido a que la mayor parte de las empresas que inician operaciones lo hacen con miembros de la familia y éstos fungen distintos roles a partir de las responsabilidades y obligaciones a cumplir a partir del rol a ejercer, tales como roles familiares, roles empresariales y roles de propietario. No obstante, estas organizaciones no se limitan a integrar únicamente a miembros de la familia, sino que también integran empleados externos a la familia, se les considera como una de las principales fuentes de empleo en la mayoría de los países, dado que representan el 80% aproximadamente de todas las micro, pequeñas y medianas empresas existentes (Esparza-Aguilar, et al., 2021). No obstante, a nivel global la EF tiene un alto índice de mortandad, alrededor del 70% muere en el transcurso de su primera a su segunda generación en el primer proceso de sucesión.

Diversos estudios sobre esta problemática han centrado sus esfuerzos en analizar la capacidad de las EF para la adaptación de cada organización a las necesidades y exigencias propias a cada mercado, así como de establecer las principales características jerárquicas que suelen establecer límites formales entre las diversas áreas operativas de la organización y manuales operativos que establecen responsabilidades y obligaciones acorde a la posición jerárquica, y protocolos para proceder acorde a diversas situaciones.

En los estudios realizados, no se toma en cuenta la disputa de voluntades cuando la EF transfiere el control de la propiedad a sus sucesores, en donde, en algunos

casos tienen el mismo nivel de autoridad, teniendo que luchar constantemente para demostrar superioridad sobre su contraparte al imponer su voluntad. Cuando una de las partes establece determinado control sobre la otra, es cuando se legitima su voluntad y los esfuerzos colectivos de la organización se alinean a su consideración para determinada finalidad. Es decir, tanto objetivos como valores y procedimientos organizacionales se establecen acorde a los intereses del actor en control y se aceptan y logran cuando éstos se alinean a las finalidades organizacionales.

Para la presente investigación, se plantea un estudio sobre la EF desde una perspectiva que analiza diversos mecanismos de control, formales e informales, que influyen sobre la operatividad y continuidad organizacional. Se plantea de esta manera, dado que la problemática del alto índice de mortandad de la EF, ha sido estudiada de diversas disciplinas económico-administrativas que proponen soluciones generalizadas que no llegan a consolidarse, generando confusión al establecer una diversa gama de dinámicas, rutinas y protocolos que no dan resultados claros en la reducción de la tasa de mortandad. Por lo cual, se establece que el estudio de los mecanismos de control formales e informales ejercidos por medio de las Relaciones de Poder en una EF, con dos o más actores en control de la propiedad con partes accionarias equitativas es una propuesta que proyecta una mayor comprensión del funcionamiento interno de una organización.

En el primer capítulo se abordan los antecedentes de las temáticas *Poder* y *EF*, su presencia e importancia en la economía nacional y las principales problemáticas que las acude, siendo el alto índice de mortandad la principal, por lo cual se plantea la pregunta de investigación *¿cómo se configuran las relaciones de poder en la gestión de empresas familiares y cómo influyen estas estructuras a la operatividad y continuidad generacional?* Asimismo, se establece como objetivo *Analizar las relaciones de poder por medio de los mecanismos de control en una pequeña empresa familiar de segunda generación del Valle del Yaqui, en el sur de Sonora.*

Para la identificación del efecto de éstos en la operatividad y continuidad generacional a partir del primer proceso de sucesión exitoso.

En el segundo capítulo se establece el estado del arte para establecer como el Poder puede ser ejercido a partir de cuatro mecanismos de control y a través de dos medios organizacionales, los formales como la coerción y dominación, así como los informales subjetivación y manipulación. Asimismo, se integra un análisis sobre la composición multisistémica de la EF y la permanente yuxtaposición de roles de sus integrantes, específicamente cuando la yuxtaposición de roles es parte de una articulación de intereses por uno o varios actores en búsqueda del control organizacional, consolidando como el Poder es ejercido dentro de éstas por medio de las *Relaciones de Poder*.

En el tercer capítulo se establece la metodología empleada para la realización de la presente investigación, seleccionando un diseño metodológico en la creación y análisis de un estudio de caso acorde a la propuesta de Yin (2005), estableciendo el diseño de caso simple holístico. Se establecen proposiciones teóricas para comprobación y/o refutación, concluyendo en 38 proposiciones que serán analizadas bajo el prisma de los Estudios Organizacionales por medio de la interpretación en perspectiva de la micropolítica.

Una vez establecidas las proposiciones para comprobar y/o refutar la información teórica, se procede al levantamiento de datos en campo por medio de siete entrevistas, dos a propietarias con el mismo porcentaje de acciones, que se encuentran en constante pugna por el control organizacional, tres mandos medios y dos puestos operativos. Asimismo, se intercalan las entrevistas con observación participante y no participante dentro de las actividades operativas, administrativas y gerenciales de la organización. Y finalmente, para asegurar la triangulación se recurrió a la corroboración de la información recolectada a un informante clave.

En el cuarto capítulo se presentan los principales resultados, iniciando con una revisión exhaustiva a los segmentos codificados en cada entrevista para excluir aquellos repetitivos o bien, aquellos sin relación con las proposiciones planteadas. Se genera un primer análisis descriptivo de proporciones estadísticas de la información obtenida para formalizar la cadena de evidencias de las múltiples fuentes de recopilación de datos.

Posteriormente se hace una discusión de los resultados obtenidos con un contraste a la información teórica consultada para diseñar el estudio de caso desde una postura crítica, con lo cual se puede comparar analíticamente la dinámica de las relaciones de poder en la EF a partir del ejercicio del poder por una autoridad legítima, la estructura jerárquica de poder en la EF y la relación de poder a partir de los actores en búsqueda por el control organizacional de cada etapa de su ciclo de vida.

La dinámica del poder dentro de la EF surge a partir de la coexistencia y cohabitación experimentada por los miembros de la organización, especialmente de aquellos que forman parte de la familia propietaria que han compartido una etapa formativa en conjunto. La naturaleza de la Dinámica de la Relación de Poder entre los individuos que pretenden una imposición de su propia voluntad sobre terceros en búsqueda del control organizacional, implica una dinámica continua e ininterrumpida a través de la cual se forman los distintos mecanismos de control, formales e informales, para crear, mantener y/o detener determinado comportamiento que pueden generar conflictos, tanto cotidianos como disruptivos a partir de la insatisfacción y desobediencia de las órdenes de un actor legitimado como autoridad.

En el quinto y último capítulo se presentan las conclusiones de la investigación, la insuficiente profundización en los elementos, considerados en la presente, como responsables de la naturaleza de la *Dinámica de Relación de Poder* que puedan estimular un comportamiento organizacional pacífico o caótico a partir de una coexistencia que permita dependencia y compromiso hacia sus intereses personales y/u organizacionales a partir de los cuales se puede determinar la predisposición a la supervivencia o la muerte organizacional.

CAPÍTULO 1. PROBLEMÁTICA

La presente investigación analiza, desde la perspectiva de los *Estudios Organizaciones* (EO), los conflictos cotidianos y disruptivos que se generan a partir del *Poder*, ejercido formal e informalmente por medio de los *mecanismos de control* empleados en las *Relaciones de Poder*, dentro de una *Empresa Familiar* (EF) de segunda generación en el Valle del Yaqui, ubicado en el estado de Sonora, al noroeste de México.

La EF representa un tipo de organización de gran interés para este estudio dada su configuración estructural única. A pesar de no contar con un consenso conceptual (Calabrò, et al., 2018), hay investigadores consolidados como fundamentales en la lectura de la EF como Tagiuri y Davis (1982) que coinciden en que su estructura consta de tres sistemas sociales en constante interrelación y superposición: *empresa, familia y propiedad*. Las personas que las integran tienen obligaciones y responsabilidades específicas para el cumplimiento de objetivos organizacionales acorde al sistema social y nivel jerárquico al que pertenece cada una de éstas dentro de la EF.

Además, Tagiuri y Davis (1982) afirman que la EF debe contar con dos o más miembros de una familia, estos individuos deben tener el control de las decisiones y actividades gerenciales, administrativas y operativas de la organización. En el mismo sentido, establecen que dentro del ciclo de vida de la EF se van integrando más miembros del sistema social *familia* a la organización, por lo cual hay miembros en la EF que desempeñan más de un rol de forma simultánea, tal es el caso del(los) propietario(s), que pertenece al sistema social *propiedad* como dueño(s) o

accionista(s) mayoritario(s), pero también es(son) miembro(s) del sistema social *familia* y además, podría(n) laborar dentro del sistema social *empresa* como el gerente o directivo general. Al igual que el caso de los miembros del sistema social *familia* que trabajan dentro del sistema social *empresa* pero que no todos figuran como miembros del sistema social *propiedad* como dueños.

Se considera que esta yuxtaposición de roles que desarrollan los individuos que interactúan dentro de los sistemas sociales de la EF es responsable de la generación de conflictos, tanto cotidianos como disruptivos. Los primeros como consecuencia directa de la lucha de voluntades que representa cada relación de poder y los segundos con relación a la supervivencia o mortandad de la EF. Éste último deriva principalmente del éxito o fracaso en la transferencia generacional del control de la organización por medio del proceso de sucesión, etapa que hace de mayor complejidad la dinámica e interacción rutinaria de los miembros del sistema social *familia* dentro de la EF. Este proceso es clave en la supervivencia generacional del control dentro del sistema social *familia*, dado que le permite a la familia misma seguir influyendo en las decisiones del sistema social *propiedad* y las actividades del sistema social *empresa*.

Esta transferencia del control de la EF, de un miembro de la familia a otro, les permite una (re)configuración generacional, desde la generación fundadora hasta la de hermanos, primos y nietos (KPMG, 2013). Sin embargo, se estima que solo un tercio de éstas sobrevive al primer proceso de sucesión, es decir, solo tres de cada 10 logra pasar de la primera a la segunda generación (Betancourt, et al., 2014; Araya, 2012; Sund, et al., 2015).

Para la presente investigación, es de interés el estudio de estos conflictos cotidianos y disruptivos en la EF generados a partir del ejercicio de poder, mismo que se puede analizar por medio de los mecanismos de control implementados, formal e

informalmente, bajo el paradigma de los EO por su énfasis en explicar la complejidad organizacional desde la comprensión y explicación de las interacciones sociales rutinarias. Se analiza mediante el ejercicio del poder, específicamente por las relaciones de poder, dado que se considera a éstas un tópico clave para comprender y explicar toda dinámica social entre individuos, agrupaciones y organizaciones.

1.1 Antecedentes de estudio del Poder en la Empresa Familiar

El estudio de la EF cobra relevancia en la década de 1970, previo a esto no se les consideraba un tipo de organización de interés en disciplinas académicas económico administrativas. Sin embargo, Barnes y Hershon (1976) las catalogarían como un tipo de organización estable, competitiva y de gran importancia en el desarrollo socioeconómico de una comunidad debido a la gran presencia que éstas representan como una importante fuente de generación de empleos, condición que mantienen hasta la actualidad.

Posteriormente, Tagiuri y Davis (1982) analizarían a las EF desde un enfoque sistémico para comprender la dinámica y yuxtaposición de roles de los individuos que las integran en los sistemas sociales *empresa, familia y propiedad*, así como la complejidad que representaba su estudio bajo esta perspectiva. Además, sería establecido el bajo índice de supervivencia que las caracteriza a nivel internacional (Betancour, et al., 2014). Esta última situación ha sido ampliamente abordada desde el análisis de la capacidad de la EF para ingresar y/o mantenerse en mercados globalizados (Zeballos, 2003), lo efectivo o deficiente de sus estrategias financieras (Esparza, et al., 2010) y la generación de riqueza socioemocional para producir lealtad hacia este tipo de organización (Barroso, 2013).

Sin embargo, esta narrativa se contradice al clasificar a la EF como un tipo de organización con poca o nula capacidad de ingresar, mantenerse y/o crecer dentro de un mercado altamente globalizado, no solo por su gran presencia en el sector de las grandes empresas, sino entre las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en la economía internacional, dónde México no es la excepción, (Esparza-Aguilar, et al., 2021; Corrales, et al., 2017), dado que la EF representa una de las principales fuentes de generación de empleo en el país (Otero y Taddei, 2018).

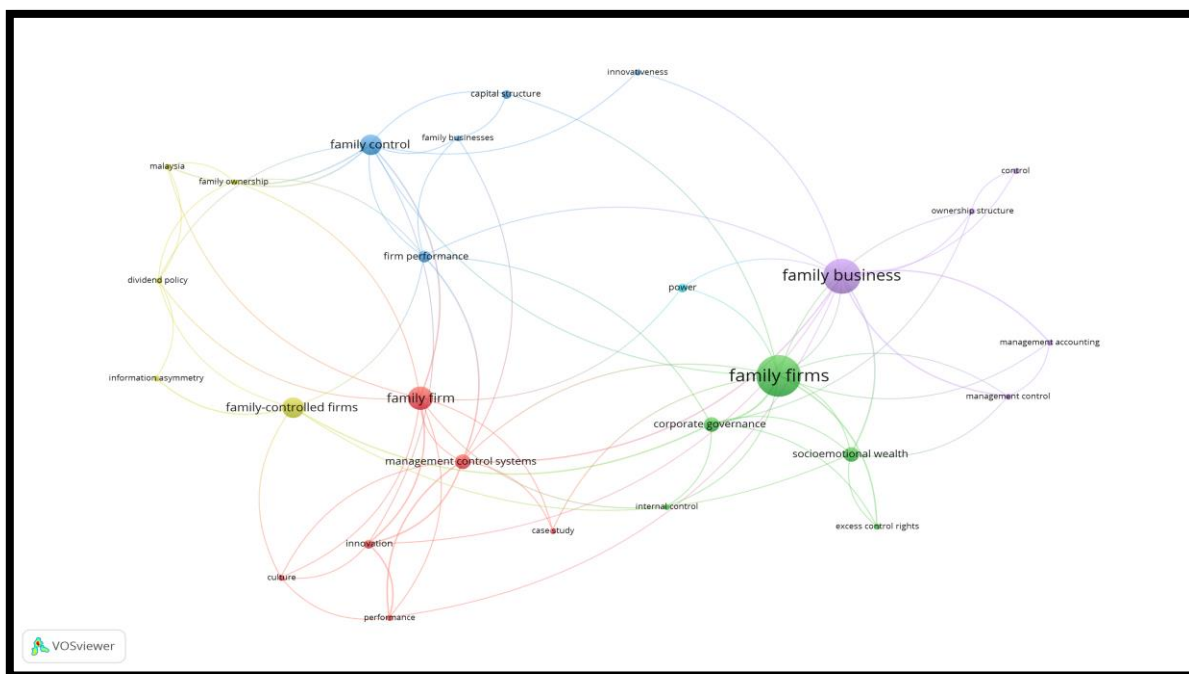
Por lo que esta contradicción da pauta para cuestionar la focalización que hasta el momento se le ha dado al estudio de la EF y su principal problemática con relación a la supervivencia y continuidad generacional. Otra perspectiva que también indaga, pero en menor medida, la cuestión de supervivencia y continuidad de la EF, es con relación al estudio del poder, éste como un recurso para crear, mantener o reducir el control del comportamiento de uno o varios individuos por medio de un mandato estipulado por una figura de autoridad legítima.

En este sentido, no ha sido posible detectar una gran cantidad de investigaciones en la literatura de la EF que las analice desde una perspectiva del ejercicio del poder, por lo que se le considera aún como exploratorio. Una revisión bibliométrica de los últimos 22 años (2000-2022) en la base de datos *Web of Science* lo demuestra, las investigaciones que indaguen en las temáticas del *poder, su ejercicio, resistencia y/o acumulación* con relación a la EF como unidad de análisis solamente fueron 56, la metodología de búsqueda avanzada se focalizó en *Tittle* (título), *Abstract* (resumen) y *AuthorKeywords* (palabras clave de autor) por la siguiente búsqueda de términos TI AND AB AND AK = *power* OR *control* OR *domination* OR *discipline*; asimismo, se buscó TI AND AB AND AK = *family business* OR *family firm* OR *family organization*. Finalmente se delimitó los resultados a solo artículos, *open access* (acceso abierto) y *early access* (acceso temprano).

A partir de las 56 investigaciones consultadas se hace un análisis de datos bibliométricos en el software *VOSViewer* en su versión 1.6.16 en *Windows* 10 para la generación de diversos esquemas de redes temáticas. Se identifican los principales tópicos de estudio, éstos se agrupan en seis conjuntos temáticos (clústeres) que representan el mayor interés de los académicos e investigadores de la EF bajo la perspectiva del control organizacional derivado del Poder (Ver figura 1).

Figura 1.

Clústeres de tópicos más investigados del Poder y la Empresa familiar.



Nota: Elaboración propia.

Estos seis clústeres que agrupan las temáticas de la literatura sobre el análisis de las EF y el ejercicio del poder son: 1) firma familiar (*family firm*); 2) firmas familiares

(*family firms*); 3) control familiar (*family control*); 4) firmas controladas familiarmente (*family-control firms*); 5) empresa familiar (*family business*) y; 6) poder (*power*). Estos tópicos se conectan entre sí por medio de 197 palabras clave utilizadas para identificar el contenido de sus trabajos. De mayor a menor, la fuerza de conexión entre tópicos de los clústeres se dio primero en el 2) *family firms* con 13 conexiones; seguido del 5) *family business* con 12 conexiones; posteriormente del 1) *family firm* con 11 conexiones; luego el 3) *family control* con 10 conexiones; posteriormente el 4) *family-control firms* con seis conexiones y; finalmente el 6) *power* con tres conexiones (ver tabla 1).

Tabla 1.

Clústeres de tópicos más investigados en Poder y Empresa Familiar.

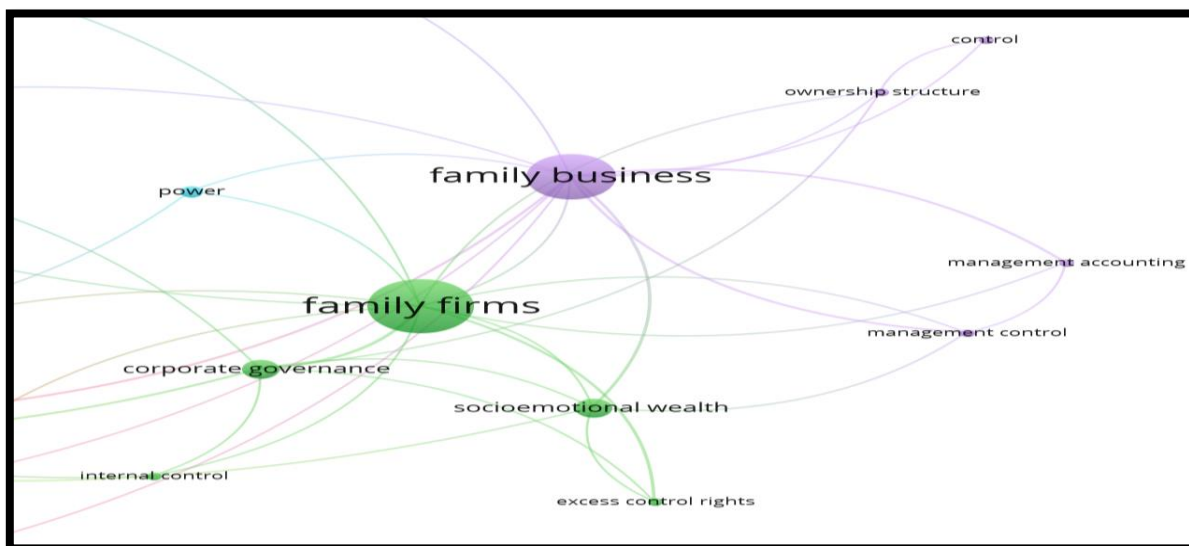
Palabras clave	Clúster	Enlaces con otros tópicos	Fuerza del enlace	Repetición de palabras claves	Promedio de citación
family firms	2	13	16	14	17.3571
family business	5	12	16	12	38.6667
family firm	1	11	13	8	10
family control	3	10	13	7	26.4286
family-controlled firms	4	6	8	7	12
management control systems	1	9	13	5	11.4
corporate governance	2	7	10	5	35.4
socioemotional wealth	2	6	7	5	77.2
firm performance	3	7	8	4	29.25
innovation	1	6	9	3	13.3333
capital structure	3	3	3	3	41
Power*	6	3	3	3	7.6667
case study	1	3	3	2	6.5
culture	1	5	5	2	8
performance	1	5	7	2	12.5
excess control rights	2	3	4	2	0.5
internal control	2	3	3	2	18.5
family businesses	3	4	4	2	52
innovativeness	3	2	2	2	26.5
dividend policy	4	6	6	2	0
family ownership	4	5	6	2	43
information asymmetry	4	2	3	2	0
malaysia	4	4	5	2	0
control	5	2	2	2	21
management accounting	5	3	4	2	11.5
management control	5	4	5	2	10

ownership structure	5	4	4	2	46
*Temática de interés.					
Nota: Elaboración propia.					

Entre la Figura 1 y la Tabla 1 se puede apreciar la combinación y desarrollo temático, así como la lógica del estudio sobre la EF y su dinámica con relación al ejercicio, resistencia y/o acumulación del poder. Tal es el caso del clúster 2) *family firms* (firmas familiares), el de mayor fuerza por sus enlaces temáticos que lo vinculan con el análisis de *corporate governance* (gobernanza corporativa), *socioemotional wealth* (salud socioemocional), *excess control rights* (derechos de control excesivo), *internal control* (control interno), *management accounting* (contabilidad administrativa), *management control* (control administrativo), *management control systems* (sistemas de control administrativos), *ownership structure* (estructura de propiedad), *case study* (estudio de caso) y *capital structure* (estructura del capital); lo que demuestra que el estudio de la temática *family firms*, en plural, tiene una orientación de análisis sobre el control interno del desempeño y estructura organizacional de empresas de gran tamaño y capacidad, con un énfasis corporativista (ver figura 2).

Figura 2.

Clúster *Firmas Familiares (Family Firms)*.

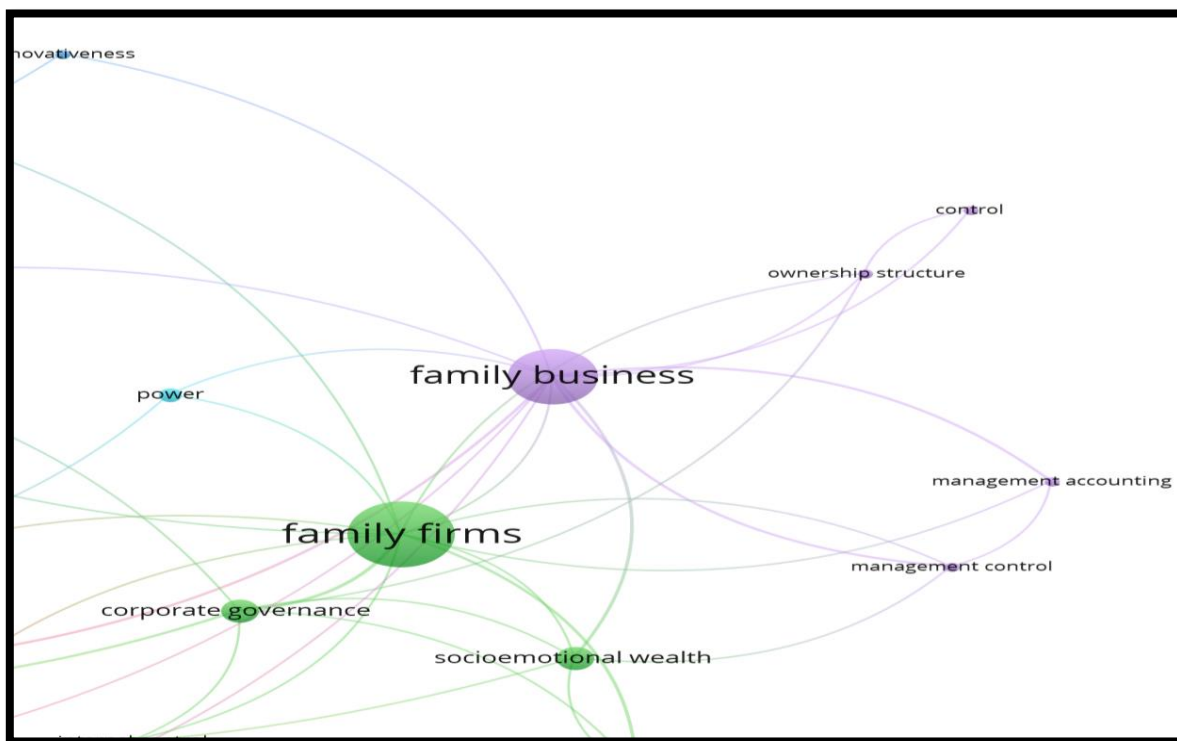


Nota: Elaboración propia.

Mientras que el segundo clúster de mayor a menor tamaño, 5) *family business* (empresa familiar), mantiene una conexión temática sólida con los tópicos *ownership structure*, *control*, *management control* y *management accounting*. De igual forma tiene conexión, pero de menor intensidad, con *socioemotional wealth*, *innovation* (innovación), *performance* (desempeño), *management control systems*, *innovativeness* (capacidad de innovación), y *firm performance* (desempeño de la firma); estableciendo el énfasis del estudio de la EF en organizaciones de menor tamaño, su estructura de control y nivel de posesión sobre la propiedad, así como el desempeño de éstas por medio de técnicas administrativas, contables y de innovación (ver figura 3).

Figura 3.

Clúster *Empresa Familiar (Family Business)*.

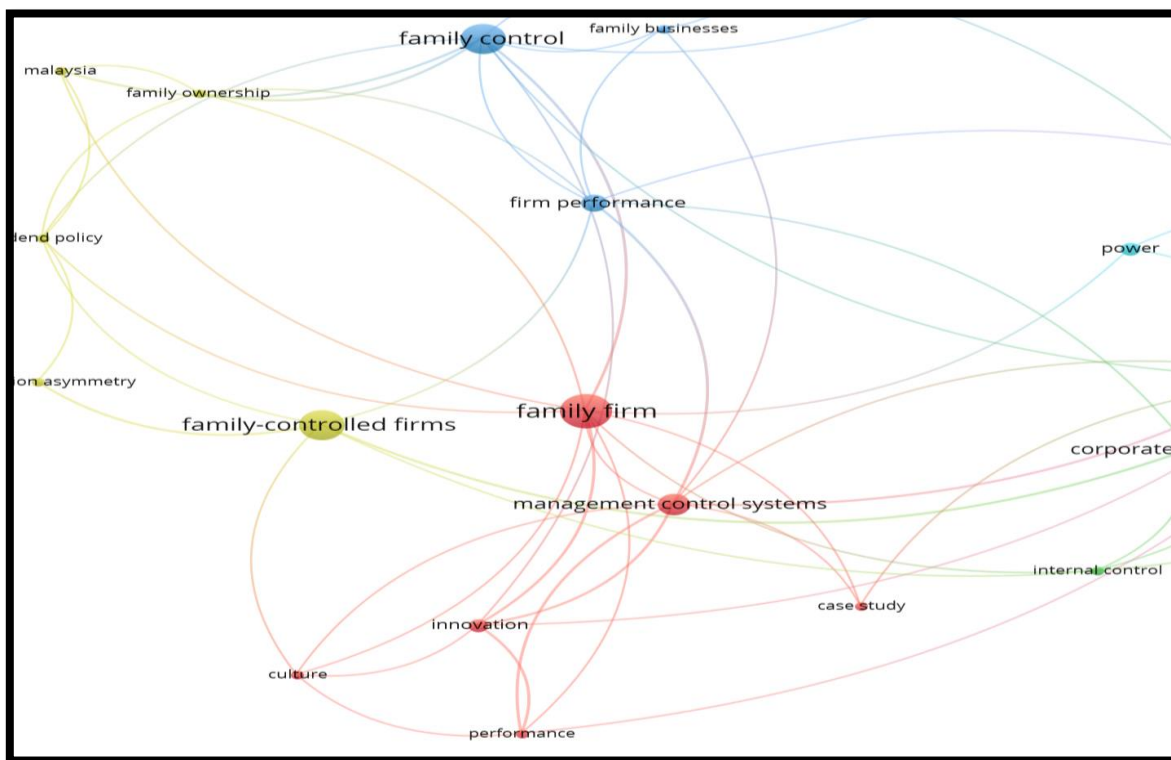


Nota: Elaboración propia.

En cuanto al tercer clúster de mayor a menor, el 1) *family firm* (firma familiar), en singular, presenta un interés principal por *management control system*, *innovation*, *case study*, *culture* (cultura) y *performance*. También presenta una conexión temática de menor fortaleza con tópicos como *internal control* (control interno), *dividend policy* (política de dividendos), *family ownership* (propiedad familiar) y *malaysia* (Malasia). Lo cual representa un punto de análisis en organizaciones de menor tamaño sin tender a la generalización, dado que se indagan por medio de estudios de caso con relación a su desempeño, innovación y cultura; sobresale la región de Malasia como localización de estudios sobre poder en EF (Ver figura 4).

Figura 4.

Clúster *Firma Familiar* (Family Firm).

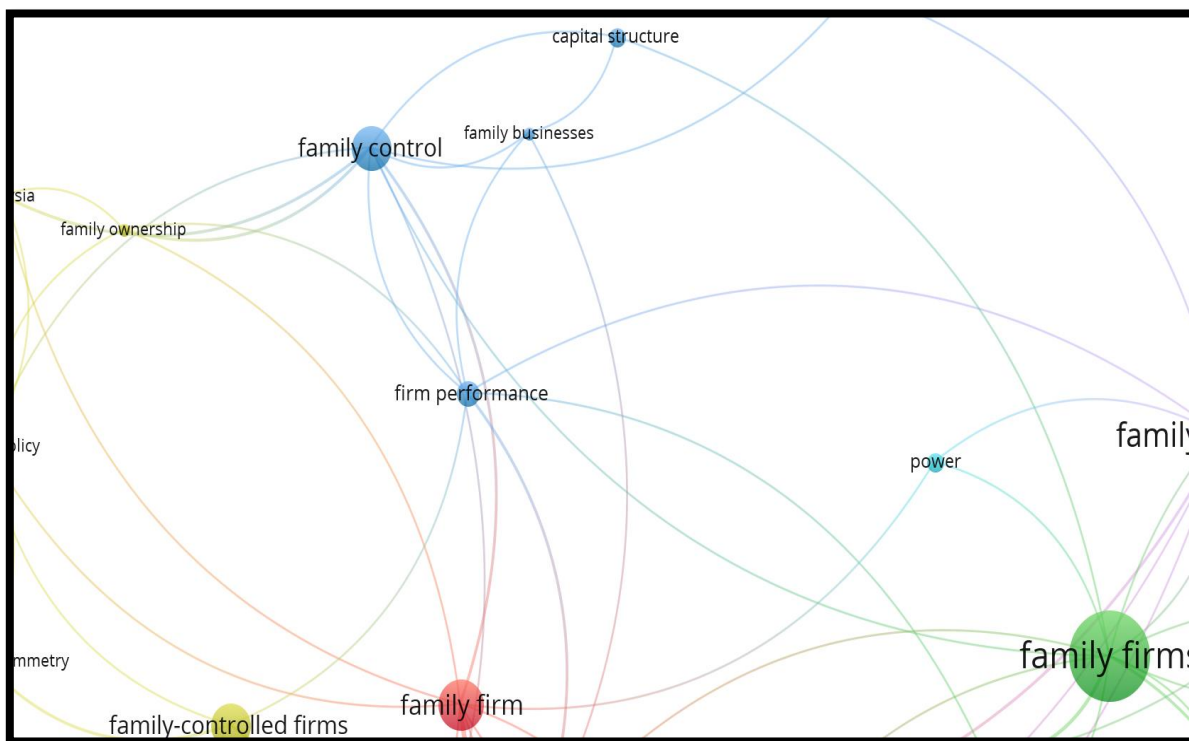


Nota: Elaboración propia.

En este sentido, el cuarto clúster de mayor a menor fortaleza, 3) *family control* (control familiar), se relaciona con *firm performance* (desempeño de la firma), *capital structure* (estructura de capital), *family businesses* (empresas familiares) e *innovativeness* (capacidad de innovación), asimismo con *family ownership* (propiedad familiar), *malaysia* (Malasia), *dividend policy* (política de dividendos) e *innovation* (innovación). Por lo que se le atribuye el interés por profundizar en el desempeño organizacional de la EF con relación al nivel de propiedad que controla la familia y la capacidad de ésta para innovar y construir una estructura de capital que les permita mantener la mayoría de la propiedad en la familia (ver figura 5).

Figura 5.

Clúster *Control Familiar (Family Control)*.

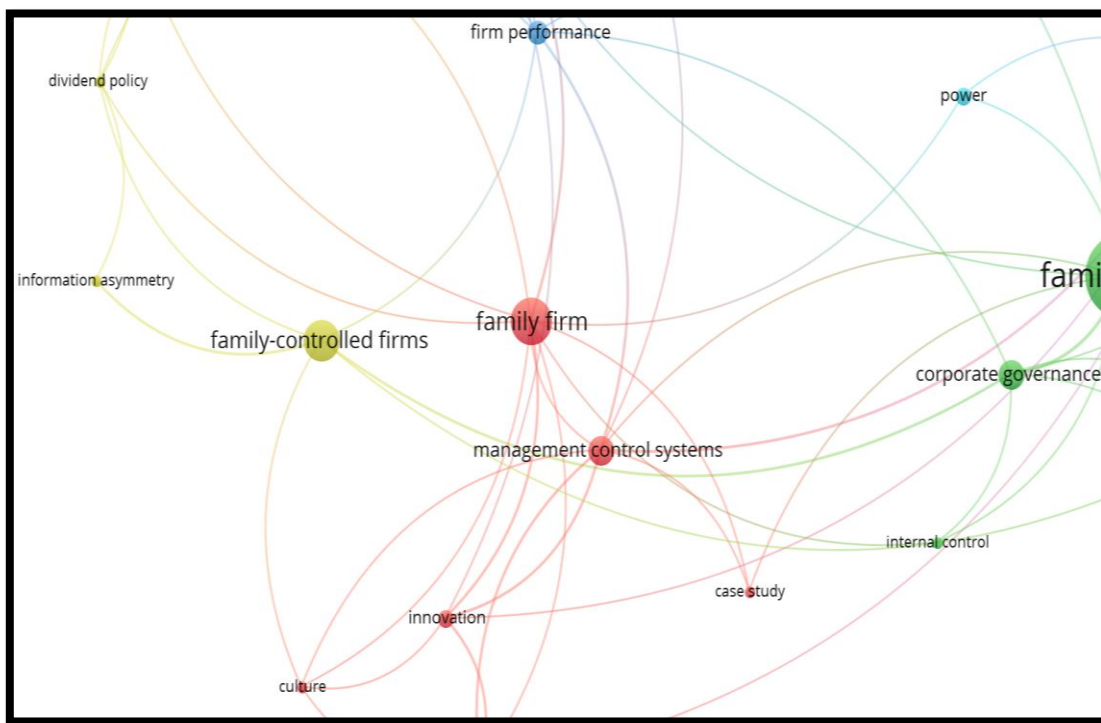


Nota: Elaboración propia.

Por su parte, el quinto clúster de mayor a menor fue el 4) *family-controlled firms* (firmas controladas familiarmente), hace énfasis con temáticas como *dividend policy*, *family ownership*, *information asymmetry* (asimetría de información) y *malaysia*. Adicionalmente considera tópicos como *culture*, *internal control*, *corporate governance* y *firm performance*. Aquí se establece la distribución del control que posee una familia sobre una empresa; este clúster de información da pauta para identificar el tipo de empresa que no es familiar, pero que sí es controlada por una familia, generalmente asociadas con grandes firmas donde los accionistas mayoritarios son miembros de la misma familia (ver figura 6).

Figura 6.

Clúster *Firmas Controladas Familiarmente (Family-Controlled Firms)*.

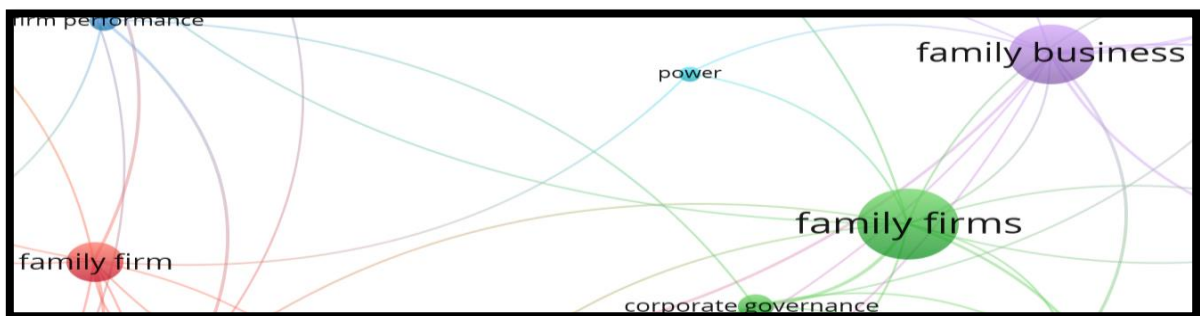


Nota: Elaboración propia.

Por último, el clúster 6) *power* (poder), representa el tópico de mayor interés en el estudio de las EF de este análisis bibliométrico, éste presenta la menor fuerza de conexión con otros tópicos, limitándose a solamente tres, no obstante, cada una de estas tres conexiones de *power* son directamente con los clústeres de mayor fortaleza: 1) *family firm*, 5) *family business* y 2) *family firms* (ver figura 7).

Figura 7.

Clúster *Poder (Power)*.

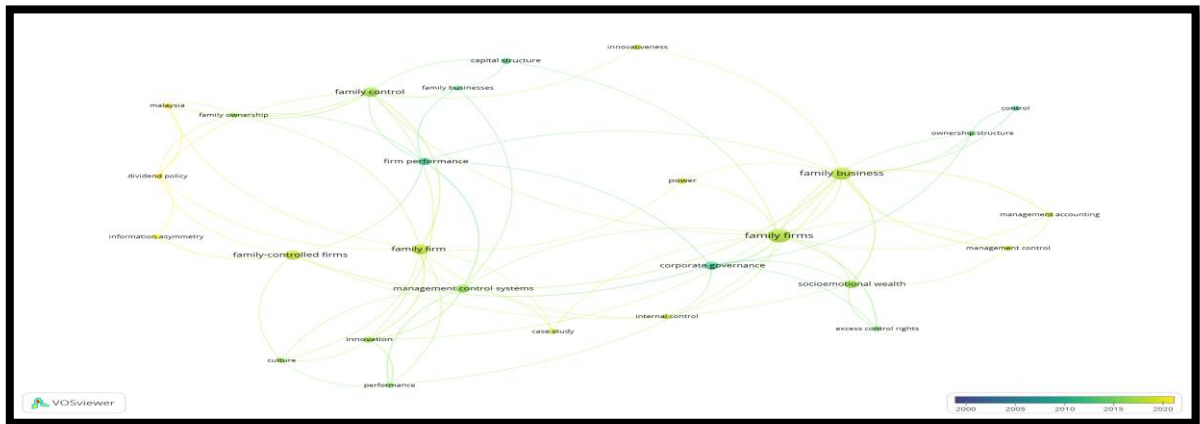


Nota: Elaboración propia.

Estas tres conexiones temáticas son relativamente recientes, los estudios sobre el ejercicio del poder con relación a los tópicos firma familiar, firmas familiares y empresas familiares constan de la década de 2010 a 2020, mientras que estudios relacionados con el desempeño de la firma, la gobernanza corporativa y las EF se remontan al lustro entre 2005 y 2010 (ver figura 8). Por lo cual, se confirma que el estudio de la EF desde la perspectiva del ejercicio del poder aún es exploratorio (ver figura 9). Adicionalmente, el punto de partida de estos estudios es el desempeño de la firma con énfasis en la gobernanza corporativa, que deriva del estudio de la EF en grandes empresas, usualmente analizando grandes firmas donde los accionistas mayoritarios son miembros de la misma familia, pero éstos no tienen ninguna injerencia en la ejecución y supervisión de la toma de decisiones, lo que en este estudio se considera una empresa controlada familiarmente y no una EF.

Figura 8.

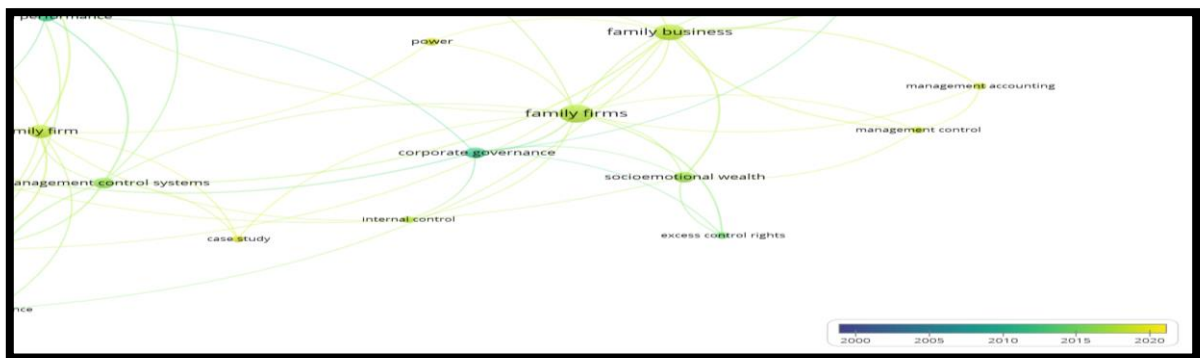
Antigüedad de temáticas con relación a la Empresa Familiar (2000-2020).



Nota: Elaboración propia.

Figura 9.

Antigüedad de temáticas con relación al ejercicio de *Poder* en la *Firma Familiar*, las *Firmas Familiares* y las *Empresas Familiares* (2000-2020).



Nota: Elaboración propia.

1.2 Planteamiento del problema

La EF es un tipo de organización único por su estructura sistémica donde interactúan individuos con roles en yuxtaposición de los sistemas sociales *familia*, *empresa* y *propiedad*; se les considera de vital importancia para la economía de un país. En México, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2022) al segundo semestre de 2022, el total de unidades económicas productoras, transformadoras y/o prestadoras de bienes y servicios existentes constaba de 5'530,925. Mientras las micro, pequeñas y medianas empresas representan un 99.08% (5'480,040). De éstas últimas, Esparza-Aguilar et al. (2021) estiman que las organizaciones de composición familiar son aproximadamente el 83%, lo cual representa a 4'548,433 EF actualmente activas en el país.

En cuanto al estado de Sonora, en el norte del México, en 2018 la entidad estimaba una participación aproximada de 42,677 EF activas (Palafox-Soto, et al., 2021) y para 2022 esta cantidad se incrementó alrededor de 100 mil. Por lo cual, la EF se considera como un tipo de organización de vital importancia para economía del país (Cabrera, 1998; Bawa, 2006; Mahto et al., 2014; Zerón et al., 2013; Pietrobelli et al., 2005).

Por otra parte, la EF posee atributos ambivalentes únicos e inherentes a sí misma que influyen en el comportamiento organizacional, tales como la ejecución simultánea de roles, identidad y emociones compartidas, historia común, intimidad, entre otros, lo que puede estimular la generación de conflictos tanto cotidianos como disruptivos (de la Rosa, et al., 2009; Fernandez y Nieto, 2005; Blanco-Mazagatos, 2016; Krackhardt, 1990). La ejecución simultánea de roles es representativa de la dinámica de la EF al integrar más miembros del sistema social *familia*, de la misma u otras generaciones del propietario, al sistema social *empresa*, lo que produce conflicto cotidiano debido a yuxtaposición de roles que representarían estos nuevos integrantes por ser familia del dueño y atribuirse derechos o ignorar responsabilidades.

En cuanto al conflicto disruptivo, éste se presenta en mayor medida en el proceso de la sucesión, etapa de transferencia del control de forma transgeneracional de un miembro de la familia a otro. En esta investigación se le atribuye a esta etapa como la detonante de causar inestabilidad organizacional disruptiva, ello debido a la lucha de voluntades que representa las relaciones de poder en la redistribución de líneas de mando y autoridad legítima de la jerarquía organizacional cuando el propietario decide retirarse o determinadas situaciones le obligan a hacerlo, ya sea como un proceso planificado o repentino.

Esta etapa hace de mayor complejidad la dinámica de las relaciones de poder y significa la supervivencia o muerte de la organización, esto debido a la yuxtaposición de roles de los miembros del sistema *familia* que pretenden obtener el control de la EF, así como la forma en que éstos busquen y/o consigan legitimar su figura como una autoridad. Para la presente investigación es importante estudiar a la EF con un proceso de sucesión consolidado, dado que es de gran interés analizar una organización que superó los conflictos cotidianos y disruptivos presentes en la vida rutinaria de la EF, así como de los momentos críticos que pudieron significar la muerte organizacional.

Por lo tanto, se establece que la *empresa* como *familiar* no lo es por el simple hecho de integrar más miembros de la familia a la empresa y con ello pretender el control de la propiedad dentro de la familia, sino que también es necesario la proyección de ceder el control a otro miembro de la familia, sea de la misma generación que el propietario o de generaciones más jóvenes incluidas en las dinámicas y prácticas rutinarias de la EF; o bien, haber pasado por la sucesión de la generación fundadora a la de hermanos o hijos.

De igual forma, cuando una EF de segunda generación (o posterior a ésta) llega al proceso de sucesión, puede perder la composición *familiar* al no ser transferido el control y propiedad a otro miembro del sistema *familia*. El resultado de lo anterior, como ya se ha hecho mención, ha llevado a una elevada tasa de mortandad, se estima que una de cada tres sobrevive al primer proceso de sucesión generacional (Betancourt, et al., 2014; Araya, 2012; Sund, et al., 2015). Cabe aclarar que lo anterior no significa necesariamente que la unidad económica desaparezca, pero sí que pierda su composición *familiar*, es decir, que deje de ser una EF para ser solamente una empresa.

En las últimas dos décadas se ha pretendido abordar el índice de mortandad de la EF, desde un enfoque de globalización y la poca o nula capacidad de adaptación por parte de estas organizaciones a los retos de un mercado globalizado (Xinghua et al., 2021; Ricciardi et al., 2021; Hernández-Trasobares y Murillo-Luna, 2020; Soviar et al., 2017; Pietraszewski, 2020; Wei, et al., 2019; Lisowska y Stanislawski, 2015) o la poca capacidad financiera de éstas (Koropp et al., 2013). Pero en su gran mayoría se inclinan por una perspectiva dónde se atribuye a la riqueza socioemocional (o falta de ésta), propia de la EF, como el componente de mayor importancia en la supervivencia generacional y suele replicarse en empresas no familiares que buscan la lealtad incondicional de sus integrantes (Esparza-Aguilar, et al, 2021; Vazquez, 2016).

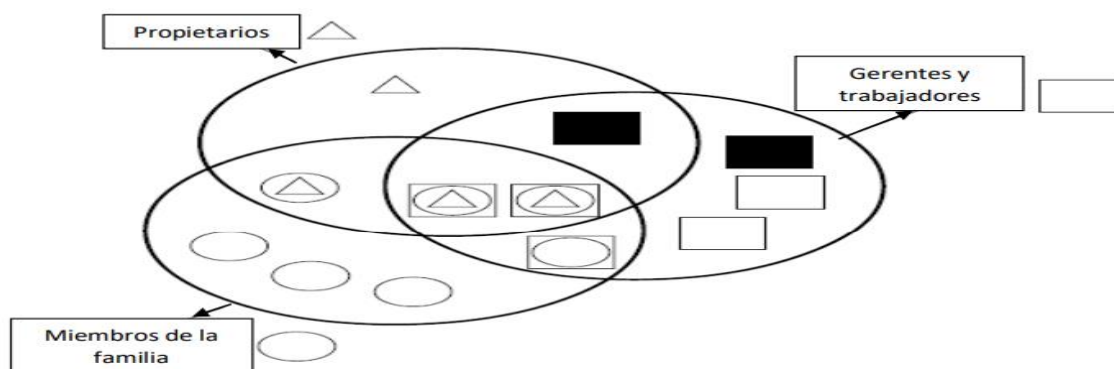
Sin embargo, como ya se hizo mención, la presencia e importancia de la EF en la economía de México, dado su aporte como una de las principales fuentes de empleo y su contribución al PIB, permite y requiere cuestionar la lógica de aproximación corporativista hacia su principal problema, la mortandad, así como señalar la poca relación de esta problemática con tópicos que indagan la falta de capacidad para ingresar o mantenerse en mercados globalizados, dejando de lado temáticas que sí podrían incidir en el índice de mortandad debido a los conflictos cotidianos y/o disruptivos como los derivados de los mecanismos de control ejercidos por una

figura de autoridad legítima, por medio de las relaciones de poder en las dinámicas y prácticas rutinarias de la EF.

Se considera que el estudio de la conformación y continuidad de la EF ha sido mal focalizado, buscando mejorar el desempeño de la organización, la calidad de procesos, la armonía laboral y la cohesión social de sus integrantes con la finalidad de lograr eficiencia en sus procesos productivos y/o modelo de negocios, dejando de lado temas como las Relaciones de Poder, los conflictos cotidianos y/o disruptivos y los mecanismos de control ejercidos por figuras de autoridad legítimas, así como también de no profundizar en la complejidad de la dinámica organizacional que se genera a partir de la yuxtaposición de roles familiares, laborales y/o de propiedad que experimentan los individuos dentro de estas organizaciones, de manera rutinaria por medio de las interacciones y dinámicas cotidianas de la EF (Sánchez et al., 2012; Mullins y Schoar, 2016; Kjellman, 2014; Rendón, 2006; Daspit et al., 2015; Jayantilal et al., 2016). Surgen siete posibles escenarios de interacción a partir de tres sistemas sociales dónde los individuos ejercen uno o varios roles en la operatividad cotidiana de la EF, Tagiuri y Davis (1982) los puntualizan en su modelo de superposición de los actores en los sistemas *propiedad, empresa y familia* (Ver figura 10).

Figura 10.

Superposición de grupos familiares, propietarios y administrativos.



Nota: Adaptado de Tagiuri & Davis (1982) Bivalent attributes of the family business.

La compleja estructura sistémica de la EF le permite un comportamiento a sus integrantes difícil de predecir, pues su naturaleza y contexto resultan multidimensionales dependiendo la región de origen y/o la brecha generacional de los individuos que las constituyen (Arenas y Rico, 2014). La articulación de intereses individuales y/u organizacionales en la intención de obtener, mantener y/o transferir el poder resulta en una compleja red de relaciones interpersonales que generan una serie de conflictos, tanto cotidianos como disruptivos (Burch, et al., 2016; Pounder 2015). Los conflictos resultan difíciles de estudiar debido a la diversidad contextual que define la naturaleza del comportamiento de cada EF.

Derivado de la falta de profundidad que los estudios funcionalistas le han dado a la principal problemática de la EF (a partir de mejores procesos de producción y/o modelo de negocios), resulta necesario profundizar desde la óptica del Poder, por lo cual, la presente investigación se sustenta bajo el prisma de los Estudios Organizacionales. En los EO el Poder es concebido como una fuerza multidimensional que define y guía comprensiones de significados y prácticas, mismas que crean un sentido de la realidad mediante un proceso de control continuo y fluido; representa una lucha de voluntades que se adapta a potenciales cambios de la organización y/o su ambiente, lo cual es útil para el logro de objetivos organizacionales.

El Poder es un fenómeno tanto permisivo como restrictivo que posibilita establecer intereses y responsabilidades colectivas e individuales para el logro de determinados objetivos, así como de otorgar la capacidad de crear, modificar, mantener o desaparecer la naturaleza en que ciertas relaciones sociales se llevan a cabo dentro de una organización (Aromaa, et al., 2020). Por lo cual, el ejercicio del Poder representa un recurso administrativo al que se recurre en las organizaciones humanas para establecer determinado comportamiento y

funcionamiento organizacional, así como cuando hay algún tipo de divergencia en cuanto a las actividades a controlar o sobre la obediencia de quien debe ser controlado (Laflaive, 2019).

El ejercicio del Poder puede considerarse un medio para producir o reducir el control de un individuo sobre el comportamiento de otro(s); es un constructo sociológico volátil y las organizaciones son el *locus* de las problemáticas del Poder en sus amplios procesos de control y sus poco equitativas relaciones sociales, por lo que su ejecución representa una acción estratégica para controlar la organización (Laflavie, 1996). El objetivo de ejercer el poder, por quien lo ejerce, es prever posibles conflictos en el entretejido social donde predomina su control y actúa de forma explícita con la intención de inhibir los intereses individuales y promover los organizacionales (Lukes, 2005). Asimismo, puede visualizarse como una capacidad colectiva reflexiva que monitorea y transforma a la organización y su ambiente, continuamente instituido y compartido por una figura de autoridad legítima (Laflavie, 1996; Courpasson, et al., 2012).

El Poder se ejerce por medio de la implementación de mecanismos de control del comportamiento, lo que permite la regulación de estrategias efectivas, transmitiendo expectativas cognitivas por medio de un mandato ordenado por una figura de autoridad legítima, inhibiendo la autonomía de otros mediante la obediencia de estos mandatos y reafirmando la legitimidad de la autoridad al obedecer dicha orden (Laflaive, 2019). Tener, obtener y/o perpetuar el control del comportamiento, propio de quien ejerce el poder, es considerado como un proceso continuo que requiere tanto especialización como mantenimiento de ciertos mecanismos de control ejercidos por medio de cada dinámica y práctica rutinaria, formal e informalmente, produciendo, manteniendo o reduciendo las inequidades entre sus miembros y reconsiderando a las organizaciones como espacios de lucha de voluntades cotidiana (Courpasson, et al., 2012).

Por lo cual, cada mecanismo de control ejercido, ya sea que se obedezca o no la orden expresada, así como el nivel de complacencia en el cumplimiento de la misma, representa una Relación de Poder, es decir, cada dinámica y práctica rutinaria de interacción entre dos o más individuos de una organización donde se presenta una lucha de voluntades, tanto formal como informalmente, es considerada una relación de Poder en sí misma. Por su naturaleza se responsabiliza a las Relaciones de Poder de la generación de conflictos cotidianos y disruptivos, no obstante, la lucha de voluntades que genera los conflictos cotidianos no representa una amenaza al funcionamiento operativo de la organización, sino que es parte fundamental de la misma. Los mecanismos de control ejercidos son creados, implementados, mejorados y/o erradicados a partir de una constante evaluación de las Relaciones de Poder de la estructura formal e informal de la organización, así como su respectivo efecto en el comportamiento individual, colectivo y/u organizacional con el objetivo de prever, reducir o controlar diversas problemáticas que estimulen la inestabilidad de la organización.

Para reducir los conflictos derivados de la implementación de los mecanismos de control es necesario que una autoridad legítima de la organización establezca un marco normativo que configure y supervise el comportamiento de los individuos mediante simbologías, coloquialismos, tradiciones, lenguaje y otros elementos culturales como recursos discursivos empleados rutinariamente para controlar comportamientos y moldear voluntades (Foucault, 1979), estimulando una ideología dónde se homologa la interpretación de los mecanismos de control y orientando el significado percibido por éstos, según convenga a quien impone su voluntad (Mora, 2007).

En la EF, como ya se hizo mención, se ejerce el Poder por medio de los mecanismos de control implementados formal y/o informalmente, estableciendo así un marco

normativo de *control* y una *imposición* de ideologías que influye en el desarrollo y formación de la persona (Mora, 2007), configurando el comportamiento de los individuos acorde a la homologación de diversas interpretaciones y significados establecidos como permitidos, validos, verdaderos y/o requeridos para el funcionamiento organizacional en un proceso de normalización del *status quo* de la autoridad legítima, empleados de forma cotidiana para controlar comportamientos y voluntades (Foucault, 1979).

Por su parte, los individuos que integran la EF desarrollan relaciones personales entre sí al grado de generar dependencia, reciprocidad y obligaciones, tanto individuales, como en conjunto (Morgan, 2019). Estas relaciones cobran relevancia dentro de la configuración de la Relación de Poder al aceptar o rechazar los mecanismos de control de la EF que han de ser empleados para mitigar los potenciales conflictos dada la yuxtaposición de roles de sus actores y los derechos y obligaciones de cada uno con relación al sistema social donde interactúan (familia, empresa, propiedad) y donde predomina su control (Welters, et al., 2006).

Además, las Relaciones de Poder dentro de la EF, al igual que en cualquier organización social, estipulan el grado en que cierta *acción social* se tolera u omite, pudiendo ser: 1) racional con arreglo a fines, donde se espera cierto comportamiento de terceros como medio para la consecución de objetivos personales; 2) racional con arreglo a valores, donde las personas, por una creencia consciente de valor personal (ético, estético y/o religioso) realiza determinada acción sin importar el resultado; 3) afectiva, conformada por estados sentimentales, previos o actuales y; 4) tradicional, que se deriva por alguna costumbre arraigada (Weber, 1992).

Lo que determina quien ejerce el papel en *control* o *controlado* en la *Relación de Poder* es la forma en que uno u otro de los involucrados tome la iniciativa o liderazgo para utilizar mejor sus recursos discursivos de control y convencimiento para influir

en el comportamiento de otro(s) en la satisfacción del primero, legitimando así su autoridad (Barker, 1997). El control de la Relación de Poder actúa sobre las acciones de otros indirecta y paulatinamente, al margen de interacciones que incitan, inducen, seducen, facilitan o dificultan el actuar de terceros, por lo cual, el Poder solamente puede ser ejercido mediante *Relaciones de Poder* de individuos en total libertad (Foucault, 1988).

En este sentido, no puede analizarse al Poder directamente (Krackhardt, 1990), no se cataloga el Poder en las ciencias sociales como la manipulación física de cosas/objetos, sino como la capacidad de lograr determinadas acciones de terceros a través de los diversos niveles jerárquicos en las organizaciones y en condiciones, tanto generales como específicas, para la consecución de objetivos sociales u organizacionales específicos que son establecidos por la figura en control en una relación social entre dos o más individuos.

Entonces, y conforme a Foucault (1988; 1989; 1990; 1992a; 1992b), el Poder no es una cosa o una dinámica social que mantienen los individuos o instituciones indefinidamente, sino el producto de las Relaciones de Poder ejercidas en estas dinámicas y solamente puede existir inmediatamente a cuando sucede esta dinámica e interacción, dónde un individuo expresa un mandato para accionar el actuar de otro(s) conforme a lo requerido por el primero. Por tanto, el Poder solo puede ser analizado mediante una serie de dinámicas y prácticas de *relación social* que son llevadas a cabo dentro de las organizaciones de forma rutinaria (de la Rosa, 2009).

Por lo anterior, se infiere que las problemáticas de la EF que propician su índice de mortandad podrían ser analizadas desde la Dinámica de las Relaciones de Poder experimentadas por los miembros de la organización en roles familiares, empresariales y/o propietarios en yuxtaposición dentro de la organización o como respuesta a los mecanismos de control excesivos (o nulos) que consideran como

no convenientes para sus propios fines. Por lo cual, el objetivo de la presente investigación es analizar las Relaciones de Poder por medio de los mecanismos de control en una pequeña Empresa Familiar que se localiza en el noroeste de México, específicamente en el Valle del Yaqui, en el sur del Estado de Sonora, para la identificación de su inferencia en la operatividad y continuidad generacional.

De lo anterior se deriva lo siguiente:

1.2.1 Pregunta de investigación:

¿Cómo se configuran las relaciones de poder en la gestión de empresas familiares y cómo influyen estas estructuras a la operatividad y continuidad generacional?

1.3 Objetivo

Analizar las relaciones de poder por medio de los mecanismos de control en una pequeña Empresa Familiar de segunda generación del Valle del Yaqui, en el sur de Sonora. Para la identificación del efecto de éstos en la operatividad y continuidad generacional.

Objetivos específicos

Analizar cómo es la naturaleza de las *Relaciones de Poder* dentro de la *Empresa Familiar*.

Analizar los *mecanismos de control* ejercidos en las *Relaciones de Poder* en la *Empresa Familiar* para la mitigación de conflictos cotidianos y disruptivos.

Determinar el origen de los conflictos cotidianos y disruptivos en las *Relaciones de Poder* de la *Empresa Familiar* que interfieren en la operatividad y la continuidad generacional.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En la sociedad, el poder se produce en una serie de mecanismos de control para la imposición de un orden determinado por medio de un indeterminado número de interacciones sociales que modulan, incitan o inhiben el comportamiento de unos u otros para el logro de determinados objetivos. Estos mecanismos de control y la forma en que son ejercidos por unos, así como las modalidades de resistencia de otros, es lo que brinda un sentido racional a una serie de acciones amorfas que proporcionan el significado y pertenencia a las organizaciones (Weber, 1992). El poder es responsable del sometimiento voluntario de los individuos a las estructuras de control y autoridad que permean como un fenómeno distribuido dentro y entre las organizaciones que produce o reduce inequidades entre quienes las integran en múltiples interacciones diarias (Courpasson, et al., 2012) por medio de prácticas recurrentes, generando situaciones predecibles y de mayor control (Martins, 2021).

2.1 Los Estudios Organizacionales como paradigma teórico para el análisis crítico organizacional

Todo el conocimiento sobre el universo se formula como principios explicativos sustentados por observación empírica y siempre sujetos a posible refutación (Ruiz y Ayala, 1998), estos principios buscan ordenar sistemáticamente el conocimiento del mundo a través de la construcción de teorías o el descubrimiento de leyes mediante la observación y experimentación para la corroboración de hipótesis o supuestos, lo que implica investigar tanto la consistencia interna como la estructura lógica con determinado valor explicativo: la verificación y refutación son consideradas dos características básicas de la ciencia (Bouterse, 2014). El conocimiento científico involucra descripción y explicación del comportamiento

humano, tanto individual como colectivo y se caracteriza por una situación pre-paradigmática que puede poseer varias líneas de investigación adoptando distintos objetivos, supuestos (proposiciones) y/o metodologías (Salas, 2011).

La construcción del conocimiento en ciencias sociales, acorde a Burrell y Morgan (1979), se sustenta en tres posturas filosóficas que indagan elementos de la naturaleza de la realidad (ontológicos), la relación entre el investigador y lo que se investiga (epistemológicos), así como los procedimientos utilizados (metodológicos). Asimismo, los autores afirman, ya sea implícita o explícitamente, todos los investigadores logran una aproximación subjetiva derivado de supuestos sobre la naturaleza de la realidad y la manera en que ésta es investigada, englobándose dentro de dos enfoques en constante debate: subjetivista y objetivista; así también como de cuatro paradigmas que van de la sociología del cambio radical (conflicto) a la sociología de la regulación (orden).

La teoría social que se aproxima al principio del orden se enfoca en una sociología de la regulación, brindando explicaciones de la sociedad a partir de concebirla como unidad subyacente y cohesionada, su paradigma subjetivo es el interpretativo, interesado en comprender el mundo desde el ámbito de la conciencia individual de los participantes en su cotidianidad. En cuanto al paradigma objetivista de la sociología de la regulación, el funcionalista, mismo que ha brindado un marco dominante para el estudio de las organizaciones, intenta entender la sociedad desde la perspectiva del uso que se le puede dar a un objeto producto de cierto conocimiento, es decir, busca proporcionar soluciones prácticas a problemas prácticos (Burrell y Morgan, 1979).

El principio de conflicto, continúan Burrell y Morgan (1979), parte de una teoría social que busca comprender el cambio, los conflictos estructurales y las formas de dominación. En su postura subjetiva está el humanista radical que enfatiza en las

relaciones estructuradas y las nociones de conciencia del hombre están dominadas por superestructuras ideológicas con las que interactúa. En cuanto a su aproximación objetivista se encuentra el estructuralista radical, prestando especial atención a los modos de dominación, contradicción y privación. Siendo este último el elegido para la presente investigación, pues hace hincapié en los conflictos derivados de las estructuras organizacionales, así como su tendencia a ser realista y positivista, características consideradas como necesarias para el análisis de aquellos fenómenos sociales con relación al poder y las formas en que éste es ejercido por medio de los mecanismos de control.

Por su parte, la teoría de la organización (TO), un constructo teórico derivado de las ciencias económico sociales, donde la eficiencia de la organización en términos de mayor productividad para el incremento de utilidades es lo que predomina por encima de los distintos enfoques y perspectivas. Los estudiosos y practicantes de la TO permiten analizarla, diagnosticando y explicando problemáticas a través de modelos organizacionales, algunos pretendiendo ser de aplicación universal (JoHatch, 1997). La TO promueve en mayor medida el desarrollo organizacional de eficiencia que el análisis de problemáticas sociales de quienes conforman las organizaciones, sus objetivos generalmente pretenden encontrar soluciones a problemáticas de producción, propuestas de mejora en el modelo de negocio y recomendaciones a futuros estudios, pero sin profundizar en las interacciones cotidianas que generan, modulan o desaparecen los conflictos, tanto cotidianos como disruptivos (Pfeffer, 2000).

En cuanto a Clarke y Clegg (1998) cuestionan la utilidad final de una perspectiva enfocada mayormente a un desarrollo organizacional de eficiencia como lo es la TO; consideran que hay una constante creación y deshecho de teorías que no implican ningún conocimiento de beneficio social. Por su parte, Barba (2013) posiciona en este escenario al sujeto como desligado de la organización, un medio

para el logro de objetivos, un elemento más: los individuos son objetivados en la necesidad de incrementar la eficiencia.

Una crítica a la TO debería indagar, no solamente cuestiones de la empresa en términos de eficiencia, sino de la organización como interacción social. Es por ello que se considera poco al trayecto y/o profundización en Latinoamérica sobre materia de análisis organizacional y sus diversos enfoques sociales. Los Estudios Organizacionales (EO) surgen en esta perspectiva dónde se presta mayor importancia a la construcción de la realidad derivada de los procesos de interacción social diarios. Un elemento de interés de los EO es el *poder*, presente en toda dinámica social: entre individuos, entre agrupaciones o entre organizaciones y entre sí.

La naturaleza sociológica de los EO, al partir de la crítica a la TO, considera a ésta última con especial inclinación a ser muy estructural y no poner en consideración aspectos como los individuos y el impacto de ciertas actividades en éstos, moldeando y restringiendo la organización (Donaldson et al., 2013), su comportamiento está restringido por reglas y normas que ejercen cierta influencia en las intenciones y acciones de individuos, donde éstos últimos ejercen resistencia a los impulsos de la empresa en controlarlos (March y Olsen, 1976). Por ello, March y Olsen (1976) conceptualizan a las organizaciones como sistemas floja o débilmente acoplados, generando gran controversia pues existe una variedad de discursos en la TO que focalizan cosas específicas o aisladas como un todo.

En cuanto a Clegg, et al. (2006), se enfocan en comprender cómo se analiza la organización, prestando especial atención en algunos aspectos del concepto *poder* y *organización*. El poder, en la década de 1950 se establece como la preocupación central de la sociología de la organización y la eficiencia en la teoría administrativa y, precisamente, el poder se vuelve una idea crítica perteneciente a los EO, elegida

para problematizar y deconstruir las relaciones de la cúpula jerárquica organizacional (JoHatch, 1997).

El interés en esta investigación se centra en el comportamiento de las *EF* y su dinámica social derivada de los mecanismos de control ejercidos a través de las relaciones de poder con una perspectiva de los *EO*, dado que, dentro de la *EF* hay una constante yuxtaposición de roles por quienes integran tres subsistemas sociales (*familia - propiedad – empresa*), donde las *relaciones de poder* llevan a la estructuración de jerarquías de autoridad que se legitiman por medio de mecanismos de control, formales e informales, pero al mismo tiempo genera *conflicto* en las *relaciones sociales* entre individuos de los subsistemas, dado que, generalmente, la legitimación de autoridad de una parte, es el resultado de la reducción o inhibición de la autonomía de otra de las partes en pugna, fenómeno que en las *EF* suele generar conflictos constantemente y, de no atenderse, podría generar situaciones disruptivas que culminen en la mortandad de la *EF* misma.

2.2 El poder

El poder se considera una fuerza multidimensional de producción, tanto permisiva como restrictiva; define e instruye conocimientos que permiten comprender y aceptar ciertas prácticas organizacionales como la construcción de una identidad organizacional, entendida como un discurso constructivo en constante cambio, pero primordial en el proceso de creación de sentido de pertenencia acorde al nivel educativo, el tipo de profesión y la posición organizacional en cuestión (Aromaa, et al., 2020).

Asimismo, el poder permite una diversidad de interacciones entre individuos, coordinándolos mediante el control de las dinámicas de relación social para el logro de objetivos específicos. Habilita la capacidad colectiva de actuar, incluye y excluye personas en una concentración momentánea de recursos para brindar los medios

que permitan una continuación de la actividad en cuestión (Laflaive, 1996). Puede ejercerse para legitimar una autoridad jerárquica o para retarla (Bachmann, 2001). Es un concepto abstracto, amorfo. Pero la constante en su conceptualización implica la existencia de un actor que se legitima como autoridad, una orden o mandato y un actor que acata dicha orden (en la acción de obedecer se legitima la autoridad del primero), pudiendo mantenerse esta situación de forma prolongada en una serie de interacciones o bien, ser revertida en la siguiente interacción. Lo que determina la posición de autoridad es la capacidad de crear, proponer y dirigir sistemáticamente la acción social de un tercero con el objetivo de mantener la posición en control (Weber, 1992).

Por su parte, Courpasson, et al. (2012) visualizan al poder como un espejo del orden social imperante, (re)producido por las interacciones y negociaciones entre actores organizacionales en una serie de actividades concretas de interpretaciones abstractas que personalizan ciertos intereses mediante la conformidad, obediencia y/o resistencia de sus integrantes. Weber (1992) responsabiliza al poder y su forma de ser ejercido de permitir la transformación/relación de una acción común y amorfa en una serie de asociaciones racionales que dan sentido a la informalidad organizacional.

2.2.1 El poder en la organización

Se interpreta al poder en las organizaciones como la flexión de voluntades individuales por solicitud de un tercero mediante mecanismos de control organizacionales que al ser acatados se legitima la autoridad de quien ordena y su mandato, así como quien obedece y la forma en que ejecuta la acción comandada (Lukes, 2005; Lenski, 2013). Los mecanismos de control recurren a aspectos emocionales, lingüísticos y simbólicos a través de los cuales se construyen significados, identidades y la cohesión social que permiten la flexión de voluntades

(Aromaa, et al., 2020; Daudigeos, et al., 2019). Esta flexión de voluntad implica el control de la perspectiva de una persona según lo estipulado por otra, se requiere ejercer mecanismos de control formales e informales; los formales pueden ser dominación (Weber, 1992) o coerción (Daudigeos, et al., 2019) y los informales subjetivación (Aromaa, et al., 2020) o manipulación (Scott, 2008).

Entonces, queda entendido que el poder no es una cosa, sino el resultado de una relación entre personas cuando luchan por asegurar un significado incrustado en la interacción social y percibido como real mediante un proceso de dificultad y conflicto constante y no como una imposición total y permanente a un orden determinado. Como resultado de esta lucha emergen diversas percepciones de inseguridad, confianza, derechos, obligaciones, significados y legitimidad que le permite a las organizaciones (re)diseñar su estructura y adaptarse al ambiente en que se desenvuelven (Courpasson, et al., 2012). Hace cosas/acciones posibles o imposibles, aceptables o inaceptables. Permite a las organizaciones la acción colectiva a partir del mandato de un actor (Crozier y Friedberg, 1977) mediante prácticas recurrentes, que trasciende a logros individuales y se reproducen como sistemas sociales (Laflaive, 1996).

Desde una perspectiva clásica, Platón (1998) y Aristóteles (2005) señalan que el poder se remite al Estado y el ejercicio del poder es entre dos figuras claramente definidas, dónde el rol predominante correspondía a quienes dirigían y el rol desfavorecido a los que acataban lo estipulado y comandado por los primeros. Otras conceptualizaciones bosquejan al poder como la capacidad de un individuo para someter a otros con la finalidad de extender su legitimidad como autoridad regente mediante la articulación de diversos intereses para imponer su voluntad (Machiavellis, 1950; Hobbes, 2013).

Otro posicionamiento clásico, pero en un orden socioeconómico más actual (capitalismo), Marx (1887) describiría a esta interacción de poder como lucha de clases, dónde el control permanece en el Estado, pero éste se conforma por una cúpula social denominada burguesía y quien obedece producto de dicho control se denomina proletariado. Sin embargo, en un análisis más contemporáneo (Foucault, 1979; de la Rosa, 2009; Northhouse, 2016) se establece que quien ejerce el poder lo hace debido al cúmulo de conocimientos y herramientas o recursos poseídos por un actor en control para el desarrollo de acciones, prácticas y rutinas de cierta organización social, lo que le permite establecer la narrativa de acciones que son consideradas como las correctas y necesarias.

Por ende, el poder no solamente se da entre Estado y sus gobernados (Platón y Aristóteles), tampoco entre un regente y sus potenciales detractores (Machiavellis y Hobbes) o incluso entre clases sociales (Marx), sino que el poder puede presentarse en cualquier dinámica social existente, en toda actividad dónde los individuos se encuentren y relacionen entre sí (Foucault, 1992a; 1992b). Entonces, se define al poder como el resultado de un acto de control ligado a la existencia y funcionamiento de una estructura social con un orden específico donde el mandato de un individuo influye en el comportamiento de otro al grado que el ordenamiento es la máxima de su actuar (Weber, 1992). Por lo cual, no solamente se ejerce el poder desde el Estado hacia sus gobernados y/o viceversa, tampoco tiene un efecto omnipotente y/u omnisciente, sino que surge de una infinidad de relaciones sociales en una constante lucha de fuerzas en cualquier tipo de organización social (Foucault, 2012).

De acuerdo con Friedberg (1997), el análisis organizacional identifica dos estructuras de interacción dentro de las agrupaciones sociales donde hay algún tipo de *ejercicio de poder*: por un lado, una estructura formal dónde toma lugar la dominación y coerción implicadas a las responsabilidades y obligaciones jerárquicas asociadas al puesto a ejercer y por el otro, una estructura informal donde surgen la manipulación y subjetivación producto de las relaciones sociales no

jerárquicas con relación al reconocimiento del desempeño profesional asociadas al prestigio jerárquico de la posición a ejercer. La primera es oficial y codificada de la estructura formal, acordada mediante una previa negociación y algún tipo de contrato (verbal o físico) acordado mutuamente (entre organización e individuo) y de validez legal, en esta situación el contrato y su negociación posicionan las figuras de autoridad que ejerzan el control mediante ciertas acciones y normas impuestas a nivel institucional; la segunda identifica las prácticas, interacciones y relaciones no planificadas de forma oficial (clandestinas u ocultas) de control entre individuos que no están obligados a obedecer, pero cediendo al final de una serie de acciones e interacciones.

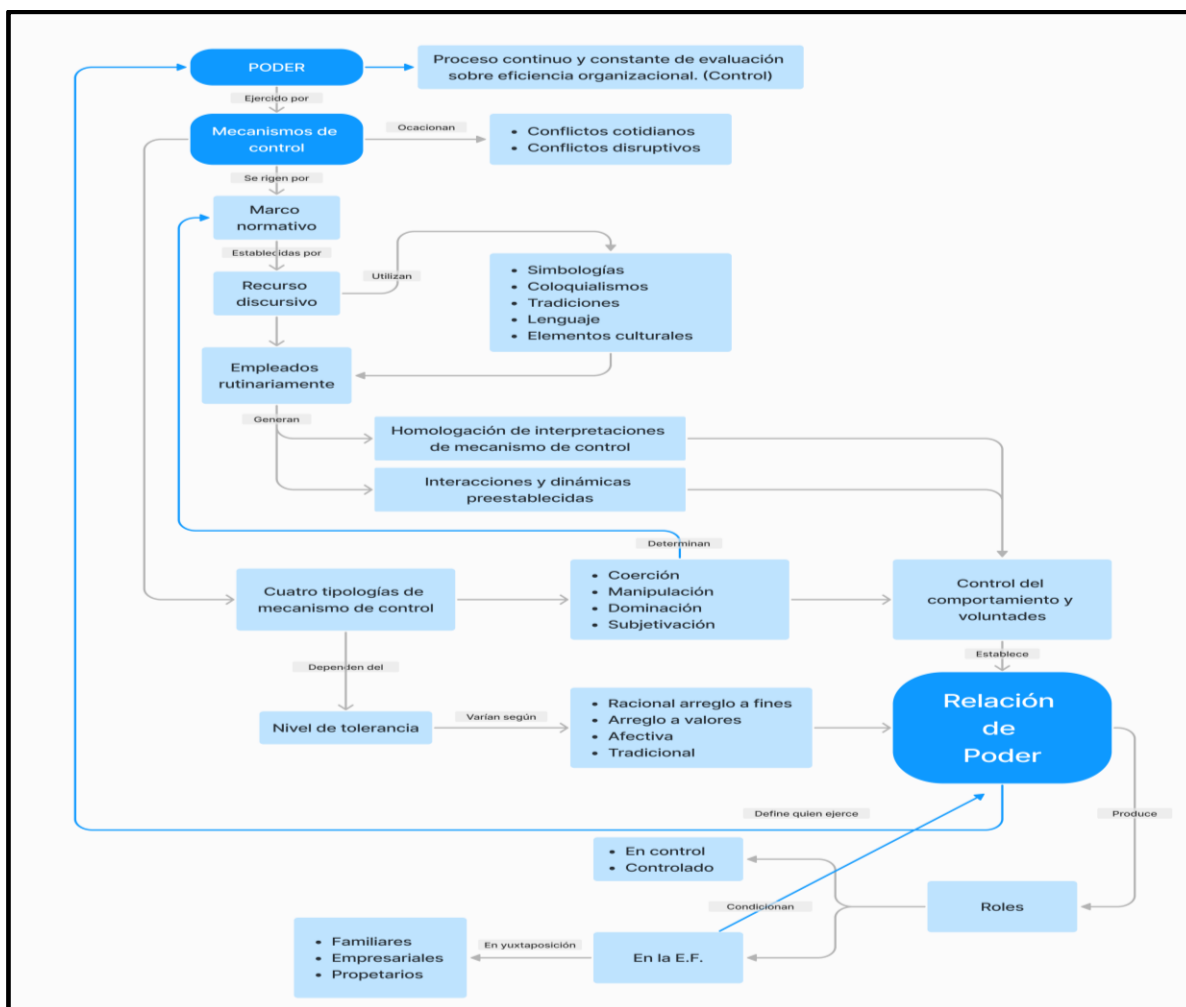
Weber (1992) por su parte, establece que en una estructura organizacional formal existe un cuadro normativo que regula el comportamiento, los derechos, las responsabilidades y las líneas de mando. La técnica empleada para adquirir obediencia es la racionalidad (al menos instrumental) y la falta de resistencia es debido a la disciplina a la que son sometidos los individuos, ésta implica una supervisión rutinaria. Esta supervisión deriva de las posiciones organizacionales desde las cuales se puede ejercer el control (Martins, 2021).

En cuanto a la estructura informal, funciona con mecanismos de control de mayor complejidad que los de un cuadro normativo formal; un individuo pretende legitimar cierta autoridad mediante su capacidad de influir en el comportamiento de un tercero, pudiendo ser esta influencia producto de cualquier relación social en la organización (Foucault, 2012). Weber (1992) lo define como “poder de mando y deber de obediencia” y su tipología más pura es representada “por el padre de familia, por el funcionario o por el príncipe” y se caracteriza por un “deber de obediencia” (p.696) propio de un orden social preestablecido y mantenido por el ejercicio mismo del poder. Por lo cual, puede ser transitorio o permanente.

Según Clegg y Hardy (1996) el ejercicio de poder fluctúa con respecto al contexto que permite y/o limita la acción de controlar. Nietzsche (2015) agrega que el ejercicio del poder deriva de una cualidad moral de los individuos dónde las acciones de control y su grado de sometimiento se pueden catalogar como *buenas o malas (correctas o incorrectas, morales o inmorales, aceptables o inaceptables, etc.)* y éstas están sujetas a la formación y desarrollo de las personas desde la infancia y son contrastadas con las establecidas socialmente como normas de buena convivencia. Por lo cual, el ejercicio del poder implica control de voluntades por medio de mecanismos de control en prácticas y rutinas organizacionales y, toda organización los requiere para funcionar (Clegg, et al, 2006).

A continuación, en la Figura 11 se muestra una esquematización donde se concibe el poder como un proceso continuo y de constante evaluación sobre la eficiencia organizacional, ejercido por mecanismos de control que ocasionan conflictos cotidianos y disruptivos, regidos por un marco normativo que se establece mediante recursos discursivos empleados rutinariamente por medio de simbologías, coloquialismos, tradiciones, lenguaje y elementos culturales en búsqueda, tanto de la homologación de interpretaciones de los mecanismos de control, como de las interpretaciones y dinámicas preestablecidas para el control del comportamiento y voluntades. Dichos mecanismos de control se conforman por cuatro tipologías ejercidas, tanto formal (coerción y dominación) e informalmente (manipulación y subjetivación), como individual y colectivamente. A su vez, éstos determinan el marco normativo bajo el cual se configura el recurso discursivo que rige el comportamiento organizacional mismo en forma de narrativa organizacional. Lo anterior establece una relación de poder que genera roles, al menos uno en control y otro controlado.

Figura 11. El poder como proceso continuo y de constante evaluación sobre eficiencia organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

2.2.2 Ejercicio de poder. Los mecanismos de control organizacional

Las organizaciones son sistemas sociales individualizados y solo existen cuando se (re)producen narrativas por las personas que las integran, constituyendo así

sociedades organizacionales, estableciendo sus componentes y el ambiente óptimo para hacer posible su productividad y logro de objetivos. Este fenómeno no sucede con neutralidad política, sino que hay una recopilación de información y una articulación de un discurso que enlaza las prácticas organizacionales con elementos característicos de la sociedad en que se encuentran los individuos que conforman las organizaciones (Laflavie, 1996).

Se entiende que el ejercicio del poder por los individuos en control de las organizaciones define, constituye y da forma al momento inseparable de la interacción, y las organizaciones en que se interactúa están sumidas de mecanismos de control y lucha de voluntades; el ejercicio del poder es una idea difícil de precisar, por lo que ampliamente ha sido ignorada, marginalizada y trivializada en discusiones de la organización (Clegg et al, 2006; Alvesson y Sandberg, 2013). No obstante, el ejercicio del poder puede ser estudiado mediante el análisis histórico-contextual organizacional de eventos de regulación cotidiana o situaciones críticas derivados de las relaciones sociales entre los líderes que ejercen el poder diariamente sobre terceros de la organización (Sánchez-Reyes y Barraza-Barraza, 2015) mediante mecanismos de control, tanto de la estructura formal como informal de la organización para mantener el dominio de una parte en ventaja o bien, para incrementar la capacidad de resistencia de otra en desventaja. Suele recurrirse a la inhibición de la política organizacional (Clegg y Hardy, 1996).

El mecanismo de control en el ejercicio del poder surge, según Bachmann (2001) en forma de leyes, reglas, normas, códigos y/o prácticas poco flexibles a la resistencia que influye en las acciones de una o varias personas para el cumplimiento de un mandato, pretende coordinar el comportamiento de los actores y éstos en la posibilidad de resistirse, ceden y obedecen. Por lo cual se le responsabiliza de (re)formular la acción organizada a partir de estos mecanismos de control subyacente que se emplean en situaciones cotidianas (conflictos laborales o personales entre individuos en la interacción diaria) o eventos críticos

de supervivencia que definen a la organización misma (proceso de sucesión) (de la Rosa, 2007).

Asimismo, el ejercicio del poder varia en cuanto al grado de flexibilidad o rigidez que una organización emplea mediante un mecanismo de control. Aquellos mecanismos de control en el extremo más flexible controlan el proceso de trabajo por medio de un consenso que reduce el riesgo de polarización o agravamiento de conflictos (Romme, 1999). Aquí, la autoridad es el resultado de un proceso de acción social con la capacidad de difuminar los límites percibidos por los individuos con respecto a su autonomía; las prácticas administrativas/empresariales corresponden a un tipo de productividad suave, ampliamente planificada que coincide con mecanismos de control que pretenden dar un sentido de igualdad, así como de producir tanto emociones optimistas como lenguajes, símbolos e imágenes que crean significados, identidades y cohesión social favorables a la narrativa de control organizacional horizontal (Aromaa, et al., 2020).

En cuanto al extremo más inflexible, los mecanismos de control tienden a ser más rígidos, recae tanto en obligaciones como en disposiciones/voluntades, en mayor medida de forma contractual, que puede ir de lo individual a lo colectivo, físico o tácito, estipulando de forma explícita la autoridad legal en la organización, manteniendo generalmente un ejercicio de poder vertical, de arriba hacia abajo (Romme, 1999). Tiende a sustentarse en reglas y obligaciones burocráticas dónde las personas hacen un uso discrecional de resistencia para proteger y/u obtener sus fines (Courpasson, 2000).

Por su parte, Martins (2021) identifica dos modalidades de ejercer el poder (formal e informal) por medio de cuatro mecanismos de control que permiten que una parte ejerza presión, persuasión y/o amenaza de una parte al establecer un mandato y que otra obedezca. Primero los formales, por medio de los mecanismos de control

de dominación y coerción. En la dominación se precisan las líneas de mando, autoridad y subordinación jerárquica, el sometimiento es racional (en ocasiones racional instrumental) con ciertos arreglos a fines con base en principios tradicionales, legales y/o carismáticos (Weber, 1992). En cuanto a la coerción, ésta tiene relación con las responsabilidades y obligaciones propias de la posición jerárquica y su función en la operatividad organizacional (Daudigeos, et al., 2019).

Los mecanismos de control ejercidos formalmente tienen relación con las líneas de mando, autoridad y subordinación al ejercicio mismo de un puesto formal jerárquico. Se recurre al posicionamiento en puestos clave de ciertos individuos, otorgando a éstos determinados derechos, responsabilidades y obligaciones, concentrando el control que permite la dominación y coerción a la que son sujetos los individuos con la creación, transformación y/o transferencia de un control posicional.

En cuanto a los mecanismos de control ejercidos informalmente, se representan por un control del comportamiento discrecional estimulado a partir de la alienación del ser y un incremento de seguridad por medio de la estimulación de motivación personal y/o profesional que genere cambios en los parámetros tomados en cuenta por los individuos para mantener o modificar las disposiciones/voluntades en determinados comportamientos: manipulación y subjetivación. La primera requiere de métodos psicológicos que se orientan a configurar y dirigir sistemáticamente la voluntad de una persona sin que ésta sea consciente de ello (Scott, 2008). La segunda requiere de una construcción distorsionada del *ser* con relación a una posición jerárquica prestigiosa y/o privilegiada en la cual se necesite la adaptación en la forma de comportarse ante diversas situaciones acorde al *status quo* que representa el nuevo posicionamiento jerárquico (Aromaa, et al., 2020).

Tanto la dominación como la subjetivación pueden permitir o no el empoderamiento de individuos creando, manteniendo, transformando o cesando, desde las

posiciones organizacionales hasta las capacidades y disposiciones/voluntades requeridas para ciertos puestos, mientras que la coerción y la manipulación presuponen únicamente el ejercicio de poder jerárquico asociado a puestos ya ocupados para empoderar o no a sus ocupantes (Martins, 2021).

La coerción suele representarse mediante códigos, guías o normas éticas y/o morales que giran en torno a un sistema de valores que compromete el comportamiento de los individuos a un tipo de integridad organizacional, requiere un adoctrinamiento reactivo a la politización dado que se compone de una complacencia a los superiores, constituyen la vida diaria organizacional, permite objetivar y valorizar la ética laboral y clarifican las expectativas de comportamiento esperadas y promovidas por propietarios y/o administradores de la organización a partir de acuerdos legales como actas constitutivas que posibiliten el acto coercitivo de la organización para encausar determinados comportamientos (Helin, et al., 2011). Las interpretaciones de los códigos éticos es lo que importa en mayor medida que su contenido, tienen el propósito de reducir la ambigüedad organizacional al promover una conciencia moral, se pretenden como instrumentos de iluminación y auto control del comportamiento, pero resultan ser un mecanismo de control coercitivo (Helin, et al., 2011).

En cuanto a la dominación puede ser representada en tres tipologías: 1) de carácter racional donde se obedece a un orden legal estatuido por personas previamente designadas; 2) de carácter tradicional cuando quien ordena es legitimado por determinada tradición y su ordenar es con un vínculo a dicha tradición y; 3) de carácter carismático cuando se obedece por razones puramente de confianza de una persona en un tercero por revelación, heroicidad o ejemplaridad (Weber, 1992). Un elemento presente en la obediencia de alguno de estos tipos de dominación se debe a la incapacidad por tomar decisiones debidamente racionales por la falta de tiempo, información y/o capacidad de procesar los datos por parte de los individuos y al reducir la capacidad cognitiva por la racionalidad, se limita la autonomía y se aumenta la obediencia (racionalidad instrumental) (Alvesson y Sandberg, 2013).

No obstante, la obediencia no puede ser considerada como algo perpetuo, sino que debe garantizar una retribución final de gran interés ofrecido por la parte en control para la parte controlada; un medio para un fin (Weber, 1992). Es decir, las personas recurren al ejercicio de poder, tanto en la parte en control como la controlada, para la obtención de fines específicos mediante un balance de expectativas en competencia, por lo cual, una acción individual puede parecer irracional desde el punto de vista organizacional, pero sí podría ser racional para el individuo en cuestión (Laflavie, 1996).

Las estructuras formales requieren de este intercambio negociado y explícitamente acordado por ambas partes, determinando los roles y sus respectivas responsabilidades, las reglas, procedimientos y protocolos de comportamiento y respuesta en diversas situaciones con el fin organizacional de cumplir objetivos formalmente estatuidos en un orden intencional, explícito y codificado que coordina la acción colectiva (Friedberg, 1997).

La estructura y la formalidad de sus reglas no aseguran tampoco la coordinación de la acción colectiva, sino que mediante algún nivel de supervisión se pretende la regulación del comportamiento en prácticas no deseadas organizacionalmente, lo cual, contradictoriamente, genera problemáticas derivado de lo rígido de las reglas y normativas, así como de una supervisión poco o nada flexible del comportamiento de los individuos controlados, sus responsabilidades o las respectivas líneas de mando. Por lo cual, la regla solo es de utilidad cuando su aplicación tiene la posibilidad de ser mantenida, modulada o suspendida (Friedberg, 1997).

Esta característica de la regla por cambiar o mantener la forma en que es supervisada, más que un dispositivo de gestión, según Friedberg (1997) es un “*continuum*” (p.141) de acciones de regulación del comportamiento comunicadas de

forma explícita del individuo en control hacia el individuo controlado que varía según el contexto de acción. Pudiendo ser al menos cuatro *continuums*:

1) el grado de formalización y de codificación de la regulación, 2) El grado de finalización de la regulación que vuelve a la existencia de sus objetivos formales y a la articulación de mecanismos de regulación en torno a sus objetivos. 3) el grado de tomar conciencia y de interiorización de la regulación para los participantes y. 4) el grado de delegación explícita de la regulación (p.139).

En cuanto a la manipulación, parte de la consideración de un *status quo* que otorga cierto dominio de conocimientos que le permiten a un individuo influir en la personalidad y/o percepción de otro, volviendo dócil el actuar de este último en diversas situaciones organizacionales; “el poder del saber” (Murcia y Gamboa, 2015. p.116). Corresponde a una influencia a nivel psicológico por medios simbólicos como objetos, acontecimientos y emociones de una parte en el comportamiento de otra para creación de ciertos significados, la obediencia es en función de la búsqueda de algún tipo de recompensa física, emocional y/o espiritual (Tueros, et al., 2019).

Finalmente, la subjetivación, ocasiona problemáticas en los individuos, tales como cambios de personalidad difícil de revertir cuando hay existencia de un significado externalizado con relación al poder derivado del puesto, creando una falsa sensación de la propia persona que contrasta con su verdadera identidad. Se suele cumplir mecánicamente con la asignación sin meditar las normas o su completa implicación, por lo que dificulta en gran medida cualquier comunicación plenamente consciente (Gómez-Esteban, 2014). En una organización se suele ejercer estos mecanismos de control (coerción, manipulación, dominación, subjetivación) de manera simultánea, se recurre a prácticas y rutinas contradictorias que generan un

sentido de alienación social y material, vulnerando el sentido de solidaridad y estabilidad organizacional, lo que afecta en la continuidad de la EF (Martins, 2021).

En síntesis, cualquier tipo de mecanismo de control ejercido requiere del mandato de una autoridad legitimada, el obedecer de otro(s) individuo(s) y una lucha entre ambas voluntades, es decir, que ambas partes posean la posibilidad de resistir con opciones adicionales de comportamiento al del mandato de la autoridad sobre el que se pretende controlar, sin embargo, este último termina cediendo por algún tipo de sometimiento ante la autoridad legitimada en el primero. Generando un escenario de conflicto entre el control, la resistencia y la liberación como resultado de una constante pugna de legitimación de autoridad entre una parte y otra (Clegg y Hardy, 1996). Weber (1992) identifica tres tipos puros de control legítimo: 1) *legal* que sustenta su control en estructuras rígidamente articuladas en la burocracia para la obtención de un fin específico; 2) *tradicional* como una acción de obediencia inconsciente resultado de la costumbre y la cultura y; 3) *carismática* cuando la obediencia es una respuesta afectiva en lo instintivo o emocional con devoción personal hacia una figura que se legitima como autoridad o superior, incluso como divinidad según sus características de santidad, heroísmo o ejemplaridad.

Finalmente, para determinar que actor, entre quienes disputan el control organizacional, tomará el rol de mando y que actor el rol controlado, es necesario analizar una relación de interacción social entre individuos, agrupaciones u organizaciones. Una relación de poder. En la figura 12 se esquematiza la forma de ejercer el poder como una fuerza multidimensional que puede ser permisiva y/o restrictiva mediante los mecanismos de control empleados por una parte para modular, incitar y/o inhibir el comportamiento de otro. De esta forma se puede generar situaciones predecibles y de mayor control. El ejercicio del poder instruye conocimientos acordes al nivel educativo, profesión y posición organizacional para comprender y aceptar prácticas organizacionales que permita la coordinación de la dinámica social para el logro de objetivos que estimulen la legitimidad de la

2.2.3 Relación de Poder

Una relación de poder consiste en una serie de derechos y obligaciones acordados y sostenidos entre dos o más individuos; cuando una red de estas relaciones es entrelazada dentro de una organización se les considera como constitutivas de la misma (Martins, 2021). En la relación del poder, a la parte que demuestra superioridad de algún tipo sobre la otra parte se le considera como autoridad legítima, generalmente señalados como líderes organizacionales. A éstos se les atribuye la capacidad de influir en el comportamiento de otros, ya sea con una finalidad individual o colectiva (Barker, 1997; Bryman, 1986; Pedraza et al., 2015; McCall, 1986; Frener y Cevik, 2015). Crozier y Friedberg (1977) determinan en el *actor y el sistema* a este fenómeno como aquella dinámica social en que un individuo logra la sinergia organizacional a partir de la acción colectiva en coordinación de sus propias finalidades.

No obstante, el poder al no ser un objeto sino el producto de una interacción social, no puede ser visualizado como el liderazgo, sino como algo efectuado por quienes ejercen el liderazgo de forma legítima. Los líderes legítimos o actores en disputa por el control pueden demostrar superioridad mediante una relación del poder, ya sea como una toma de decisiones deliberada (Dahl, 1992; 1997), una toma de decisiones no deliberadas (Bachrach y Baratz, 1962; 1963), la creación de un pensamiento hegemónico (Lukes, 2005) o como una serie de actividades disciplinares no deliberadas y omnipresentes (Foucault, 1989; 1992a; 1992b).

La relación del poder no puede existir cuando hay violencia a nivel físico por medio de agresiones que coaccionen el actuar de una de las partes, sino como una lucha de fuerzas y voluntades. Enfrentamientos cotidianos entre partes similares en recursos y capacidades por medio de métodos y técnicas aplicadas en la

interacción, misma que puede variar según la época o el nivel de intensidad con que la relación de poder es efectuada. No existen, por tal, una relación de poder que impere completamente, sino que puede ser revertida en cualquier interacción futura (Foucault, 2012).

Una forma de mantener la posición en control de una relación de poder es mediante la producción de bienes simbólicos que brinden un significado de permanencia u obediencia; a mayor producción de bienes simbólicos mayor será la fuerza explicativa de la legitimación de autoridad. La edad, por ejemplo, es una forma de legitimación, es el relativo prestigio que puede representar dentro de una comunidad o una agrupación u organización social el conocimiento acumulado cuando se reconoce el valor subjetivo de la experiencia acumulada a lo largo de la vida de un individuo (Weber, 1992).

Además, como ya se mencionó, para cada rol en la relación de poder debe haber un nivel de gratificación de algún tipo, económica o simbólica, según sea la finalidad del ejercicio del poder (Bourdieu, 2002). Estos parámetros de gratificación definen en que grado la relación de poder es pacífica o caótica, así como la posibilidad de ser revertida. Courpasson (2000) refiere a esta dinámica como un juego de micropolítica organizacional, dónde general, pero no exclusivamente, la legitimidad recae en la estructura de gobernanza y ésta se refiere a la justificación de unos para controlar a otros. La aceptación de estos últimos es la acción que realmente justifica el control impuesto, es decir, la obediencia de uno legitima la autoridad del otro.

Otra manera de mantener la posición en control es cuando se implementan prácticas colectivas recurrentes, logrando cierta normatividad al visualizarlas como obligaciones y/o deberes relacionados con la posición en la jerarquía organizacional de forma rutinaria; esto establece relaciones de poder en una red de trabajo conformada por diversas posiciones de diversos niveles jerárquicos. El

posicionamiento organizacional será con respecto a las capacidades y disposiciones de cada individuo y una vez ocupado el puesto y ejercido su respectivo control es que se les considera como un componente del sistema (Martins, 2021).

No obstante, el ejercicio de poder derivado de un mecanismo de control posicional/jerárquico, puede ser usado para controlar determinados individuos en puestos de la organización que asegure cierto comportamiento que perpetúe el control emanado de éstas en algún tipo de cúpula o elite organizacional, lo cual sería una consecuencia de la distribución poco equitativa de empoderamiento que las posiciones jerárquicas otorgan. Asimismo, puede haber una acción para inhibir a ciertos individuos de poder al posicionarlos en puestos que no les corresponden, ya sea porque las obligaciones son demasiado para su capacidad o porqué los derechos que le otorgan son insuficientes para su preparación (Martins, 2021).

En el caso del ejercicio de poder por medio de la dominación, la relación de poder favorece a quien proyecta mayor legitimidad entre ambas partes, la cual depende de un juicio de validación que implica la capacidad reflexiva de los individuos para aceptar una acción pragmática y no como una obediencia pasiva; esta dominación puede ser estimulada por estrategias intencionales y deliberadas que generan un sentido de legitimidad en determinada forma de control, dando la cualidad ambivalente de las organizaciones: gobernar y ser gobernados (Courpasson, 2000).

No obstante, el poder no solamente puede utilizarse para controlar a los oprimidos, Courpasson (2000) lo postula más como un mediador para la emancipación que como un obstáculo. Es decir, el poder genera el sentimiento de obligación en paralelo de un sentimiento de liberación, por lo que se entiende al mecanismo de control como un constructo social con relación al desarrollo de estrategias intencionales por aquellos individuos que pretenden obtener, mantener y/o detener

la concentración de poder. Cuando una de las partes en la relación de poder realiza la acción indicada se entiende que la autoridad se legitimó al lograr la obediencia de una de las partes en disputa por el control.

Sin embargo, Crozier y Friedberg (1977) señalan que los individuos siempre mantienen un mínimo de libertad, esta autonomía recae en el desempeño empleado en la tarea ordenada, así como en las tradiciones sociales y técnicas mantenidas en el lugar de trabajo con sus similares. Romme (1999) por su parte, indica que los mecanismos convencionales de control que parten de la estructura formal requieren de una supervisión exhaustiva a través de la dominación y la coerción, con mayor efectividad en grandes agrupaciones de personas en situaciones predecibles y/o estables. Por el contrario, los mecanismos control ejercidos en la estructura informal dependen de una percepción de la circularidad del poder estimulada por el sentido de autodeterminación, propios de la manipulación y subjetivación, resultan esenciales en pequeñas agrupaciones de personas dónde nuevas problemáticas surgen constantemente.

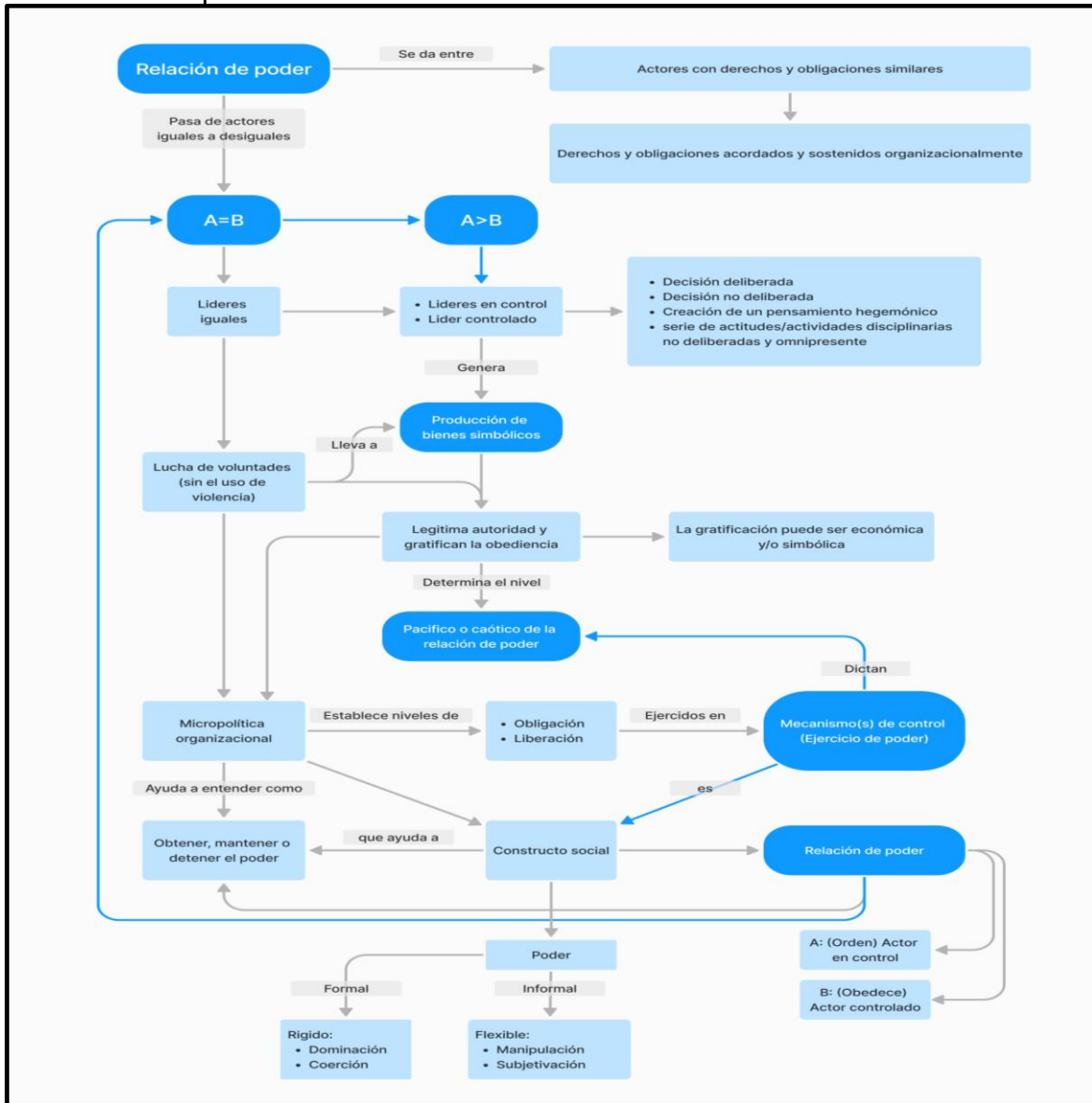
Mientras los mecanismos de control formales requieren una estructura jerárquica rígida y una supervisión exhaustiva a sus líneas de comunicación y autoridad, los mecanismos de control informales requieren a nivel individual que las personas tengan la capacidad de satisfacer las necesidades de otros, en el nivel colectivo se consolida cuando los individuos tienen plena capacidad de negociar, decidir y actuar de forma conjunta y voluntaria y, en el nivel organizacional gira en torno a la noción de un contrato de asociación que implican división de autoridad equitativa. Los mecanismos de control informales resultan de utilidad para la organización cuando sus procesos internos son interactivos, donde toda persona con autoridad brinda informes detallados tanto a superiores como a subordinados, posicionando una circularidad de responsabilidades con respecto a la planeación, coordinación, revisión y evaluación del trabajo desempeñado (Romme, 1999).

Sin embargo, cuando el actor en control legítimo no es capaz de controlar los múltiples significados emergentes se puede fraccionar el sentido e identidad organizacional (Aromaa, et al., 2020). Por una parte, la pérdida del control rígido (dominación y/o coerción) tiende a brindar autonomía en los individuos, por otro lado, la pérdida del control flexible (manipulación y/o subjetivación) genera una percepción de inseguridad y desmotivación, se priva a empleados de una participación en su ambiente laboral dónde pueda construir y reconstruir su micropolítica de autoridad. De forma tal, que los mecanismos de control informales proporcionan una oportunidad a los individuos de sobresalir, pues aquí la oposición es un componente esencial y legítimo que ayuda a mejorar determinado proceso de producción (Romme, 1999).

Por lo tanto, la relación de poder conlleva la transición de ser un acto suscitado entre actores con derechos y obligaciones similares que se acuerdan y sostienen organizacionalmente ($A=A$), a ser una situación de desigualdad ($A>A$), estableciendo un rol en control y otro controlado. Lo anterior puede suceder como una decisión deliberada, una decisión no deliberada, como la creación de un pensamiento hegemónico o una serie de actitudes/actividades disciplinarias no deliberadas y omnipresentes. A esta situación se le considera como una lucha de voluntades, no involucra violencia o coacción física, sino la producción de bienes simbólicos que legitiman algún tipo de autoridad de un actor sobre otro en una micropolítica organizacional que establece niveles de obligación y/o liberación ejercidos en los mecanismos de control formales e informales como un constructo social que ayuda a obtener, mantener o detener el control y con los cuales se determina lo pacífico o caótico de una relación de poder (ver figura 13).

Figura 13.

La relación de poder.



Nota: Elaboración propia.

2.3 La Empresa Familiar: sus sistemas sociales y las relaciones de poder

Una EF surge cuando al menos dos miembros o más de una familia fundan una empresa y ésta se consolida a medida que generaciones sucesivas mantienen el

control mayoritario de la propiedad y con ello pueden gestionar la toma de decisiones, así como la ejecución y supervisión de las mismas. Esta transición generacional representa el relevo del actor en control en la EF por otro actor, generalmente más joven y con las capacidades necesarias para legitimar su propia figura como autoridad (Bernes y Hershon, 1976).

La EF generalmente se conforma como una micro o pequeña empresa (Shinnar et al., 2013). Sin embargo, su tamaño no influye en su capacidad para surgir, mantenerse y/o sobreponerse ante adversidades del mercado, tienen una considerable presencia en la economía y desarrollo de un país (Johansson et al., 2020), además, su participación en el Producto Interno Bruto (PIB) es relevante, en México representa alrededor del 79% y aproximadamente del 90% de las fuentes de empleo (Arreola et al, 2020), indicador que se ha mantenido la última década (Peng, 2010).

2.3.1 La Empresa Familiar

La EF es propiedad de dos o más miembros de una familia (Seaman y McQuaid, 2021), éstos, además de ser dueños de la propiedad y están involucrados en la toma, ejecución y supervisión de decisiones con enfoque empresarial (Top et al., 2013). Sin embargo, para considerarse realmente una EF y no una empresa dónde trabajan varios miembros de una familia, es necesario que la transferencia del control de la propiedad y su administración sea de un miembro de la familia a otro de forma generacional, asimismo, es necesario que la empresa repita este proceso durante las generaciones siguientes, en caso de no transferir el control de la propiedad a un miembro familiar a otro, la empresa pierde la composición familiar (Browne, 2021; Pounder, 2015; Burch, et al., 2015). La primera generación se denomina fundadora, la segunda de hermanos, la tercera de primos y la cuarta de nietos (KPMG, 2013).

El contexto en que se desenvuelve la EF influye en los valores, normas y comportamientos que determinan las interacciones y dinámicas dentro de la organización (Anggadwita et al., 2020). Esta influencia es considerada como un regulador del comportamiento que puede legitimarse racional o emocionalmente y puede ser consciente o inconsciente; configura visión, misión y objetivos de la EF (Vazquez, 2018). Corresponde a la preconfiguración formativa de los líderes de la EF para la toma, ejecución y supervisión de decisiones (Browne et al 2021) mediante un sistema de simbologías codificadas, narrativas mitológicas sagradas, ideologías compartidas y rituales de comportamiento aprendidos y aprehendidos en la etapa infante y adolescente (Efferin y Hartono, 2015).

En cuanto a su creación, la EF pueden crearse de forma indirecta, como una empresa regular dónde se involucran miembros de una familia y eventualmente completar un proceso de sucesión en dónde se integre a otra generación familiar; también de manera directa, con la intención de operar una empresa familiar desde su composición inicial al integrar miembros de otras generaciones de la familia y contemplándolos como futuros propietarios (Zulfiqar, Chen y Yousaf, 2021). Un estimulante inusual para la fundación de una empresa con potencial a ser EF es el potencial y/o inevitable desempleo del individuo que funge como sustento económico principal de una familia, obligado a explotar algún tipo de habilidad y/o capacidad que le permita ejercer un servicio u oficio en el que eventualmente se le integren más miembros de la misma familia (Alonso y Galve, 2008).

Ahora bien, las condiciones de una agrupación social para incursionar en una actividad emprendedora que resulte en la creación de una nueva empresa puede ser dentro de una entidad corporativa ya existente como una expresión de la intención de emprendimiento transgeneracional en los negocios familiares, permitiendo la supervivencia de la familia en las empresas satélites que giran en

torno a la empresa central, o bien, como emprendimiento empresarial que eventualmente permita la adición de más miembros familiares de otras generaciones (Minola, et al., 2016) y la longevidad organizacional estimule la intención de transferencia generacional (Pounder, 2015).

La transferencia generacional a través del proceso de sucesión corresponde, acorde a Leotta, et al., (2017) a la problemática más crítica que debe enfrentar la EF para legitimar su propia conformación como familiar. Corresponde a una transferencia del control de la propiedad y dirección administrativa de la organización por parte de un miembro de la familia a otro de la siguiente generación. Puede considerarse como un desarrollo social en el que contribuye un amplio número de actores, tanto familiares como externos, dentro y fuera de las dinámicas de la EF.

Un proceso de sucesión en la EF se considera como exitoso cuando la transición del control ha sido efectuada de un miembro de la familia a otro de una generación más joven (Sathe et al., 2021). Asimismo, el proceso requiere de armonía entre las relaciones de las distintas generaciones de la EF para lograr una transición controlada (Griffeth, et al., 2006). En cuanto al contexto que permea en los valores, normas y comportamientos, es responsable de regular las interacciones y dinámicas dentro de la EF, incluso la de elegir un sucesor o potenciales sucesores (Schlepphorst y Moog, 2014). Según Porfirio et al. (2020) en la elección del sucesor se consideran aspectos como el género, educación, edad, profesión y dedicación a la empresa y/o la familia.

El proceso de sucesión, además, es catalogado como un evento que genera conflictos cotidianos y disruptivos de forma simultánea e inevitable; se conforman por una serie de etapas, pasos y legitimaciones que todas las organizaciones deben enfrentar, pudiendo ser voluntario o involuntario (Sathe et al., 2021). En el caso de

la EF, no solo es inevitable, sino indispensable en la composición familiar o la desintegración de ésta (Michel y Kammerlander, 2015). Sin embargo, los propietarios fundadores de una EF, contemplan a éstas como una extensión de sí mismos o su propia familia, estimulando un compromiso normativo relacionado con la idea de la preservación, por medio de la herencia de activos familiares dentro de la EF (Hahn, et al., 2021).

El proceso de sucesión de la primera a la segunda generación en la EF se convierte en un proceso que genera incertidumbre por los miembros de la EF y el conflicto se deriva de la tensión entre las generaciones involucradas, su modalidad de interacción y nivel de influencia entre sí, la primera que debe ceder su control y la segunda que debe esperar con paciencia a que decidan cederles el control (Bernes y Hershon, 1976). Esta situación se complejiza a medida que la EF cambia de control generacional, se estima que solamente un 30% llega exitosamente a la segunda generación, de éstas entre un 10-15% alcanzan la tercera generación. Del total de EF fundadas, solo un aproximado del 3% llegará hasta una cuarta generación o superior (Porfirio et al., 2020).

Una situación que podría estar influyendo en la tasa de mortandad es el desempeño del sucesor, cuando se considera deficiente se irrumpe en la armonía organizacional establecida por su predecesor, comienza una disrupción entre los comportamientos y la cooperación entre los miembros de la EF. Esto podría generarse al identificar capacidades útiles en el sucesor, pero éste en su incompetencia o falta de compromiso a la organización es incapaz de canalizarlas de una forma efectiva, prologando la incertidumbre del resto de actores dentro y fuera de la EF (Farah et al., 2020).

Otro elemento que aporta al conflicto y a la eventual muerte de la EF está en el balance que hacen los miembros de ésta entre el bienestar familiar sin

consideración de las necesidades de la empresa, sin embargo, cuando la atención y voluntad organizacional se enfoca en dar prioridad al bienestar empresarial se comienza a producir un deterioro de la comunicación familiar y desplaza la armonía de las relaciones personales. El bienestar familiar no es responsabilidad de la empresa, sin embargo, los miembros de la familia, paulatinamente, establecen políticas y mecanismos de control internos en la EF para asegurar tanto su participación en la dirección como en la codificación de comportamientos y significados (Brenes et al., 2006).

Por otro lado, la Teoría General de Sistemas (Bertalanffy, 1986), incluye axiomas de aplicación global, éstos derivan en función de los límites o fronteras entre un subsistema y otro, las constantes y permanentes transferencias de recursos dentro, a través y entre subsistemas y la respectiva gobernanza de estas transferencias mediante sistemas de reglas, objetivos y valores (Distelberg y Blow, 2011). Un enfoque sistémico ofrece mayor margen de análisis a los datos que podría enriquecer su respectivo resultado analítico, dado que pone en consideración todos los niveles que el sistema posee en todas las interacciones llevadas a cabo, ideal para la examinación de la EF. La EF posee una configuración que no poseen otros tipos de organizaciones, tal como lo es la yuxtaposición natural de los actores que interactúan en los subsistemas *empresa-familia-propiedad*, ocasionando tensiones en las relaciones personales por el mecanismo de control ejercido desde los subsistemas empresa-familia que se contraponen uno del otro y generan conflicto en el subsistema propiedad (Greenhaus y Beutell, 1985), en especial cuando un sistema de creencias pretende influir en otro (Bordieu, 2002).

Dentro de la EF, según Bernes y Hershon (1976) interactúan una diversidad de roles en una diversidad de subsistemas pertenecientes a la familia como propietarios o parientes de éstos esperando obtener el control. También externos como los empleados que reciben algún tipo de retribución por su labor; de igual forma, fuera de la EF hay miembros de la familia como parientes que reciben algún tipo de

ingreso/retribución por su cercanía a la organización, así como también externos que pueden representarse como los competidores o colaboradores en redes de producción.

Seguidamente, Bernes y Hershon (1976) afirman que los miembros de la familia dentro de la EF buscan una continuidad de la inversión e involucramiento familiar, pero en la construcción de esta dinastía tiende a crearse rivalidad entre las partes, ocasionando el conflicto cotidiano y, en los casos que éste no es atendido, podría derivarse en conflictos disruptivos. A esta situación, los miembros de la familia que no participan dentro de la EF contribuyen ya sea en la conformación de relaciones de alianza o en la lucha por el control en relaciones de poder en algún grado de involucramiento e influencia. Mientras que los no miembros de la familia que laboran dentro de la EF se caracterizan por ser profesionales/especialistas en sus actividades.

Los conflictos dentro de la EF son el resultado de la naturaleza misma que estas organizaciones desarrollan en la yuxtaposición cotidiana de los subsistemas *empresa-propiedad-familia*. No obstante, no todo conflicto es de composición destructiva, acorde a Großmann y Schlippe (2015), algunas problemáticas producto del conflicto cotidiano estimulan la resolución de tareas o procesos, pero una vez que el conflicto se delinea en los límites de los ataques personales es cuando se considera perjudicial organizacionalmente, dado que puede afectar no solamente el desempeño organizacional, sino que también puede extenderse a las relaciones entre individuos de una familia y dañarlas al punto de la destrucción o enemistad perpetua. Un conflicto puede heredarse de una generación a la siguiente (Claßen y Schulte, 2017).

Cuando el conflicto se ha prolongado a los extremos personales y el control de una de las partes de la relación de poder se radicaliza, se tiende a la apropiación de los

beneficios de la otra, debilitando la posición jerárquica o excluyéndola por completo de la EF (Purkayastha, et al., 2019). Para esto, los líderes requieren analizar a profundidad la relación del poder y el contexto en que se desarrolla para comprender la complejidad a la que se enfrentan al ejercer una forma de mecanismo de control que pueda comprometer la armonía de las relaciones personales o la prolongación y/o expansión de un conflicto a otras relaciones personales de los miembros de la EF (Liu et al., 2015).

Generalmente, los conflictos derivados de mecanismos de control ejercidos en las relaciones de poder entre miembros familiares de la EF son producidos por una serie de desacuerdos en la interacción cotidiana dónde cada individuo busca un balance entre sus derechos familiares y sus responsabilidades con la empresa, asociando las emociones personales al conflicto (Machek y Kubíček, 2021). Cuando un conflicto se prolonga en las relaciones de poder no solo se afecta el subsistema de la EF en que se origina, sino que se extiende a los otros. Por ejemplo, si un problema surge de un mecanismo de control ejercido en una relación de poder del subsistema *familia*, el subsistema *propiedad* también se perjudica, al igual que el subsistema *empresa*. Convirtiendo a la EF en un campo sumamente fértil para el cultivo de conflictos por la interconexión del lazo familiar con la propiedad de la EF donde el nexo a la armonía se sustenta en el cumplimiento de los objetivos económicos y/o familiares que deben obtenerse simultáneamente para evitar excluir a alguna de las partes interesadas (Caputo et al., 2018).

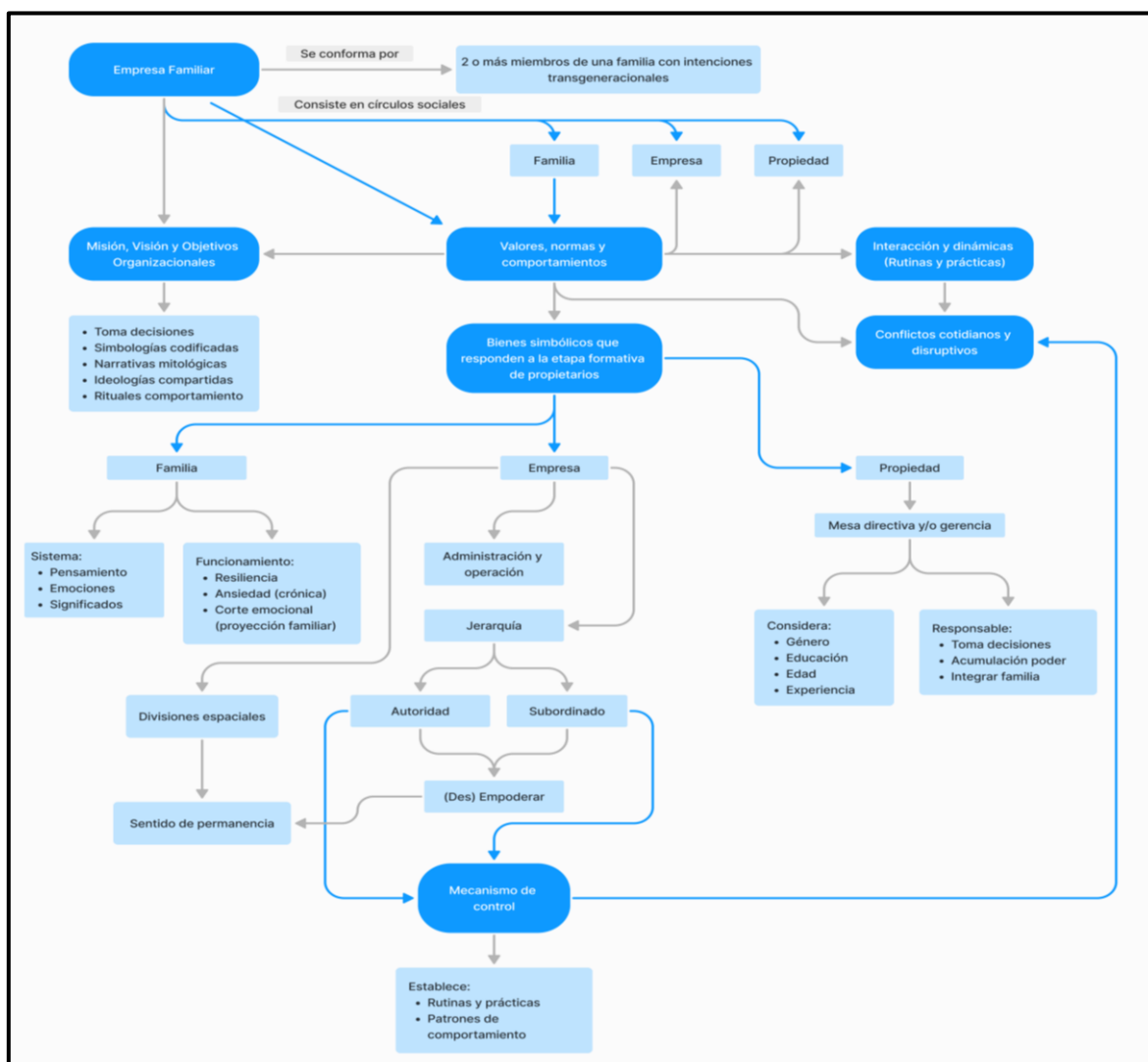
Entonces, el conflicto cotidiano y disruptivo en la EF parte de las relaciones de poder cuando hay cierta incompatibilidad personal entre dos miembros o más de la EF y se generan comportamientos hostiles y articulación de intereses individuales ocultos (Caputo et al., 2018). Según Greenhaus y Beutell (1985) hay tres principales formas de conflicto organizacional: 1) conflicto de tareas cuando el tiempo requerido para el trabajo es excesivo, ya sea físicamente imposible de completar o porqué la presión de las expectativas de la figura de autoridad produce un efecto perjudicial

en el desempeño de quien realiza la tarea; 2) conflicto de proceso que consiste en la fatiga que existe cuando la tensión de uno afecta el desempeño del otro y; 3) conflicto de relaciones con problemas relacionados con la personalidad, lógica, poder, autoridad y la posible incompatibilidad de éstos con los comportamientos deseados por terceros. Finalmente, en la medida que se integren miembros de nuevas generaciones familiares será el grado en que surjan conflictos dentro de la EF (Shinnar et al., 2013) en sus subsistemas *familia-empresa-propiedad*, pudiendo ser conflictos nuevos, recurrentes y/o heredados.

A continuación, se describe la composición de la empresa familiar, siendo para la presente investigación aquella organización compuesta por dos o más miembros de una misma familia y con presencia y control en los círculos sociales *familia, empresa y propiedad* que integran la EF (ver figura 14). Además, se detalla como los valores, normas y comportamientos se influyen en mayor medida por la familia, estableciendo las interacciones y dinámicas, rutinas y prácticas para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales por medio de bienes simbólicos que responden a la etapa formativa de los propietarios en el establecimiento de mecanismos de control que estimulan el conflicto cotidiano y/o disruptivo.

Figura 14.

Composición de la empresa familiar.



Nota: elaboración propia.

2.3.2 Los sistemas sociales de la EF: Familia-Empresa-Propiedad

2.3.2.1 El sistema familia

Si bien no hay un concepto único de lo que una familia es, existe un acuerdo implícito relacionando su composición y funcionamiento con el contexto sociocultural y la época en que se desenvuelven (Walters, et al., 2006), asimismo

es posible identificar diversas formas de conformación familiar, tal como son las agrupaciones monoparentales, biparentales, homoparentales, por adopción o ampliación de miembros con cierta afinidad política, cultural o religiosa (Meler, 2008), por lo cual su composición puede ser con respecto al parentesco, el desarrollo de lazos afectivos y/o solidarios, así como con relación a la vivienda. Toda familia tiene una compleja intersección de diversas fuerzas, tanto materiales, como de salud, morales, espirituales, temporales, espaciales o con respecto a sus relaciones individuales de unos con otros en un complejo proceso familiar (Daly, 2003).

Para efectos de este estudio se considera la siguiente definición: “un grupo de personas que se vinculan no solo por lazo sanguíneo, sino también, político o religioso, es decir, todo aquel vínculo que une a personas por nacimiento o agrupación voluntaria con quienes concuerden ideologías” (Corrales, et al., 2017, p.2). Un enfoque sistémico (Bertalanffy, 1986) para el análisis de la unidad familiar permite comprender en mayor amplitud la manera de influenciarse entre sí por parte de sus miembros, tanto en periodos formativos como en aquellos que favorecen el desarrollo de la identidad o los eventos de conflicto (Schmitz, et al., 2020).

Distelberg y Blow (2011) consideran a las familias bajo el enfoque sistémico como ecosistemas humanos. En éstos, las personas desde que nacen se encuentran en una constante y permanente interacción dentro de organizaciones sociales (Roethlisberger y Dickson, 1966), en un exosistema sociocultural que está presente en cada acción e interacción a lo largo de sus vidas (Fivush y Merrill, 2016). Las diferencias personales entre individuos es un componente crítico del efectivo o conflictivo desarrollo de las interacciones que mantendrán con sus similares y/o contemporáneos.

Siguiendo esta perspectiva, en la parte central más pequeña/profunda del sistema está siempre el individuo, su composición biológica, personalidad, desarrollo cognitivo, habilidades socioemocionales y trayectoria personal y su principal interacción es dentro del sistema familia, impactando el desarrollo del pensamiento crítico personal y sentido de pertenencia al desempeñar determinado rol. Este rol a desempeñar cambia a medida que surgen nacimientos, muertes o separaciones de los miembros familiares; en un nivel superior del sistema familia están los exosistemas dónde se integran los diversos sistemas familia de una sociedad, aquí el individuo de mayor autoridad familiar es quien interactúa con sus pares de otros sistemas, pero los de menor autoridad interactúan con terceros de similar jerarquía de forma rutinaria, tales como otros miembros familiares, compañeros de escuela y/o grupo de pares (Fivush y Merrill, 2016).

La familia es caracterizada por 1) ser un sistema pleno y total conformado por la suma de todas sus partes y propiedades; 2) ejercer un control mediante una estructura jerárquica compuesta por subsistemas y/o niveles y subniveles, considerados cada uno de éstos como un sistema por sí mismo y; 3) tener una capacidad de autoorganización adaptativa que le permita sobrevivir y/o adaptarse a los cambios del ambiente externo (Cox y Paley, 2003), por lo que no puede comprenderse plenamente a ésta solamente al analizar las partes en individual o en combinaciones específicas, sino como un todo mayor que la simple integración de sus partes, es decir, como un organismo o unidad con vida (Randerson, et al., 2021).

La familia es percibida como un complejo sistema vivo interconectado que implica la interdependencia de las relaciones personales de sus miembros que, éstos a su vez desempeñan ciertas funciones en determinados roles. El sistema familia en el contexto social no actúa de forma aislada, sino que cohabita con otros sistemas sociales, tales como instituciones educativas, religiosas, legales y/o culturales, otros sistemas familiares, comunidades vecinas y sociedad en general, por lo cual, una familia tiene la capacidad de impactar en el ambiente externo pero a su vez, ser

influenciada por éste mismo, visualizando a las sociedades, compuestas por familias, como sistemas ecológicos donde organismos vivos (Unidad Familia) interactúan y se influyen constantemente entre sí y con su ambiente (Mandak, et al., 2017; Randerson, et al., 2021).

Este fenómeno dónde la familia influye en el exosistema y que al mismo tiempo éste último influya en el comportamiento de la primera se debe a la capacidad autoorganizativa adaptativa de los sistemas familia, misma que puede generar conflictos o alteraciones en los patrones de interacción existentes en todos (o solo en algunos) los niveles y/o subniveles del sistema familiar y pueden presentarse debido a transiciones normativas (nacimiento de un hijo, logro de un familiar) como transiciones no normativas (separación o muerte de un miembro). Estos conflictos o alteraciones, independiente del nivel o subnivel en que sean generados, impactan a los otros niveles y/o subniveles, complicando o entorpeciendo actividades o responsabilidades de otros miembros (Cox y Paley, 2003). La perspectiva sistémica permite analizar las acciones a llevar a cabo por la familia para la resolución de estos conflictos, ya sea al mantener en bucle los patrones de comportamiento y dinámicas, o bien, que emerjan nuevos patrones en la adaptación al exosistema.

Las personas que integran el sistema familia requieren ajustarse a los procesos familiares que se desarrollasen con respecto al nivel de influencia y/u opresión que reciba por parte tanto de la interacción interna del sistema familiar como del exosistema del ambiente externo, pudiendo percibirse por éstos como una acción prolongada o permanentemente opresiva que influye sobre su identidad con respecto a su posicionamiento social, incluyendo género, edad, clase social y espiritualidad (Schmitz, et al., 2020). Dicha opresión puede surgir en la etapa formativa de infantes, de desarrollo de madurez emocional cognitiva de la adolescencia o la etapa madura de cada persona.

No obstante, la capacidad resiliente que posee la familia como unidad para sobreponerse de las etapas disruptivas permite enfrentar crisis tanto individuales como grupales; los procesos, rutinas y costumbres familiares sirven como medio para que individuos, sus respectivas relaciones y la unidad familiar busquen reconciliación frente a la disrupción (Henry, et al., 2015). Estas disrupciones surgen cuando los estresores de estas etapas disruptivas son de gran consideración, o bien, cuando una cantidad considerable de estresores de poca consideración comienzan a afectar el funcionamiento cotidiano de la unidad familiar hasta en sus rutinas más básicas y elementales (Walsh, 2016). La resiliencia familiar es un fenómeno que surge de la interacción de un potencial riesgo interno y/o externo con la protección y su respectiva vulnerabilidad familiar, ya sea en el corto, mediano o largo plazo, pudiendo suceder en cualquier nivel del sistema familia (Henry, et al., 2015). Este potencial riesgo surge de los subsistemas de pensamiento, emociones y/o significados familiares.

Subsistemas de pensamiento, emociones y significados del sistema Familia de la EF

El comportamiento de un miembro de la familia está estrechamente ligado al comportamiento de otros miembros, actuando la familia como un todo con su propio sistema de pensamiento, emociones y significados, un organismo análogo, pero mayor que la suma de sus componentes que se interconectan en una diversa y vasta cantidad de interacciones que llevan a la creación de conexiones emocionales expresadas en patrones de comportamiento que surgen según la tranquilidad o disrupción de una etapa y/o evento en específico o en general; cuando la familia está conectada emocionalmente en un nivel efectivo, los miembros percibirán estabilidad, pero cuando la situación es percibida inefectiva y/o inestable se incrementarán los niveles de ansiedad y estrés, tanto individuales como familiares (Papero et al., 2018).

Una situación que produzca ansiedad y estrés solamente se considera como una problemática cuando ésta sobrepasa la capacidad resiliente familiar. Se le puede considerar a la ansiedad como un fenómeno transgeneracional en respuesta a amenazas reales mediante la copia de patrones incrustados en adaptaciones generacionales pasadas, no obstante, cuando esta reacción está fuera de balance y pretende enfrentar amenazas lejanas y/o imaginarias es cuando se le considera ansiedad crónica y, es entonces, que deja de ser ésta una respuesta efectiva a eventos específicos disruptivos y comienza a ser la ansiedad crónica un evento disruptivo por sí misma (Palombi, 2016).

Dado que las personas varían en su capacidad de funcionar cuando están bajo grandes cantidades de ansiedad y estrés, y en mayor medida cuando se presenta un evento por sí mismo como recurrente, tal como la ansiedad crónica familiar, la familia como unidad debe activar mecanismos que redistribuyan la ansiedad y estrés que mantengan unos miembros o todos en conjunto para erradicar o reducir la disrupción y recuperar el balance y estabilidad individual y familiar. Cuando un sistema familiar enfrenta ansiedad crónica suele enfrentarse a situaciones disruptivas con menor capacidad adaptativa a largos periodos de conflicto intenso (Papero et al., 2018).

Las personas como cualquier otro organismo vivo, dictan su comportamiento con respecto a un sistema emocional originado desde la misma estructura genética. Las personas, histórica y evolutivamente han estimulado su conducta acorde a los procesos de incorporación a los subsistemas de relaciones individuales, a medida que se fortalecen estas relaciones se robustece el sentido de sí mismo y el respectivo rol a desempeñar dentro de un sistema familiar multigeneracional (Palombi, 2016). En las personas hay dos principales estimulantes de interacción en el sistema familiar, el primero es autónomo en busca de objetivos e intereses individuales y el segundo con respecto a su interconexión con la agrupación; cada familia debe actuar acorde a sus patrones de interacción para encontrar el balance

entre éstas dos fuerzas motivacionales de cada individuo que las integra (Papero, et al., 2018).

Asimismo, la evolución humana ha ido a la par de la extensión de grandes familias y sus respectivos sistemas de emociones, pensamiento y significados debido a la protección y educación de sus infancias mediante un amplio rango de interacciones desde las etapas formativas hasta la madurez (Papero, et al., 2018). Por lo cual, se entiende que, en la familia humana el comportamiento derivado de reacciones emocionales con respecto a sus relaciones personales con otros representa el nivel de presión recibida por los sistemas de emociones, pensamiento y de significados que estimulan o inhiben la autonomía emocional y la capacidad auto adaptativa; si esta autonomía se estimula en exceso se compromete la viabilidad y/o estabilidad del sistema familia por completo (Papero et al., 2018).

En el sistema emocional familiar los miembros presentan altos niveles de sensibilidad y/o empatía entre sí, regulando el comportamiento en ciclos interconectados de interacciones que producen, distribuyen, mantienen, modifican o erradican la ansiedad, el estrés y la tensión emocional en una o varias relaciones. Se crean percepciones e interpretaciones en conjunto, patrones de comportamientos que permiten responder acorde a un sentido común de acción (Papero, et al., 2018). Este sistema surge como producto del desarrollo personal de los miembros que integran a la familia y regula los patrones de interacción estimulando ciclos de procesos de socialización, comunicación, conexión y reacción emocional (Bamaca-Colbert, et al., 2019).

En cuanto a los sistemas de pensamiento, éstos se enfocan en la interacción de las partes en la creación de un todo mayor y como éste a su vez regula las interacciones de sus partes entre una acción pasada y la siguiente. Estimula la interacción de una red de trabajo cambiante y adaptativa, útiles en el aseguramiento de estabilidad

interna para habilitar los procesos de resiliencia, adaptación y/o regulación que permitan la supervivencia organizacional del sistema familia (Papero, et al., 2018).

Finalmente, cuando se logra cierto control familiar sobre los sistemas de emociones y pensamiento, es cuando se establecen y regulan los patrones de influencia que la familia ejerce sobre sus integrantes, incluye autoridad, límites, reglas, rutinas, prácticas y tácticas de control familiar en un sistema de significados que emerge sobre las interacciones derivadas de los sistemas de emociones y pensamiento establecidos, comprimiendo el mundo conjunto, la identidad individual y los significados otorgados a cada situación y/o evento en específico, así como la forma de visualizar el mundo conocido y su respectiva forma de funcionar (Bamaca-Colbert, et al., 2019).

Los sistemas de significado familiar surgen de la familiaridad de significados compartidos en distintos niveles de abstracción altamente interconectados: 1) una perspectiva familiar general que busca una conexión emocional intergeneracional, 2) una identidad familiar compartida en conjunto y, 3) una percepción compartida de los mismos estresores, recursos y opciones familiares ante diversas situaciones (Henry, et al., 2015).

Administración del Sistema Familia

Una familia tiene un proceso administrativo complicado que requiere de prácticas y estrategias para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos óptimos para el correcto funcionamiento del sistema familiar, tales como a) rutinas y cooperación, b) ajustes a interrupciones en las rutinas y cooperación de los miembros y c) una crianza por una figura de autoridad. Las rutinas inducen a un comportamiento recurrente que designa quién hace qué y cuándo, proporciona predictibilidad y regula la estructura de comunicación y autoridad, otorga roles y brinda el sentido de pertenencia e integración que permite familiarizarse efectivamente a los patrones

de comportamientos requeridos para el cumplimiento de las rutinas (Petren y Puhlman, 2021).

La familiaridad a las rutinas permite facilitar transiciones de forma controlada, para ello la familia requiere primero comprender y atender las necesidades, circunstancias y dinámicas de cada miembro familiar y el conjunto de éstos, por lo cual, las rutinas tampoco pueden ser inflexibles, sino más bien adaptativas y/o resilientes. Suelen crearse paulatinamente y se adaptan a medida que los miembros de la familia se desarrollan personalmente durante las distintas etapas de la vida en los distintos roles a desempeñar, ya sean éstos de abuelos, padres, tíos, hermanos, hijos, sobrinos y/o nietos, etc. (Petren y Puhlman, 2021; Cox y Paley, 2003).

Las rutinas responden a la necesidad familiar de estructura y predictibilidad, puede crearse de forma orgánica como un patrón habitual de comportamiento o bien de manera intencional con un fin específico. La ineffectividad de una rutina familiar puede resultar en el incremento de los niveles de estrés de uno o más miembros (Petren y Puhlman, 2021). La familiaridad varía según el nivel de conexión emocional mantenida en el sistema familiar, algunas conexiones son ampliamente efectivas y frecuentes a través de varias generaciones en diversos escenarios de interacción, otras son infrecuentes y/o limitadas a ocasionales contactos, así como también podría ser una nula conexión por un contacto inexistente (Papero, et al., 2018).

La administración del sistema familia parte del núcleo del control, de la(s) figura(s) de autoridad, puede ser ésta de un individuo, una relación marital, una práctica compartida de crianza o la figura familiar más cercana, (Papero, et al., 2018). Las familias son organizaciones con estructuras de autoridad (o falta de ésta) claras, aquellas que muestran un comportamiento dirigido por el respeto mutuo tienden a mayores niveles de funcionamiento y mejores prácticas en la resolución de

problemas y/o en la toma de decisiones. La supervisión (o falta de ésta) de la figura de autoridad permite ajustes en los comportamientos. Cuando esta figura es representada por los padres, hay una inclinación de éstos por utilizar estrategias psicológicas de manipulación emocionales como la inducción de culpa y vergüenza que inhabilita la autonomía individual e invalida los sentimientos con la finalidad de mantener el control de la dinámica familiar (Henry, et al., 2015).

Cuando el núcleo familiar es representado por un matrimonio, una conexión emocional efectiva puede significar un sentido de seguridad en los hijos, útil para regular y organizar emociones en el proceso de socialización, en caso de una conexión emocional deficiente puede ser ocasionado en los hijos un conflicto como resultado de angustia o molestia constante, pudiendo resultar en un corte emocional y distanciamiento físico con una o ambas figuras de autoridad del matrimonio (Cox y Paley, 2003).

Ahora bien, la crianza al ser compartida entre un núcleo familiar representado por dos figuras de autoridad con responsabilidad conjunta estimula en mayor medida el desarrollo de las infancias para que éstas logren una mejor adaptación en su proceso de socialización (Petren y Puhlman, 2021; Papero, et al., 2018). En el caso de separación de una de las figuras de autoridad cuando éstas aún están en proceso de crianza, impactan directamente en el desarrollo del infante, usualmente afectando durante su etapa adulta, por lo que queda claro que el funcionamiento individual es afectado por el funcionamiento de cada miembro en cualquier etapa de la vida familiar (Palombi, 2016).

La respuesta de las figuras parentales al afecto o falta de éste recibido por parte de infantes también influye en el rol formativo de las generaciones más jóvenes en su proceso de socialización, padres con altos niveles de sensibilidad y empatía facilita el aprendizaje de regulación emocional adaptativa en los hijos. De igual forma, tanto

la frecuencia como intensidad de expresividad de afecto y/o conexión emocional contribuyen al clima emocional del sistema familia, lo cual permite a infantes expresarse y aprender sobre sus experiencias emocionales, mientras que en aquellas experiencias familiares de carácter emocional que se perciben como hostiles llevan a una desmotivación y desconfianza para solicitar asistencia en necesidades emocionales futuras (Fosco y Grych, 2013).

El sistema familiar, en su unidad parental funge como guía en las direcciones que puede tomar la familia para lograr objetivos específicos, sin embargo, cuando ésta entra en la etapa adolescente de los hijos es donde usualmente se originan diversos estresores, tanto predecibles como impredecibles que requieren mayor control y capacidad de adaptabilidad familiar, en esta fase se requiere mantener un balance entre el sentimiento de separación y conexión emocional para los adolescentes. De igual forma, una familia puede presentar guías bidireccionales, dónde cada figura de la autoridad parental aporta distintos elementos de separación y conexión emocional (O'Connor, et al., 1997).

El nivel de influencia de este balance varía según las circunstancias y percepciones de situaciones específicas, mientras los niveles de conexión emocional y capacidad adaptativa se perciben como satisfactores, brindando regularidad y ritmo a las interacciones familiares. Se establecen patrones de comportamiento específicos para la interacción en celebraciones familiares, religiosas y/o eventos nacionales o culturales (Henry, 1994). Además, la adolescencia incrementa el proceso de negociación y delegación en la autonomía de los jóvenes en cuanto a su responsabilidad en el cumplimiento de rutinas, reglas y dinámicas familiares, así como un aumento en la interacción de éstos con similares y contemporáneos ajenos a la familia. Esta interacción influye en la importancia que se le da a las experiencias de socialización y la posterior evaluación de éstas con respecto a las normas, moral, identidad y valores aprendidos y aprehendidos del núcleo familiar (Bamaca-Colbert, et al., 2019).

El núcleo familiar construye su identidad mediante la narrativa de cánones culturales que dan sentido y fluidez a las experiencias vividas más allá de simples acontecimientos que incluyen pensamientos, emociones, motivaciones, intenciones y evaluaciones propios y ajenos, comprendidos a medida que son compartidos y enmarcados por interpretaciones en conjunto. Las narrativas familiares toman importancia durante la adolescencia con la creación de significado y exploración de identidad. El encuadre narrativo con el exosistema social, es decir, el ambiente externo del sistema familia, define la forma en que éste último se adapta a las experiencias prototípicas de la sociedad, tal como asistir a instituciones educativas, entablar relaciones sentimentales o el momento de comenzar la crianza de su respectiva descendencia (Fivush y Merrill, 2016).

Una práctica común se presenta cuando surgen problemáticas entre dos individuos y son éstas moderadas por un tercero que aminore o elimine la tensión entre las primeras dos partes, una práctica común que ejemplifica esto es la interacción por separado de ambas figuras parentales en un mismo hijo sobre la misma cuestión (Papero, et al., 2018). El control del proceso de administración familiar permite bucles retroalimentativos tanto efectivos como no efectivos, éste último mantiene la jerarquía, mientras el primero genera cambios al sistema que se adapte mejor a la etapa en curso y el desarrollo individual y colectivo de la familia (Thompson, et al., 2019).

Cuando el bucle de retroalimentación incide sobre el funcionamiento de la familia proporciona patrones de comportamiento que influyen sobre la vida de las personas que crecen y se desarrollan bajo el influjo de éstos en un proceso de proyección familiar (Palombi, 2016). Este proceso influye sobre la maduración adaptativa de las generaciones más jóvenes (Papero, et al., 2018), transfiriendo en mayor medida problemas emocionales de padres a hijos, impactando en el desarrollo de

relacionarse (in)saludablemente con terceros en el resto de su vida (Thompson, et al., 2019).

Cuando el sistema familia continua en el bucle de retroalimentación no efectivo durante el crecimiento y desarrollo de sus generaciones más jóvenes hasta su etapa adulta, puede generarse un rol de victimización en un integrante de menor edad, que justifique una explotación financiera de éste al llegar a la etapa adulta, ya sea ilegal o inapropiada de fondos, propiedades o logros sobre otro miembro de mayor edad de la misma familia (Chan y Stum, 2022).

Por el contrario, cuando el proceso de proyección familiar se percibe como ajeno a un individuo o éste comienza a experimentar altos niveles de estrés y ansiedad crónica, una respuesta emocional incluye un esquema de diferenciación como un sentido individual de identidad. Cuando la diferenciación percibida es de gran intensidad puede generarse un corte emocional con respecto a aquellos individuos con los que se tiene mayores conflictos, incluso con toda la familia. Este corte puede ser mediante un distanciamiento físico o emocional, y se establece por el nivel de diferenciación individual (Thompson, et al., 2019).

El surgimiento de un corte emocional no significa que las problemáticas que lo ocasionaron se han resuelto, sino que la ansiedad original se presenta cuando emergen estresores similares en su vida diaria, reduciendo la capacidad de racionalizar y balancear las emociones propias al contrastar éstas con las aprendidas de proyecciones familiares, por lo cual, se entiende que tanto la diferenciación como el corte emocional, ya sea que se experimenten en forma conjunta o en individual, su impacto es poco favorable a los sistemas de emociones, pensamientos y significados en cada uno de sus miembros y del sistema familia en conjunto (Thompson, et al., 2019).

En el caso de aquellos jóvenes sin núcleo familiar, es decir, aquellos sin padres, ya sea éstos biológicos y/o de acogida, son propensos a mayores niveles de estrés y ansiedad crónica en sus etapas adultas, generando bucles de comportamientos dañinos en sus relaciones íntimas y de socialización. En cualquier caso, ya sea, dentro o fuera del sistema familia, las personas forman parte de la sociedad, la sociedad se influencia y al mismo tiempo influye en las familias que conforman dicho exosistema social, donde también se muestra una proyección social, similar a la proyección familiar y esquemas de diferenciación que producen tanto progresos como retrocesos sociales que tienden a suceder en situaciones que incrementan la ansiedad crónica familiar y social (Papero, et al., 2018).

2.3.2.2 El sistema Empresa

En las EF hay supuestos de estructura y operatividad que son dados por seguro/hecho (*taken for granted*) entre los derechos y responsabilidades de sus miembros y el control del trabajo empleado a subordinados, tanto familiares como externos de la familia; esto se explica en parte por las divisiones espaciales identificadas dentro de la EF entre las áreas operativas y las administrativas o gerenciales. Dichas divisiones son responsables no solo de un distanciamiento estructuralista formal para agrupar a las personas jerárquicamente acorde a ciertas responsabilidades y obligaciones en la empresa, sino también para un distanciamiento informal en los constructos del *yo/mismo* y *otros*, o bien, *nosotros* y *ellos* (Ainsworth y Wolfram, 2003).

Lo anterior es visible cuando la mayoría de los trabajadores en posiciones jerárquicas inferiores y/o relacionados con lo operativo y productivo son externos a la familia propietaria, identificando con claridad los beneficios a los que puede acceder como trabajador y aquellos a los que no puede acceder por no ser miembros de la familia. Asimismo, estas divisiones permiten a una escala mayor la

creación del sentido de pertenencia a la empresa, es decir, las divisiones espaciales no son solo dentro de la EF, sino que además permite que externos de la familia que laboran dentro de la EF también desarrollen un sentido de unión en sus relaciones sociales con los miembros de la familia, aun cuando internamente no goza de los mismos beneficios que éstos. (Ainsworth y Wolfram, 2003).

En cuanto a las divisiones espaciales dentro de los miembros de la familia, se le denomina segmentación familiar, aquí aplican elementos de inclusión o exclusión relacionados con género, generación y propiedad, familia directa y/o extendida, hijos e hijas adultos, propietarios de la familia y empleados miembros de la familia sin participación accionaria de la propiedad, así como compromiso hacia la familia y compromiso hacia la empresa. Asimismo, la segmentación puede experimentarse por cualquiera dentro de la EF, tanto miembro de la familia como externos, creándose así un sentido de inequidad, un tratamiento diferente en la búsqueda de mantener y/o retar el control imperante. Los propietarios de mayor autoridad pueden suprimir o estimular estas percepciones ya sea para buscar separación, cohesión y/o cercanía en la unidad familiar y empresarial dentro de la EF. (Ainsworth y Wolfram, 2003).

Por lo que se entiende que las EF no solo están constituidas por miembros de la familia propietaria, sino que también pueden incluir amigos o cercanos a éstos o bien, extraños que su contratación corresponda a la especialización o experiencia de éstos y al intercambio de favores a conocidos y/u otras empresas del sector. Para que el propietario o gerente de la EF pueda ser influenciado en su comportamiento y/o toma de decisiones, así como del comportamiento de sus subordinados influenciados por éste, se utiliza determinadas tácticas de influencia como bonificaciones, comisiones o la oportunidad de ascensos verticales o diagonales que permitan mejores ingresos y mayor nivel de autoridad. Estas tácticas pueden estar buscando la integración de un miembro a cierta agrupación, el intercambio de favores, la racionalidad funcional o instrumental, asertividad,

apelación por ayuda de superiores, así como coalición de intereses por varios miembros (Tsai, et al., 2013).

Sin embargo, a pesar de que en la EF puedan colaborar personas ajenas a la familia, ya sean estos trabajadores; en el caso de las grandes empresas que cotizan en bolsas de valores está la presencia adicional de grupos accionistas, pero la gobernanza corporativa y su política de activos y pasivos es controlada por la familia mayoritaria. La complejidad de este asunto radica en que quienes las administran tienen en primera consideración las necesidades y deseos de la familia propietaria. Los miembros propietarios prefieren enfocar los recursos de la empresa en la generación de utilidades para satisfacer intereses personales y no a los organizacionales, perjudicando a estos externos que de alguna forma interactúan o tienen intereses dentro de la EF, tal como empleados no miembros de la familia o bien, accionistas externos.

De manera general, las investigaciones sobre las pequeñas empresas están orientadas a ideologías y retóricas familiares, metáforas familiares que les permiten representar la naturaleza o deseo de las relaciones, disciplina y control que puede o no aplicarse dentro éstas; normalmente, los propietarios toman decisiones, organizan el trabajo y asignan recursos, mientras los empleados exhiben simpatía y empatía hacia los propietarios y la EF, tal como la interacción ideal de una familia (Ainsworth y Wolfram, 2003).

Los mecanismos de control ejercidos por las figuras de autoridad legítimas en la EF son críticos para que se formulen estrategias y acciones específicas de operación, clarifican expectativas de comportamiento y resultados de operaciones, así como de focalizar y alinear prioridades organizacionales y familiares (Dashtbayaz, et al., 2019; Ruiz, et al., 2019). Estos mecanismos de control son implementados mediante rutinas y procedimientos formales de información que usan los actores en control

para mantener o alterar patrones de comportamientos en ciertas actividades productivas organizacionales (Acquuah, 2013).

Los mecanismos de control dentro de la EF pueden estar orientados a cumplir con objetivos de mercados, burocráticos o de control del clan. En los primeros, los gerentes focalizan su atención a la transacción y recursos, minimizando la importancia de la adición de los subordinados a las reglas y/o normativas organizacionales. En los segundos se enfatiza en especialización, monitoreo y reforzamiento de las reglas, regulaciones y normas formales. Mientras el tercer tipo se enfoca en una interacción informal dónde las tradiciones y creencias son utilizadas para estimular una alineación entre los valores individuales y los valores familiares (Songini, et al., 2018).

Ahora bien, cuando la empresa crece -o madura- y crea una mesa directiva, suele ser el fundador o uno de sus sucesores quien ejerce como líder legítimo de ésta, además, se coloca a miembros de la familia en posiciones gerenciales clave para acumular más control (Kuan, et al., 2011). Para lo cual, esos actores en control, directivos o gerenciales, implementan sistemas de mecanismos de control para mantener determinado rendimiento que los haga de mayor competitividad en el mercado y la organización misma en que se desarrollan y a su vez, los beneficios para la familia no se perjudiquen (Duréndez, et al., 2011).

Los contratos son fundamentales en la clarificación de estos mecanismos de control por parte de las empresas, no obstante, lo que ocurre en las EF cuando hay un fuerte sistema del control familiar, en cuanto al contrato de los miembros de la familia que laboran dentro de la empresa pero que no son propietarios es dado por hecho o bien incurrirá en un incumplimiento, pues las cuestiones relevantes no son laborales, sino familiares (Lu y Tao, 2009), estipulando que estos miembros toleren situaciones poco remuneradas o, incluso, relaciones en conflicto. Los mecanismos

de control incluyen entonces un rango de sanciones y/o retribuciones, éstos se guían de valores, normas y creencias que dirigen las acciones y comportamientos de todos los que integran a la organización (Songini, et al., 2018; Kallmuenzer y Peters, 2018).

Sin embargo, las EF suelen tener bajos niveles de conflicto entre los propietarios y el gerente, así como los mecanismos de control administrados por éste, mientras que sus niveles de conflicto entre los miembros propietarios son altos. Al tener un rol activo en la gerencia y la mesa directiva es como ciertos miembros aseguran su capacidad de establecer y mantener ciertos sistemas de control interno. Los sistemas de control interno débiles facilitan que emerjan comportamientos oportunistas, tanto de los miembros de la familia como de los miembros de la empresa no familiares (Bardhan et al., 2015); por lo que el miembro familiar propietario de mayor influencia sobre el resto suele tomar la posición de mayor control de la EF, siendo la gerencia administrada por éste.

Finalmente, los mecanismos de control suelen cambiar y refinarse a medida que los miembros de la familia propietaria maduran (tanto emocional como físicamente), a medida que envejecen estos individuos propietarios a la par que la empresa, en específico de aquel que ejerce el control gerencial, se puede inclinar a uno de los siguientes escenarios: 1) la solidificación de sus operaciones y capacidades más lucrativas; 2) mantener el ritmo y capacidades previas o bien; 3) la expansión de estas operaciones y capacidades a nuevas regiones y/o actividades/productos (Zellweger, et al., 2012).

Si el control no es firme, se optará por el primer escenario con la intención de centralizar esfuerzos y mecanismos de control en actividades rentables. Si el control es firme pero no uniforme a todos los miembros de la EF, se podría optar por el segundo escenario, dado que esto le permite mantener un ritmo previo de

productividad. Finalmente, si se tiene un control organizacional denso y consistente, la opción racional sería la expansión, dado que tanto su *status quo* como su productividad estarían en un nivel que le permita cierta movilidad de operación.

2.3.2.3 El sistema Propiedad

Las familias hacen uso del ejercicio del poder para retener no solamente un alto control en el nivel de la propiedad que les pertenece de la EF, sino también para involucrar a miembros de la misma familia en la organización dentro de la gerencia, en varias sillas de la mesa directiva o diversas posiciones jerárquicas clave para la acumulación del control organizacional. Esta acción es realizada por la familia como una aversión a perder el control de la empresa que han fundado o heredado, optando entonces por estas posiciones en miembros de la familia, ya sean miembros activos de la empresa o no, aún por encima de mejores profesionistas en el mercado laboral. Cuando ejercen este control, influyen diariamente las actividades y decisiones tanto de la empresa como de la mesa directiva (en caso de haber). Aquí la transparencia es baja o incluso nula en cuanto al control de la toma, ejecución y supervisión de decisiones (Sacristán-Navarro, et al., 2011).

Además, cuando múltiples generaciones de una familia se involucran dentro de las actividades de la EF, las diferencias se intensifican entre estos individuos, dificultando el desarrollo de la visión compartida de bienes y recursos de la empresa para beneficio personal y/o familiar (Sanchez-Famoso, et al., 2019). La resistencia a transmitir el control legítimo (poder) de una generación a otra, fuerza la interacción entre individuos de la familia dentro de la EF, las dinámicas de control son influidas por el valor y simbolismo cultural que resulta de la narrativa imperante de la historia social, compartida colectivamente, pero dirigida solo por el propietario considerado de mayor legitimidad o bien, del grupo mayoritario en conjunto. Posponer o eludir el proceso de sucesión crea una dinámica por parte del propietario para no delegar de

forma deliberada sus principales actividades, además incrementa la supervisión directa de la relación con determinados clientes y/o proveedores considerados de gran importancia para mantener su presencia en las dinámicas empresariales, socavando la legitimidad del potencial sucesor (Ferrari, 2019).

En las personas que componen la elite de una EF, la competencia o rivalidad que éstas puedan presentar entre sí se comprende como una pugna por el control (o una parte de éste); la relación de poder. En el caso de las grandes corporaciones familiares, dónde los grupos accionistas son quienes determinan en mayor medida la dirección que la empresa tomará, así como el destino de recursos y la forma de emplear éstos puede dar pauta a coaliciones entre grupos minoritarios para enfrentar a grupos mayoritarios, incluso de accionistas pequeños a unirse a grandes grupos (aun cuando éstos proyecten distintos fines) para fortalecer la posición de éstos últimos con la intención de beneficiar a ambos. En el caso de los accionistas externos a la familia dentro de una empresa controlada familiarmente (aquí la familia es propietaria mayoritaria, pero no total de la empresa), es probable que éstos pretendan unión entre sí para moderar el control (*poder*) de la familia dominante, ésta última por su parte, busca fortalecer su postura al mantener la mayor cantidad de acciones y expropiar beneficios de sus contrapartes minoritarias (Jara-Bertin, et al., 2008).

El orgullo, identidad personal, reputación, apego emocional, habilidad de ejercer autoridad y control, son los elementos que los miembros de la familia propietaria de una EF desarrollan en el ciclo de vida de la empresa misma, por lo cual es de esperarse que perpetúen los valores familiares al preservar la dinastía familiar y la conservación del capital social y laboral en la familia misma. Entre las causas para que una familia pierda el control de la empresa está la falta de capacidades y/o habilidades del sucesor, su falta de interés y/o motivación o la pérdida de éste, ya sea por muerte o enfermedad. Los conflictos familiares por el control de la EF suelen darse de una segunda generación en adelante. (King y Peng, 2013).

Además, aquellas empresas controladas por una mayoría de accionistas miembros de una familia, tienen niveles claramente visibles de baja deuda. Sin embargo, aquellas con miembros de la familia en la mesa directiva pero no en la gerencia tienden a acumular deudas altas. Este fenómeno sucede por la aversión al riesgo de incrementar deudas que se genera en las empresas controladas por una familia y administradas por los mismos fundadores o sus herederos, pero cuando entran a una perspectiva de la agencia donde el gerente es un agente externo a la familia, éste puede hacer un buen trabajo en las finanzas de la empresa, sin embargo, si está bajo el control de una familia mayoritaria en la mesa directiva, éstos últimos buscarán su beneficio individual y aumentarán la deuda (González, et al., 2013).

Las EF y las empresas controladas por una familia accionaria mayoritaria persiguen objetivos informales no financieros en su mayoría, sino de salud socioemocional, pero ésta solo es posible cuando se puede retener el control por la familia sobre la empresa. De tal forma, la transferencia del control de la propiedad de manera transgeneracional le permite a la familia continuar obteniendo o persiguiendo sus intereses particulares a través de la empresa misma. Entonces, el control juega un rol central y crítico para lograr dicha salud socioemocional. Tres aspectos centrales del control a considerar por las familias son: extensión del control actual, duración total del control y la intención de transferir el control a otra generación familiar. Estos tres aspectos afectan la salud socioemocional al crear o perpetuar el conflicto. Una empresa con alto valor socioemocional puede incrementar su valor financiero en el mercado, en especial si cotiza en la bolsa de valores de alguna región del mundo, su valor incrementa dado que el valor intrínseco percibido por quienes las integran, en especial sus propietarios miembros de la misma familia, otorga un estatus de prestigio a la reputación de la empresa.

2.3.3 Las relaciones de poder en la empresa familiar

Como ya se ha hecho mención, los individuos, desde el nacimiento hasta la muerte se encuentran en una constante interacción entre los diversos actores que participan dentro de distintas formas organizacionales conformadas en la sociedad (Ibarra y Montaña, 1992), dónde, tanto el comportamiento como las necesidades, deseos y aspiraciones individuales se estructuran con relación a dicha interacción con estas agrupaciones, siendo la organización familiar la de mayor influencia (Roethlisberger y Dickson, 1966).

La familia (o falta de ésta) ha sido responsabilizada de la formación de los individuos en cuanto a los niveles de confianza, identidad y cooperación que éstos han de desarrollar y desempeñar en la sociedad, dado que fomenta mecanismos de control que estimulan el compromiso y la dependencia en la interacción entre individuos de ciertas agrupaciones sociales (Aubert y Gaulejac, 1993; Chandler, 1987; 1992).

Estas interrelaciones dentro de cada familia crean mecanismos de control mediante jerarquías de autoridad relacionadas con la designación de apelativos tales como pareja sentimental, así como padre, madre, hijo, hija, hermano, hermana, primo o prima, entre otros; éstos no son únicamente títulos honoríficos, nobiliarios y/o de lazo sanguíneo, sino también de cualquier agrupación social considerada como familiar en cualquier estrato social, donde los roles a desempeñar se caracterizan por determinadas responsabilidades y obligaciones designadas según la relación jerárquica dentro de la organización familiar y su respectiva cercanía a la figura de autoridad (Engels, 1884).

Por su parte, los individuos no están sujetos a una interacción únicamente con la organización familiar, sino que éstos al crecer se relacionan con terceros de organizaciones familiares similares, conformando así, en un nivel social, distintas organizaciones a la par de la familiar en la cual se mantiene interacción constante,

esta interacción se vincula por simbologías, coloquialismos y/o tradiciones, lo cual genera un flujo constante de información, conocimientos y prácticas, entradas y salidas de datos como resultado de la interacción con contemporáneos de otras familias, además de la interacción en instituciones formativas como escuelas, empresas, cultos religiosos, entre otras, formando así un entretejido social con potenciales diferencias entre las percepciones de individuos (o agrupaciones sociales) sobre una misma dinámica u objeto. A mayor escala se construye una realidad superior que impera sobre los anteriores, independientemente de su percepción sobre alguna dinámica u objeto, bajo ésta se rigen todas las organizaciones sociales y éstas a su vez obedecen una serie de dinámicas y/u objetivaciones establecidas por este exosistema social y por lo cual se estipula los parámetros de lo correcto/incorrecto o aceptable/inaceptable para el funcionamiento de una sociedad (Berger y Luckmann, 2003).

Entonces, la construcción social de este exosistema se considera fluctuante según el nivel de interacción entre individuos de distintas organizaciones sociales, sin embargo, la familiar será la de mayor influencia en el desarrollo y adaptación social de cada persona (Dolan, 1995); y es debido a su propia naturaleza de supervivencia, donde la transmisión de conocimientos a los integrantes de la agrupación se da desde la infancia por una figura de autoridad legitimada familiarmente por medio de simbologías, coloquialismos y/o tradiciones. Esta dinámica es aplicada y replicada generacionalmente, lo que le permite desarrollar en sus miembros confianza, identidad y cooperación, mismos que determinarán el nivel de adaptación social (Rendón, 2006).

Clasificando así a la familia, no solamente como una agrupación natural y lógica para los individuos, sino que se considera una de las instituciones responsables de la construcción de la sociedad moderna donde, tanto dinámicas como objetivaciones son moldeadas por la familia y a su vez, la familia influye en la percepción del colectivo sobre estas objetivaciones, caracterizando así a la

sociedad como un modelo ideal de la etapa histórica en que se desenvuelven (Rendón, 2010; Micolta et al., 2013).

Por lo tanto, los individuos no están sujetos a una interacción inamovible con sus similares dentro de la organización familiar, es decir, poseen completa e infinita posibilidad de interacciones con otros individuos de otras familias y/o instituciones formativas y de interacción social, obteniendo una gran cantidad de interpretaciones y significados interdependientes de distintas interacciones con distintos grupos sociales (con reglas formales e informales específicas de comportamientos cada grupo) que le permite a los individuos adaptarse a los cambios del entorno externo de su familia, es decir, la capacidad de adaptarse a la sociedad, ya sea reforzando, modificando o eliminando dinámicas sociales aprendidas en la familia y tener mayor capacidad adaptativa a la complejidad de la sociedad (Holland, 1992). No obstante, como ya se ha hecho mención de manera reiterada, la familia es la organización que mayor influencia tendrá sobre el comportamiento de individuos durante su vida.

Por tal motivo, no sorprende la mimetización de otras configuraciones de organización social al comportamiento de la organización familia, tal es el caso de la empresa moderna, cuyo fin es producir, obtener y vender (Aubert y Gaulejac, 1993) mediante mecanismos de control que estimulan el compromiso y dependencia a la organización (Chandler, 1987; 1992), lo que habilita la explotación laboral en algún nivel conveniente para la empresa (Franco y Golçalvez, 2005).

Al mimetizar el comportamiento de control de una organización familiar, las empresas pretenden la generación de un vínculo de confianza, identidad y cooperación entre y con sus miembros, de esto depende el comportamiento y dinámicas sociales requeridas para el correcto funcionamiento y continuidad/supervivencia de la empresa misma (Chandler, 1987; 1992). Sin embargo, una empresa que mimetiza el marco normativo de la organización familia

no se convierte en EF, aun cuando el discurso organizacional lo estipule así. Es decir, no basta con la réplica de un marco normativo de control e imposición de ideologías mediante simbologías, tradiciones y costumbres que genere un orden estructurado en una figura paternal; tampoco se considera EF cuando varios miembros de una familia colaboran dentro de una misma empresa sin ser propietarios (al menos mayoritariamente) de ésta.

En la última década, tanto en la EF como en la empresa que mimetiza ser EF han sido objeto del análisis de estudios que pretenden comprenderlas y explicar su comportamiento, desde comparativas de productividad y eficiencia hasta cuestiones intrínsecas de elementos como confianza, respeto y cercanía de las relaciones personales, apego emocional a la organización, cooperación y consecución de objetivos organizacionales, entre otros (Czernek-Marszalek, 2021; Chang et al., 2019; Vodák et al., 2014; Díez et al., 2014).

Acorde a varios autores (Alcorn, 1982; Corrales, et al., 2018; Marcelino-Aranda et al., 2020) para la conformación de una EF es necesaria la participación de dos o más miembros de la agrupación familiar en actividades gerenciales, administrativas y operativas, a la par que éstos mantienen el control de la propiedad en su toma de decisiones, así como de su ejecución y supervisión. De igual forma, debe proyectarse y/o llevarse a cabo la transferencia del control organizacional a la siguiente generación familiar (Pounder, 2015; Burch, et al., 2015). Por lo cual, la EF es una organización que no solo tiene interacciones entre los miembros de una organización social, sino que se conforma una interacción transgeneracional por medio de tres sistemas sociales que se relacionan entre sí en orden y/o en yuxtaposición: *familia, empresa y propiedad* (Tagiuri y Davis, 1982).

Dicho orden y/o yuxtaposición, producto de las relaciones de poder de los sistemas sociales dentro de la EF es estructurado en torno a una figura de autoridad que

ejerce determinados mecanismos de control en terceros de la misma organización para coordinar acciones que permitan determinado fin; estos terceros tienen el mismo nivel jerárquico y/o social que quien ejerce el poder, sin embargo, ceden a su fin. Esta estructura suele permitir interacciones sociales bajo cierta normatividad, es decir, mecanismos de control formales e informales que consisten en rutinas y prácticas reglamentadas, estimulantes, apremiantes y/o sancionables que permitan el correcto funcionamiento de la productividad a que se aboque la empresa y la comunicación entre los individuos que las integran.

El resultado de las relaciones de poder en la EF, además de la elevada tasa de mortandad, es lo que Umans et al (2021) señalan como problemáticas culturales que generan tensión y/o conflicto, tal es el caso de la voluntad reacia de un propietario varón a elegir una sucesora mujer o la negativa por aceptarla como autoridad por otros miembros de mayor antigüedad. Se percibe a la EF como una organización en constante conflicto por su tendencia de exclusión, tanto de mujeres como de hombres de menor edad en roles directivos/gerenciales por falta de aceptabilidad, credibilidad y/o legitimidad ante sus pares y/o contemporáneos (Ahrens, et al., 2015; Hadad Haj-Yahya et al, 2016; Wang 2010; Glover, 2014; Remery et al., 2014; Soto, et al., 2020; Singh y Kota, 2017).

A medida que la familia crece, los individuos miembros de la familia tienden a involucrarse mayor medida dentro de la EF, esto convierte a la organización en un escenario complejo de interacciones y dinámicas que pueden enfrentar distintas generaciones (Liu, 2020). Los antecedentes de cada EF son esenciales para la comprensión de estas interacciones y dinámicas (Hahn, et al., 2021) en las que se mezclan los roles, derechos y responsabilidades de la empresa con los roles, derechos y responsabilidades familiares (Greenhaus y Beutell, 1985).

Esta mezcla de roles, derechos y responsabilidades presente en la EF genera tensión y conflictos entre sus miembros en su constante pugna por ejercer el poder

por medio de mecanismos de control en la relación de poder, esta situación puede ser solucionada fácilmente por algunas EF o bien, puede significar años que involucren varias generaciones en la lucha por la legitimidad y reconocimiento del poder de una de las partes sobre otra (Barnes y Hershon, 1976). La EF y su idiosincrasia influye en el grado en que unos ceden ante el control de otros (Fries, et al., 2021).

Según Arenas y Rico (2014), esta problemática tiene relación con la inexistencia de un instrumento normativo formal que acumule el control para regular sistemáticamente la interacción entre personas con una misma posición jerárquica y/o social dentro de la EF en sus procesos clave para el correcto funcionamiento de la empresa, tal como el proceso de sucesión, que suele ser el que genera los conflictos de naturaleza disruptiva, o bien, como las actas constitutivas de la conformación organizacional y de gobierno de la EF por parte de los sucesores, que suele generar conflictos cotidianos que tienden a intensificarse y llegar a ocasionar conflictos disruptivos.

Por lo cual se han intentado comprender y encontrar una posible solución a éstas desde una diversidad de escuelas sociológicas que pretenden la universalidad de sus hallazgos y/o conclusiones, tal como aquellas sobre la intención transgeneracional de permanencia familiar en la empresa (Mahto et al., 2019; Umans et al., 2018; Giménez y Novo, 2019), la elección previa y sistemática de sucesores (Basco y Calabrò, 2016), la comunicación intergeneracional entre predecesores y sucesores (Leiss y Zehrer, 2018), la transferencia efectiva del control de la empresa (Chiang et al., 2021), desde un análisis de desempeño del sucesor una vez concluido el proceso de sucesión (Cucculelli y Micucci, 2008), identificación de aquellas situaciones relacionadas al éxito o fracaso del proceso de sucesión (Pan, et al., 2018; Macías y Ramírez, 2011; Daspit et al., 2015), así como de la potencial dificultad para obtener financiamiento externo cuando el sucesor no cumple determinadas expectativas, ya sea de género o edad (Sardo et al., 2021).

Otra perspectiva de análisis se inclina por dinámicas más intrínsecas al factor humano en las relaciones personales de los individuos, tal es el caso de Calabrò et al. (2018) que señalan como predictor de la elección de sucesor a la calidad de las relaciones (formales e informales) que conforman la organización y el liderazgo ejercido en las relaciones de poder tanto del predecesor y el del posible sucesor (entre sí y de éstos con otros integrantes de la EF). Weber (1992) por su parte, representa esta dinámica de control como un ejercicio de poder y éste se debe a la legitimidad que una figura de autoridad representa, ya sea por un carácter racional, tradicional o carismático. Acorde a de la Rosa (2009) resulta imprescindible el ejercicio del poder como un recurso discursivo para que una organización logre obtener, tanto la adherencia como la conformidad y cooperación de sus integrantes, para formar saberes, inducir satisfacciones y construir redes productivas que cubran su totalidad organizacional. La EF no está exenta de esto.

El ejercicio del poder en la EF puede ser posible debido a los distintos recursos (tanto físicos como metafísicos) que una persona pueda emplear sobre otra para generar un comportamiento o acción específica en una infinidad de interacciones sociales dispersas por toda la organización y con la posibilidad de emerger en cualquier momento y/o situación. Los mecanismos de control por medio de los cuales se ejerce el poder influyen directa e indirectamente en la supervivencia de una EF; las figuras de autoridad legítimas, por medio de los mecanismos de control ejercidos en las relaciones de poder estimulan el cumplimiento de objetivos organizacionales (Efferin y Hartono, 2015), manteniendo, suspendiendo, eliminando o sancionando comportamientos que favorecen o perjudican la colaboración (Yan y Sorenson, 2003).

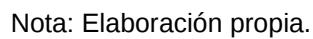
Según Leotta et al. (2017) el rol de control en el proceso de legitimarse como líder puede conformarse a través de tres niveles: 1) individual que consiste en la autoconcepción de líder que una persona internaliza; 2) una relación de reconocimiento donde un individuo se identifica como líder y otro se identifica como

seguidor y; 3) cuando es fuertemente respaldado por un colectivo que corresponda algún ambiente social. En la EF suele ser el primero, dónde el sucesor se encuentra percibiéndose a sí mismo como buen representante de los intereses de la EF o de las relaciones de los miembros de la familia. En esta legitimación participan miembros y no miembros de la familia que interactúan dentro de la EF y los roles que desempeñan son definidos como una respuesta a la cultura del entorno en que se desenvuelven (Samara, 2020).

Sin embargo, las relaciones del poder (mediante las cuales los actores en control de forma legítima ejercen el poder), no pueden implicar un mecanismo de control con violencia y/o coacción física. Dada su naturaleza se dicta que los participantes de esta interacción tienen la opción de obedecer o no, pero por algún tipo de racionalidad deciden someterse al ordenamiento dado. Esto, como ya se ha hecho mención en diversas ocasiones, se considera como algo poco analizado en las investigaciones sobre la EF acorde a la tendencia en temáticas de mejoramiento del desempeño administrativo, económico y/o productivo (de la Rosa et al., 2009).

Por lo que, estudiar las dinámicas, interacciones sociales, relaciones personales y mecanismos de control (formales e informales) derivados del poder ejercido dentro de la EF resulta de gran interés, pues a diferencia de cualquier otra organización, ésta posee una conformación organizacional que involucra tres sistemas sociales en yuxtaposición constante: *familia, empresa y propiedad* (ver figura 15).

Las relaciones de poder dentro de la empresa familiar. La yuxtaposición de roles.



CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

Las ciencias sociales con enfoque metodológico cualitativo poseen diversas estrategias para la indagación de un fenómeno social de interés que permiten capturar y estudiar su complejidad indagando las dimensiones multifacéticas que conforman dicho fenómeno social (Leedy y Ormrod, 2016). Tales estrategias de investigación pueden ser los experimentos, encuestas, análisis de archivos (documentales), historias (de vida personal/organizacional) y estudios de caso (ver tabla 2). El uso de una de estas estrategias no significa que sea mejor que el resto, sino que responde al alcance idóneo que éstas puedan lograr acorde a tres condiciones metodológicas que consisten en: a) el tipo de pregunta de investigación propuesta; b) el control que un investigador posee sobre el comportamiento de eventos y; c) el grado de focalización en eventos contemporáneos como opuestos a eventos históricos (Yin, 2003).

La forma en la que se formula una pregunta de investigación es la primera condición a cumplir para clarificar el tipo de estrategia a utilizar. La categorización de preguntas corresponde a “*who*”(quién), “*what*”(qué), “*where*”(dónde), “*how*”(cómo), y “*why*”(por qué) (Yin, 2003, p.5). Para las primeras cuatro formas, su alcance es principalmente exploratorio, incluyendo los derivados de “*what*”(qué) “*how many*” y “*how much*” (cuántos), por lo que es posible utilizar cualquier tipo de estrategia. No obstante, las preguntas *¿cómo?* y *¿por qué?* se utilizan en mayor medida para investigaciones de alcance explicativo y sus estrategias de indagación se focalizan en estudios de caso, historias y experimentos, dado que éstos enfrentan enlaces operacionales que requieren ser localizados y trazados sobre el tiempo en mayor medida que simples frecuencias o incidencias de los alcances exploratorios.

Tabla 2.

Situaciones relevantes para diferentes estrategias de investigación

Estrategia	Forma de pregunta de investigación	¿Requiere control del comportamiento de evento(s)?	¿Se focaliza sobre eventos contemporáneos?
Experimento	“how?, why?”	Si	Si
	¿Cómo?, ¿por qué?		
Encuesta	“ who?, what?, where?, how many?, how much?”	No	Si
	¿quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuántos?		
Análisis de archivos(documental)	“ who?, what?, where?, how many?, how much?”	No	Si/No
	¿quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuántos?		
Historia	“how?, why?”	No	No
	¿Cómo?, ¿por qué?		
Estudio de caso	“how?, why?”	No	Si
	¿Cómo?, ¿por qué?		

Nota: Traducción de Yin, R. (2003). Case Study Research: Design and Methods (3rd. Ed.). Sage Publications.

La segunda y tercera condición a cumplir en la clarificación de la estrategia de investigación es el control que el investigador tiene sobre el comportamiento de eventos y el grado de focalización sobre eventos contemporáneos como opuestos a eventos históricos. Si la intención del estudio permanece en un alcance explicativo, entonces debe hacerse la distinción entre los estudios de caso, historias

y experimentación. La experimentación se enlaza directamente a la segunda condición de clarificación de estrategia. Si el investigador tiene control sobre el comportamiento de eventos, entonces la estrategia a utilizar más idónea será la experimentación. En caso contrario, cuando el investigador no tiene control sobre el comportamiento de eventos se debe analizar si el estudio será focalizado sobre un evento contemporáneo en mayor medida que uno histórico, o viceversa. Si se focaliza en un evento histórico, entonces el investigador utilizará la estrategia de historia.

Ahora bien, cuando se pretende una investigación de alcance explicativo sin el control del comportamiento de eventos y con un enfoque contemporáneo sobre un fenómeno de interés, entonces la estrategia a utilizar es el estudio de caso. Éste hace uso de un repertorio histórico de archivos documentales, observación directa de eventos que están siendo estudiados y entrevistas a personas involucradas en dichos eventos (Yin, 2003).

Cada estudio de caso debe diseñarse con respecto a la organización que se pretende analizar mediante el desarrollo o prueba de una teoría que enlaza datos a recolectar de un fenómeno contemporáneo del que no se tiene control del comportamiento de los eventos con la pregunta de investigación inicial. Esta triangulación de teoría, datos a recolectar y el enlace de éstos últimos con la pregunta de investigación permite al investigador un análisis que derive en la interpretación y explicación del fenómeno de estudio (Fitzgerald & Dopson, 2009).

Para el diseño de un estudio de caso, acorde a Yin (2003) se requieren de cinco componentes: 1) la(s) pregunta(s) de investigación; 2) las proposiciones (en caso de haber); 3) la(s) unidad(es) de análisis; 4) la lógica enlazando los datos de las proposiciones y; 5) los criterios de interpretación de hallazgos. Además, existen cuatro pruebas de validez que brindan calidad en cualquier investigación empírica

social: validez de constructo, validez interna, validez externa y fiabilidad. Cada una de éstas tiene su propia táctica y fase operacional de la misma para que el estudio de caso cumpla con dicha validez (ver tabla 3).

Tabla 3.

Tácticas de estudio de caso para cuatro pruebas del diseño

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase de investigación donde la táctica ocurre
Validez de constructo	-Uso de múltiples fuentes de evidencia.	-Recolección de datos
	-Establecimiento de cadena de evidencia.	-Recolección de datos
	-Tener informantes clave en revisión del reporte del caso de estudio.	-Composición del reporte de estudio de caso
Validez interna	-Hacer coincidencia de patrones	
	-Hacer construcción de explicación	-Recolección de datos
	-Señalar explicaciones rivales	
	-Usar modelos lógicos	
Validez externa	-Usar teoría en estudios de caso simples	
	-Usar lógica de replicación en estudios de caso múltiples	-Diseño de la investigación
Fiabilidad	-Uso de protocolo del estudio de caso	-Recolección de datos
	-Desarrollo de una base de datos del estudio de caso	

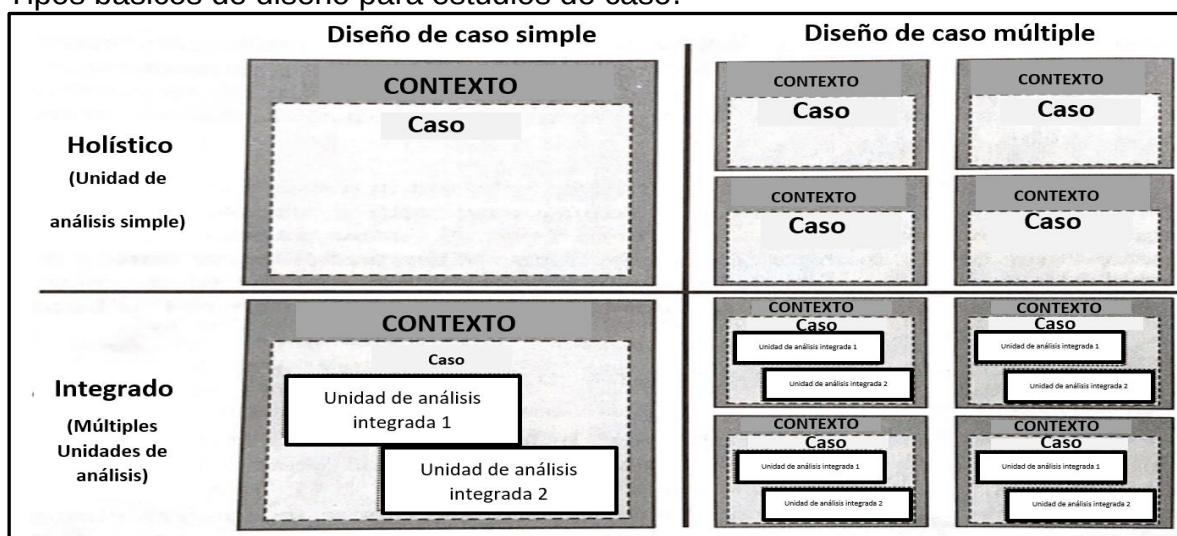
Nota: Traducción de Yin, R. (2003). Case Study Research: Design and Methods (3rd. Ed.). Sage Publications.

Finalmente, se debe elegir el tipo de estudio de caso (ver figura 16) a realizar para comenzar el diseño de la investigación. Hay cuatro tipos de diseño de estudios de caso que se relaciona con las unidades de análisis. El primer tipo es el estudio de caso simple holístico que consta de una sola unidad de análisis como un todo. El segundo es el estudio de caso simple integrado, a diferencia del anterior, éste se

caracteriza por estudiar varias unidades de análisis dentro del mismo caso. El tercero es el estudio de caso múltiple holístico, dónde cada caso (dos o más) es una unidad de análisis simple. El cuarto es el estudio de caso múltiple integrado, aquí cada caso tiene múltiples unidades de análisis, además hay dos o más casos estipulados.

Figura 16.

Tipos básicos de diseño para estudios de caso.

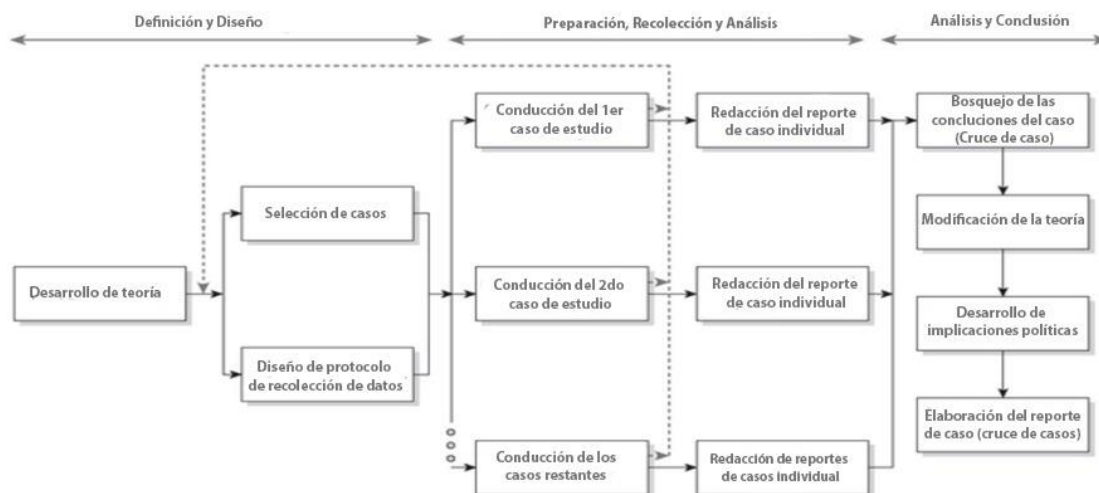


Nota: Traducción de Yin, R. (2003). Case Study Research: Design and Methods (3rd ed.). Sage Publications.

Para la presente investigación se hará uso de la estrategia del estudio de caso simple holístico, adaptando a un solo caso la metodología propuesta por Yin (2005) para un estudio de caso múltiple (ver figura 17), donde la investigación se clasifica en tres etapas: 1) definir y diseñar; 2) preparar, recolectar y analiza y; 3) Analizar y concluir. En la primera se hace el desarrollo teórico, selección del caso y diseño del protocolo para recolección de datos. En la segunda etapa se llevan a cabo el estudio del caso seleccionado y se escribe el reporte de investigación. En la última etapa se bosquejan conclusiones del cruce de datos recolectados, se modifica la teoría, se desarrollan implicaciones políticas y se escribe el reporte final del caso.

Figura 17.

Método de estudio de caso múltiple



Nota: Traducción de Yin, R. (2003). Case Study Research: Design and Methods (3rd. Ed.). Sage Publications.

3.1 Definición y diseño del estudio de caso

Acorde a los cinco requisitos de Yin (2003) para el diseño de un estudio de caso simple holístico se diseña la siguiente tabla (Ver Tabla 4) conforme a la primera etapa de la investigación:

Tabla 4. Diseño del estudio de caso simple holístico de las relaciones de poder en empresas familiares

Elementos del diseño de investigación	Detalles del elemento del diseño de investigación
Pregunta de investigación	Pregunta general: ¿Cómo se configuran las relaciones de poder en la gestión de empresas familiares y cómo influyen estas estructuras a la operatividad y continuidad generacional?
Proposiciones	P1. La autoridad dentro de la relación de poder se legitima cuando un actor establece prácticas organizacionales que coordinan dinámicas de relación social, tanto de pares como de subordinados para el logro de objetivos organizacionales específicos que benefician dicha posición de legitimidad del actor en control. P2. El actor en control (autoridad) establece prácticas organizacionales de dominación, manipulación, subjetivación y coerción para coordinar dinámicas de relación social, tanto de pares como de subordinados para el logro de objetivos organizacionales específicos. P3. El actor en control implementa mecanismos de control formales de dominación y coerción por medio de un contrato legal y un cuadro normativo en continua supervisión que legitima una autoridad y una subordinación mediante la racionalidad instrumental. P4. El actor en control implementa mecanismos de control informales de subjetivación y manipulación mediante prácticas, interacciones y relaciones personales que aumentan la disponibilidad de subordinados a mantener el orden organizacional.

- P5. El actor controlado en la relación de poder acepta los mecanismos de control formales del cuadro normativo y contrato legal, así como informales en prácticas, interacciones y relaciones personales por cuestiones legales, tradicionales y/o carismáticas.
- P6. Por medio de la producción de bienes simbólicos el actor en control establece un discurso narrativo con base al conocimiento acumulado de experiencia personal que legitima su posición jerárquica.
- P7. El actor controlado acepta los mecanismos de control impuestos por el actor en control debido a una gratificación de tipo económica y/o simbólica otorgada al cumplir con ciertas obligaciones, responsabilidades y/o deberes relacionados a la posición jerárquica.
- P8. Los mecanismos de control por medio de dominación y coerción requieren de una supervisión exhaustiva por parte del actor en control.
- P9. Los mecanismos de control por medio de manipulación y subjetivación requieren disponibilidad del actor controlado por satisfacer el mandato del actor en control.
- P10. La concentración de un poder rígido producto de los mecanismos de control de dominación y coerción por parte del actor en control aumenta la obediencia de los actores controlados por medio de la supervisión exhaustiva en su participación laboral.
- P11. La concentración del poder flexible producto de mecanismos de control de manipulación y subjetivación por parte del actor en control incrementa la seguridad y motivación del actor controlado en su participación laboral.
- P12. La empresa familiar se configura como familiar al pertenecer a dos o más miembros de una familia que la administran y operan con un enfoque transgeneracional.
- P13. La EF configura visión, misión y objetivos por medio de valores, normas y comportamientos formativos de actores en disputa por el control.

P14. El proceso de sucesión considerará elementos como género, educación, trayectoria y/o edad del sucesor acorde a los valores, normas y comportamientos formativos de los actores en disputa por el control.

P15. La EF tiene un proceso de sucesión exitoso cuando el nuevo actor en control logra la eficiencia organizacional por medio de la cooperación entre sus miembros en la consecución de los objetivos organizacionales.

P16. Los miembros de la familia del actor en control de la EF influyen en la construcción de cuadros normativos y mecanismos de control que aseguren el bienestar familiar.

P17. Los actores de la EF no miembros de la familia del actor en control influyen en la construcción de cuadros normativos y mecanismos de control que aseguren el bienestar empresarial.

P18. A mayor número de familiares dentro de la EF, menor será la concentración del poder en el actor en control.

P19. Las EF tienen conflictos rutinarios y disruptivos en sus subsistemas familia-empresa-propiedad que derivan de la yuxtaposición de roles en las relaciones de poder entre los actores en disputa por el control.

P20. Los procesos, rutinas y costumbres familiares de los actores en disputa por el control permiten al sistema familia una capacidad resiliente al estructurar un sistema de pensamiento, emociones y/o significados que habilita la resolución de conflictos personales

P21. Las familias estimulan en sus miembros la resolución de conflictos y desarrollo de resiliencia.

P22. Cuando la resiliencia no logra la resolución de conflictos entre los miembros de la familia se experimenta un incremento en sus niveles de estrés en su interacción personal y provoca un corte emocional (distanciamiento físico/emocional).

P23. Cuando los estresores entre miembros de la familia no son atendidos, los miembros de la familia experimentan un corte emocional con otro(s) miembros de la familia (o la familia en su totalidad).

- P24. Cuando la ansiedad se convierte en un conflicto por sí misma, los miembros de la familia experimentarán ansiedad crónica como conflicto disruptivo y recurrente en el desarrollo de sus vidas.
- P25. El subsistema empresa de la EF los miembros de la familia ocupan mayormente puestos administrativos y los miembros externos a la familia ocupan mayormente puestos operativos.
- P26. Las EF emplean mecanismos de control (formales e informales) con la finalidad de cumplir objetivos de mercados, burocráticos y/o de control del clan simultáneamente.
- P27. La EF muestra mayores niveles de conflicto entre propietarios que entre familiares y/o trabajadores no propietarios cuando se implementan pocos y/o deficientes mecanismos de control.
- P28. Los mecanismos de control en la EF cambian constantemente según el escenario que el actor en control considera le favorecerá a su concentración de poder.
- P29. Las EF tienden a compartir la propiedad entre los grupos de poder conformados por miembros de una familia que se integran paulatinamente a la empresa con la intención de extender el control actual del actor en control (o disminuirlo) hasta el momento de transferirlo a otra generación de la familia.
- P30. Las familias crean jerarquías mediante mecanismos de control que desarrollan en los individuos distintos niveles de compromiso y dependencia en distintas agrupaciones sociales.
- P31. La familia es la agrupación social de mayor influencia en el comportamiento, necesidades deseos y aspiraciones de los individuos.
- P32. La familia es la agrupación social de mayor influencia en los individuos debido a su transmisión de conocimientos de forma generacional por medio de simbologías, coloquialismos y tradiciones.
- P33. El conocimiento familiar transmitido generacionalmente por medio de simbologías, coloquialismos y tradiciones crea un marco normativo del comportamiento bajo el que se forman las personas y que determina su nivel de adaptación social.

P34. Las EF se rigen por un marco normativo de comportamiento que se transmite generacionalmente en el subsistema familiar que permite mecanismos de control ejercidos en la familia.

P35. Los mecanismos de control en la EF estipulan jerarquías de autoridad y líneas de mando por medio de rutinas y prácticas apremiantes y/o sancionables que estipulan lo pacífico (eficiente) y/o caótico (ineficiente) de las relaciones de poder.

P36. La yuxtaposición de roles de los actores en disputa por el control genera conflictos constantes en las interacciones y dinámicas rutinarias al aceptar o rechazar los mecanismos de control del actor en control.

P37. La yuxtaposición de roles de los actores en disputa por el control genera conflictos disruptivos en el proceso de sucesión al aceptar o rechazar la legitimidad de uno de éstos.

P38. La legitimidad del actor sucesor en el proceso de sucesión de la EF deriva de un recurso discursivo de tipo tradicional donde a nivel individual el actor sucesor justifica su elección por medio de mecanismos de control que establezcan adherencia, conformidad y cooperación de los actores controlados.

Unidad análisis	de	La unidad de análisis que conforma el estudio de caso simple holístico es de Sonora, México: OFILLAMAS. Pequeña empresa dedicada a la comercialización de mobiliario para oficinas con sucursales en Cd. Obregón (matriz), Navojoa y Hermosillo. En el centro y sur de Sonora (Segunda generacional familiar).
--------------------	----	---

Lógica enlaza datos con proposiciones	que	El estudio de caso simple holístico se construye con la lógica crítica de los Estudios Organizacionales.
---	-----	--

Criterios de interpretación de los datos	Los criterios de interpretación del estudio de caso simple holístico se estructuran en torno a la lógica crítica de los Estudios Organizacionales y estudio crítico de las relaciones interpersonales de la perspectiva del Poder.
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño de estudio de caso propuesto por Yin (2003).

3.2 Protocolo para la recolección de datos del estudio de caso simple holístico

El protocolo del estudio de caso es más que un simple cuestionario o instrumento de investigación, integra adicionalmente los procedimientos y reglas generales a seguir en la recolección de datos del trabajo de campo para cumplir con la lógica que enlaza los datos a recolectar con las proposiciones teóricas del estudio de caso simple holístico (Yin, 2003). El procedimiento (ver tabla 5) debe cubrir la recolección de datos de los antecedentes y contexto contemporáneo en torno al cual gira el caso de interés. La recolección de datos será por medio 1) documental; 2) registro de archivos; 3) entrevistas; 4) observación directa y; 5) artefactos físicos y/o culturales.

Tabla 5.

Protocolo de Estudio de Caso Simple Holístico.

Actividad/Etapa	2023												2024							
	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
1. Definición y diseño del estudio de caso simple holístico.																				
2. Recolección de datos en documentos administrativos/operativos de caso 1.																				
3. Recolección de datos en registro de archivos del caso.																				
4. Recolección de datos en entrevistas del caso.																				
5. Recolección de datos por observación directa del caso.																				
6. Recolección de datos de artefactos físicos y/o culturales del caso.																				
12. Creación de una base de datos.																				
13. Elaboración del reporte inicial del caso.																				

15. Triangulación y concatenación de datos recolectados del caso.

16. Establecimiento de una cadena de evidencia del caso.

17. Análisis del cruce de conclusiones del caso.

18. Elaboración del reporte final del estudio de caso simple holístico.

Nota: Elaboración propia.



3.2.1 Fuentes de información para recolección y triangulación de datos

La recolección de datos documental puede incluir: a) cartas, memorandos y/o comunicados; b) agendas, anuncios, minutas de reuniones y/o reportes escritos de eventos; c) propuestas, reporte de progreso y otros registros internos administrativos; d) estudios o evaluaciones formales del mismo “sitio” bajo estudio y; e) cortes de periódico u otras apariciones en medios de comunicación locales o masivos. La recolección de datos de registro de archivos puede incluir: a) registro de servicios (No. de clientes) en un periodo de tiempo estipulado; b) registros en gráficas organizacionales o presupuestos en un periodo de tiempo estipulado; c) mapas y gráficos de las características y/o distribución geográfica del lugar; d) listas de nombres y otros artículos relevantes (productos); e) datos de encuestas previas y; f) registros personales como diarios, calendarios o listados telefónicos. En este sentido, para triangular la información proporcionada por las propietarias se consultó dos contratos comerciales pactados entre la organización y el Gobierno del Estado, así como una competencia de licitación emitida por el Instituto Tecnológico de Sonora, en la cual la organización de estudio gana ante otras empresas del mismo giro en la localidad. Los tres documentos se obtienen por medio de procesos de transparencia de las respectivas organizaciones de estudio.

En la recolección de datos por entrevistas, las preguntas en los tópicos de las proposiciones teóricas serán enlazadas bajo la lógica de las relaciones de poder en el paradigma de los Estudios Organizacionales bajo un análisis crítico del discurso dentro de la EF. Mientras que la recolección de datos por observación directa puede incluir observación del comportamiento en: a) reuniones y; b) actividades paralelas del rol jerárquico de quienes integran el área operativa y/o administrativa. La información obtenida de las entrevistas es corroborada a partir de un informante clave que proporciona detalles contextuales que permiten comprender en mayor medida la dinámica de poder en la EF de estudio.

Finalmente, la recolección de datos de artefactos físicos y/o culturales corresponde a la información relacionada artefactos que pueden obtenerse o ser observados como parte del campo de visión organizacional como: a) dispositivos tecnológicos como herramientas o instrumentos o; b) una pieza de arte. Esta parte se cumple a partir de la observación no participante, dado que fue clave el tiempo invertido en conocer de primera mano la dinámica organizacional de la empresa en sus días cotidianos, así como de identificar a los miembros idóneos para la obtención de la información requerida para comprender a la EF.

3.2.2 Construcción de los instrumentos de investigación

A continuación, se plasma el proceso para la construcción de los tres instrumentos de investigación, tipo entrevista que serán utilizados para la recolección de datos del trabajo de campo, siendo éstos tres guías de entrevistas semiestructuradas que serán dirigidas a: a) propietarios de la EF; b) empleados mandos medios y; c) empleados obreros. En primera instancia, se plasma una relación de proposiciones, el área de análisis organizacional de interés, el tipo de información y tipo de fuente de información requerida para confirmar o refutar dichas proposiciones teóricas (ver tabla 6). Una vez determinado el tipo de fuente de información, se agruparán éstas en documental, registro de archivos, entrevistas, así como observación no participante para dar cuenta de artefactos físicos y/o culturales presentes dentro de la organización.

Tabla 6.

Relación de proposiciones, área de análisis, tipo de información y tipo de fuente de información requerida.

No.	Proposición	Área de análisis	Tipo de información	Tipo de fuente de información
Sección 1. El ejercicio del poder por una autoridad legítima				
1	La autoridad dentro de la relación de poder se legitima cuando un actor establece prácticas organizacionales que coordinan dinámicas de relación social , tanto de pares como de subordinados para el logro de objetivos organizacionales específicos que benefician dicha posición de legitimidad del actor en control	Jerarquía: autoridad y líneas de comunicación.	Organigrama-Perfil de puesto. Posicionamiento jerárquico. Mapa geográfico de las áreas de trabajo.	Documental. Registro de archivos. Entrevista a Propietario en control: (historia). ¿Cuál es la historia de la empresa?

				Cuándo se posicionó como actor en control de la organización ¿hubo resistencia de sus pares? ¿hubo desobediencia de subordinados? ¿cuáles soluciones se consideraron? ¿cuál solución se tomó? ¿por qué? ¿cuál fue el resultado?
2	<i>El actor en control</i> (autoridad) <i>establece prácticas organizacionales</i> de dominación, manipulación, subjetivación y coerción <i>para coordinar dinámicas</i> de relación social, tanto de pares como de subordinados <i>para el logro de objetivos organizacionales</i> específicos.	Misión, visión y valores. Objetivos/metas organizacionales.	Objetivos diarios/semanales. Metas mensuales/anuales. Minutas de reuniones.	Documental. Entrevista a Administrativos: ¿cómo establecen los objetivos diarios/semanales? ¿cómo es el seguimiento de dichos objetivos? ¿se han modificado o suspendido los objetivos/metas org? ¿Por qué?
3	<i>El actor en control implementa mecanismos de control formales</i> de dominación y coerción por medio de un <i>contrato legal y un</i>	Responsabilidades y obligaciones. Supervisión.	Perfil del puesto.	Documental.

cuadro normativo en continua supervisión que legitima una autoridad y una subordinación con base en la **racionalidad instrumental**.

Reglas de comportamiento.

de Entrevista a propietario en control:

¿conoce la capacitación de las distintas áreas de la empresa?

Entrevista a administrativos:

¿cómo es la capacitación de los empleados?

¿cómo supervisan el cumplimiento de responsabilidades y obligaciones de empleados?

¿Qué sanciones hay en caso de incumplimiento?

¿cómo supervisan el cumplimiento de reglas de comportamiento?

¿qué sanción hay en caso de incumplimiento?

Entrevista a trabajadores:

¿Cómo consideras la capacitación que se te brindó?

- 4 **El actor en control implementa mecanismos de control informales** de subjetivación y manipulación mediante **prácticas, interacciones y relaciones personales** que Internalización de los valores y normas organizacionales. Motivación.

aumentan la disponibilidad de subordinados a mantener el ***orden organizacional***.

¿hay prácticas de la administración que te motivan a cumplir con tu trabajo?

¿Trabajas más de lo estipulado en tu contrato? ¿por qué?

En caso de alguna eventualidad personal ¿recibe algún apoyo del dueño? ¿qué tipo de apoyo? Emocional, laboral, económico.

¿te sientes parte de la empresa? ¿por qué?

- | | | | | |
|---|---|--|---|--|
| 5 | <p><i>El actor controlado</i> en la relación de poder <i>acepta los mecanismos de control formales</i> del cuadro normativo y contrato legal, <i>así como informales</i> en prácticas, interacciones y relaciones personales <i>por cuestiones legales, tradicionales y/o carismáticas</i>.</p> | <p>Ejercicio de poder formal e informal.</p> | <p>Niveles de satisfacción y aceptación de mecanismos de control.</p> | <p>Entrevista a Propietarios:</p> <p>¿Está satisfecho y conforme con su posición? ¿Por qué?</p> <p>Entrevista a Administrativos:</p> <p>¿hay rotación de personal? ¿a qué se debe?</p> <p>Entrevista a Trabajadores:</p> <p>¿está conforme y satisfecho en este trabajo? ¿por qué?</p> |
|---|---|--|---|--|

6	Por medio de la producción de bienes simbólicos el actor en control establece un discurso narrativo mediante mecanismos de control con base al conocimiento acumulado de experiencia personal y profesional que legitima su posición jerárquica.	Ejercicio de poder. Legitimación organizacional.	Discurso Narrativo. Bienes simbólicos. Experiencia personal y profesional.	Entrevista a Propietario en control: ¿cuál es la historia de su familia? ¿cuáles son los principales valores y normas de casa? ¿cuál fue tu rol en tu familia? ¿cuál es tu historia y rol dentro de la organización?
7	El actor controlado acepta los mecanismos de control impuestos por el actor en control debido a una gratificación de tipo económica y/o simbólica otorgada al cumplir con ciertas obligaciones, responsabilidades y/o deberes relacionados a la posición jerárquica.	Ejercicio de poder. Legitimación organizacional.	Gratificación económica y/o simbólica. Obligaciones, responsabilidades y deberes.	Entrevista a propietarios: ¿cuál es la historia de tu familia? ¿cuáles son los principales valores y normas de casa? ¿cuál fue tu rol en tu familia? ¿cuál es tu historia y rol dentro de la organización? Entrevista a administradores y trabajadores: ¿sabes la historia de la empresa? ¿cuál es?

- | | | | | |
|---|--|---------------------------------------|-------------------------|---|
| 8 | Los <i>mecanismos de control</i> por medio de <i>dominación y coerción</i> requieren de una <i>supervisión exhaustiva</i> por parte del actor en control. | Ejercicio de poder formal e informal. | Supervisión exhaustiva. | <p>Entrevista a Propietario en control:</p> <p>¿conoce los objetivos/metas de la empresa?</p> <p>¿cómo supervisas su cumplimiento?</p> <p>¿cómo actúas cuando hay incumplimiento?</p> |
| 9 | Los <i>mecanismos de control</i> por medio de <i>manipulación y subjetivación</i> requieren la <i>disponibilidad del actor controlado</i> por <i>satisfacer el mandato</i> del actor en control. | Ejercicio de poder formal e informal. | Predisposición | <p>Entrevista a propietarios:</p> <p>¿Ha habido algún problema inesperado que incrementara la carga de trabajo? ¿quién fue responsable del incremento en la carga de trabajo? ¿cómo solucionó el exceso de carga de trabajo?</p>
<p>Entrevista a administrativos:</p> <p>Cuando surge un problema que retrasa/suspende el cumplimiento de objetivos/metas por responsabilidad de un trabajador ¿cómo procedes?</p> |

- 10 La **concentración de un poder rígido** producto de los mecanismos de control de **dominación y coerción** por parte del actor en control **aumenta la obediencia** de los actores controlados por **medio de la supervisión exhaustiva** en su participación laboral.
- Ejercicio de poder formal e informal.
- Supervisión Exhaustiva.

Entrevista a trabajadores:

Cuando surge un problema que retrasa/suspende el cumplimiento de objetivos/metas por responsabilidad de un compañero ¿cómo actúas? ¿por qué?

Entrevista a Propietarios y Administrativos:

¿ha habido algún caso de desobediencia por parte de algún subordinado?

¿cómo se atendió? ¿hubo seguimiento? ¿se solucionó?

Entrevista a trabajadores:

¿ha habido algún caso donde algún compañero (o usted) se haya sentido insatisfecho con los objetivos/metas que le estipulan? ¿cómo actuaron? ¿se solucionó la cuestión?

- | | | | | | | | |
|----|--|------------------------------|----|-------|--------------------------|---|--|
| 11 | La concentración del poder flexible producto de mecanismos de control de manipulación y subjetivación por parte del actor en control incrementa la seguridad y motivación del actor controlado en su participación laboral. | Ejercicio de poder informal. | de | poder | Estimulación motivación. | y | Entrevista a propietarios, administrativos y trabajadores:

¿hay alguna actividad que estimule la integración y colaboración efectiva de los trabajadores? ¿con qué frecuencia se realiza? ¿cuál es el resultado que usted considera de esa actividad? |
|----|--|------------------------------|----|-------|--------------------------|---|--|

Sección 2. Estructura jerárquica de poder en la empresa familiar

- | | | | | | | |
|----|--|---------------------------|--|---|----|---|
| 12 | La empresa familiar se configura como familiar al pertenecer a dos o más miembros de una familia que la administran y operan con un enfoque transgeneracional . | Estructura organizacional | | Organigrama-Perfil puesto.

Posicionamiento jerárquico. | de | Documental.

Entrevista a Propietario en control: (historia).

¿Cuál es la historia de la empresa?

¿se han integrado a la empresa miembros familiares de una generación más joven?

¿hay planes a largo plazo que estipulen una sucesión familiar en la empresa? |
|----|--|---------------------------|--|---|----|---|
-

				Entrevista a Propietarios, administrativos y trabajadores:
				¿por qué consideras que se eligió como sucesor de la EF?
				¿crees que faltó algo en considerar para el sucesor?
15	La EF tiene un proceso de sucesión exitoso cuando el nuevo actor en control logra la eficiencia organizacional por medio de la cooperación entre sus miembros en la consecución de los objetivos organizacionales.	Jerarquía: autoridad y líneas de comunicación.	Eficiencia organizacional.	Entrevista a Propietario en control:
				¿cuáles actividades productivas tenía la empresa previo y posterior a la sucesión? ¿se mantuvieron o modificaron? ¿cómo y por qué?
				En caso de modificación:
				¿cuánto se tardó en lograr la eficiencia organizacional?
16	Los miembros de la familia del actor en control de la EF influyen en la construcción de cuadros normativos y mecanismos de control que aseguren el bienestar familiar .	Posicionamiento jerárquico.	Construcción de cuadros normativos y mecanismos de control.	Entrevista a propietarios:
				¿cuál es la historia de tu familia?
				¿cuáles son los principales valores y normas de casa?

				¿cuál fue tu rol en tu familia?
				¿cuál es tu historia y rol dentro de la organización?
17	Los actores de la EF no miembros de la familia del actor en control influyen en la construcción de cuadros normativos y mecanismos de control que aseguren el bienestar empresarial.	Posicionamiento jerárquico.	Construcción de cuadros normativos y mecanismos de control.	Entrevista a administradores y trabajadores: ¿sabes la historia de la empresa? ¿cuál es?
				Entrevista a administrativos: ¿cómo es la capacitación de los empleados? ¿cómo supervisan el cumplimiento de responsabilidades y obligaciones de empleados? ¿Qué sanciones hay en caso de incumplimiento? ¿cómo supervisan el cumplimiento de reglas de comportamiento? ¿qué sanción hay en caso de incumplimiento?

- | | | | | |
|----|---|---|--|--|
| 18 | <p><i>A mayor número de familiares</i> dentro de la EF, <i>menor será la concentración del poder</i> en el actor en control.</p> | <p>Jerarquía: autoridad y líneas de comunicación.</p> | <p>Organigrama-Perfil de puesto.</p> | <p>Documental.</p> <p>Entrevista a propietarios: (historia).</p> <p>¿Cuál es la historia de la empresa?</p> |
| 19 | <p><i>Las EF tienen conflictos rutinarios y disruptivos</i> en sus <i>subsistemas familia-empresa-propiedad</i> que derivan de la <i>yuxtaposición</i> de roles en las <i>relaciones de poder</i> entre los actores en disputa por el control.</p> | <p>Jerarquía, autoridad y líneas de comunicación.</p> | <p>Posicionamiento jerárquico.</p> | <p>Entrevista a propietarios:</p> <p>Cuándo se posicionó como actor en control de la organización ¿hubo resistencia de sus pares?</p> <p>¿hubo desobediencia de subordinados?</p> <p>¿cuáles soluciones se consideraron?</p> <p>¿cuál solución se tomó? ¿por qué?</p> <p>¿cuál fue el resultado?</p> |
| 20 | <p>Los <i>procesos, rutinas y costumbres familiares</i> de los actores en disputa por el control permiten al sistema familia una <i>capacidad resiliente</i> al estructurar un sistema de <i>pensamiento, emociones y/o significados</i> que habilita la resolución de conflictos personales</p> | <p>Discurso Narrativo.</p> <p>Bienes simbólicos.</p> | <p>Valores, normas y comportamientos formativos.</p> | <p>Entrevista a propietarios:</p> <p>¿cuál es la historia de tu familia?</p> <p>¿cuáles son los principales valores y normas de casa?</p> |

21	<i>Las familias estimulan</i> en sus miembros la resolución de conflictos y desarrollo de <i>resiliencia</i> .	Discurso Narrativo. Bienes simbólicos.	Valores, normas y comportamientos formativos.	¿cuál fue tu rol en tu familia? ¿Cuál es la historia de la empresa? Cuándo se posicionó como actor en control de la organización ¿hubo resistencia de sus pares? ¿hubo desobediencia de subordinados? ¿cuáles soluciones se consideraron? ¿cuál solución se tomó? ¿por qué? ¿Cuál fue el resultado? Entrevista a propietarios: ¿cuál es la historia de tu familia? ¿cuáles son los principales valores y normas de casa? ¿cuál fue tu rol en tu familia? ¿Cuál es la historia de la empresa?
----	--	---	---	--

				Cuándo se posicionó como actor en control de la organización ¿hubo resistencia de sus pares? ¿hubo desobediencia de subordinados? ¿cuáles soluciones se consideraron? ¿cuál solución se tomó? ¿por qué? ¿cuál fue el resultado?
22	Cuando la resiliencia <i>no logra la resolución de conflictos</i> entre los miembros de la familia se experimenta un <i>incremento en sus niveles de estrés</i> en su interacción personal y provoca un corte emocional (<i>distanciamiento físico/emocional</i>).	Discurso Narrativo. Bienes simbólicos.	Valores, normas y comportamientos formativos.	Entrevista a propietarios: ¿cuál es la historia de tu familia? ¿cuáles son los principales valores y normas de casa? ¿cuál fue tu rol en tu familia? ¿Cuál es la historia de la empresa? Cuándo se posicionó como actor en control de la organización ¿hubo resistencia de sus pares?

				¿hubo desobediencia de subordinados?
				¿cuáles soluciones se consideraron?
				¿cuál solución se tomó? ¿por qué?
				¿cuál fue el resultado?
23	Cuando los estresores entre miembros de la familia <i>no son atendidos</i> , los miembros de la familia <i>experimentan un corte emocional</i> con otro(s) miembros de la familia (o la familia en su totalidad).	Discurso Narrativo. Bienes simbólicos.	Valores, normas y comportamientos formativos.	Entrevista a propietarios: ¿cuál es la historia de tu familia? ¿cuáles son los principales valores y normas de casa? ¿cuál fue tu rol en tu familia? ¿Cuál es la historia de la empresa? Cuándo se posicionó como actor en control de la organización ¿hubo resistencia de sus pares? ¿hubo desobediencia de subordinados? ¿cuáles soluciones se consideraron?

24 <i>Cuando la ansiedad se convierte en un conflicto</i> por sí misma, los miembros de la familia <i>experimentarán ansiedad crónica</i> como conflicto <i>disruptivo y recurrente</i> en el desarrollo de sus vidas.	Discurso Narrativo. Bienes simbólicos.	Valores, normas y comportamientos formativos.	¿cuál solución se tomó? ¿por qué? ¿cuál fue el resultado? Entrevista a propietarios: ¿cuál es la historia de tu familia? ¿cuáles son los principales valores y normas de casa? ¿cuál fue tu rol en tu familia? ¿Cuál es la historia de la empresa? Cuándo se posicionó como actor en control de la organización ¿hubo resistencia de sus pares? ¿hubo desobediencia de subordinados? ¿cuáles soluciones se consideraron? ¿cuál solución se tomó? ¿por qué? ¿cuál fue el resultado?
--	---	--	--

- | | | | | |
|----|---|--|--|--|
| 25 | El subsistema empresa de la EF los miembros de la familia ocupan mayormente puestos administrativos y los miembros externos a la familia ocupan mayormente puestos operativos . | Jerarquía: autoridad y líneas de comunicación. | Organigrama-Perfil de puesto.

Posicionamiento jerárquico. | Documental.

Entrevista a propietarios:

¿Cuál es la historia de la empresa? |
| 26 | Las EF emplean mecanismos de control (formales e informales) con la finalidad de cumplir objetivos de mercados, burocráticos y/o de control del clan simultáneamente. | Misión, visión y valores.
Objetivos/metas organizacionales. | Objetivos diarios/semanales.
Metas mensuales/anuales. | Documental.

Entrevista a Propietario en control: (historia).

¿Cuál es la historia de la empresa?

¿cuáles actividades productivas tenía la empresa previo y posterior a la sucesión? ¿se mantuvieron o modificaron? ¿cómo y por qué?

En caso de modificación:

¿cuánto se tardó en lograr la eficiencia organizacional? |
| 27 | La EF muestra mayores niveles de conflicto entre propietarios que entre familiares y/o trabajadores no propietarios cuando se implementan pocos y/o deficientes mecanismos de control . | Jerarquía: autoridad y líneas de comunicación. | Organigrama-Perfil de puesto.

Posicionamiento jerárquico. | Documental.

Entrevista a Propietario en control: (historia).

¿Cuál es la historia de la empresa? |

				Cuándo se posicionó como actor en control de la organización ¿hubo resistencia de sus pares? ¿hubo desobediencia de subordinados? ¿cuáles soluciones se consideraron? ¿cuál solución se tomó? ¿por qué? ¿cuál fue el resultado?
28	Los mecanismos de control en la EF cambian constantemente según el escenario que el actor en control considera le favorecerá a su concentración de poder.	Ejercicio de poder. Legitimación organizacional.	Discurso Narrativo. Bienes simbólicos. Experiencia personal y profesional.	Entrevista a Propietario en control: ¿cuál es la historia de su familia? ¿cuál fue tu rol en tu familia? ¿cuál es tu historia y rol dentro de la organización?
29	Las EF tienden a compartir la propiedad entre los grupos de poder conformados por miembros de una familia que se integran paulatinamente a la empresa con la intención de extender el control actual del actor en	Estructura organizacional	Organigrama-Perfil de puesto. Posicionamiento jerárquico.	Documental. Entrevista a Propietario en control: (historia). ¿Cuál es la historia de la empresa?

control (o disminuirlo) **hasta el momento de transferirlo a otra generación** de la familia.

¿se han integrado a la empresa miembros familiares de una generación más joven?

¿hay planes a largo plazo que estipulen una sucesión familiar en la empresa?

Sección 3. Relaciones de poder en la Empresa Familiar

- | | | | | |
|----|--|---|--|--|
| 30 | Las familias crean jerarquías mediante mecanismos de control que desarrollan en los individuos distintos niveles de compromiso y dependencia en distintas agrupaciones sociales. | Ejercicio de poder.

Legitimación organizacional. | Discurso Narrativo.

Bienes simbólicos.

Experiencia personal y profesional. | Entrevista a Propietario en control:

¿cuál es la historia de su familia?

¿cuál fue tu rol en tu familia?

¿cuál es tu historia y rol dentro de la organización? |
| 31 | La familia es la agrupación social de mayor influencia en el comportamiento, necesidades, deseos y aspiraciones de los individuos. | Discurso narrativo.

Bienes simbólicos. | Valores, normas y comportamientos formativos. | Entrevista a propietarios:

¿cuál es la historia de tu familia?

¿cuáles son los principales valores y normas de casa?

¿cuál fue tu rol en tu familia?

¿cuál es tu historia y rol dentro de la organización? |

- | | | | | |
|----|---|---|--|---|
| 32 | <p><i>La familia</i> es la agrupación social de <i>mayor influencia</i> en los individuos debido a su <i>transmisión de conocimientos</i> de forma <i>generacional</i> por medio de <i>simbologías, coloquialismos y tradiciones.</i></p> | <p>Discurso narrativo.
Bienes simbólicos.</p> | <p>Valores, normas
comportamientos
formativos.</p> | <p>y Entrevista a propietarios:

¿cuál es la historia de tu familia?

¿cuáles son los principales valores y normas de casa?

¿cuál fue tu rol en tu familia?

¿cuál es tu historia y rol dentro de la organización?</p> |
| 33 | <p><i>El conocimiento familiar</i> transmitido generacionalmente por medio de simbologías, coloquialismos y tradiciones <i>crea un marco normativo del comportamiento</i> bajo el que se forman las personas y que determina su nivel de adaptación social.</p> | <p>Discurso narrativo.
Bienes simbólicos.</p> | <p>Valores, normas
comportamientos
formativos.</p> | <p>y Entrevista a propietarios:

¿cuál es la historia de tu familia?

¿cuáles son los principales valores y normas de casa?

¿cuál fue tu rol en tu familia?

¿cuál es tu historia y rol dentro de la organización?</p> |
| 34 | <p><i>Las EF se rigen por un marco normativo de comportamiento</i> que se transmite generacionalmente en el subsistema familiar que <i>permite mecanismos de control ejercidos en la familia.</i></p> | <p>Discurso narrativo.
Bienes simbólicos.</p> | <p>Valores, normas
comportamientos
formativos.</p> | <p>y Entrevista a propietarios:

¿cuál es la historia de tu familia?

¿cuáles son los principales valores y normas de casa?

¿cuál fue tu rol en tu familia?</p> |

				¿cuál es tu historia y rol dentro de la organización?
35	Los mecanismos de control en la EF estipulan jerarquías de autoridad y líneas de mando por medio de rutinas y prácticas apremiantes y/o sancionables que estipulan lo pacífico (eficiente) y/o caótico (ineficiente) de las relaciones de poder.	Jerarquía: autoridad y líneas de comunicación.	Organigrama-Perfil de puesto. Posicionamiento jerárquico. Mapa geográfico de las áreas de trabajo.	Documental. Registro de archivos. Entrevista a Propietario en control: (historia). ¿Cuál es la historia de la empresa? Cuándo se posicionó como actor en control de la organización ¿hubo resistencia de sus pares? ¿hubo desobediencia de subordinados? ¿cuáles soluciones se consideraron? ¿cuál solución se tomó? ¿por qué? ¿cuál fue el resultado?
				Entrevista a Administrativos:

- 36 La **yuxtaposición de roles** de los actores en disputa por el control **genera conflictos constantes** en las **interacciones y dinámicas rutinarias** al aceptar o rechazar los **mecanismos de control** del actor en control.
- Jerarquía, autoridad y Posicionamiento
líneas de comunicación. jerárquico.
Ejercicio de poder.

¿cómo es la capacitación de los empleados?

¿cómo supervisan el cumplimiento de responsabilidades y obligaciones de empleados?

¿Qué sanciones hay en caso de incumplimiento?

¿cómo supervisan el cumplimiento de reglas de comportamiento? ¿qué sanción hay en caso de incumplimiento?

Entrevista a Trabajadores:

¿está conforme y satisfecho en este trabajo? ¿por qué?

Entrevista a propietarios:

¿Ha habido algún problema inesperado que incrementara la carga de trabajo? ¿quién fue responsable del incremento en la carga de trabajo? ¿cómo

solucionó el exceso de carga de trabajo?

Entrevista a administrativos:

Cuando surge un problema que retrasa/suspende el cumplimiento de objetivos/metas por responsabilidad de un trabajador ¿cómo procedes?

Entrevista a trabajadores:

Cuando surge un problema que retrasa/suspende el cumplimiento de objetivos/metas por responsabilidad de un compañero ¿cómo actúas? ¿por qué?

Entrevista a propietarios:

Cuándo se posicionó como actor en control de la organización ¿hubo resistencia de sus pares?

- 37 La **yuxtaposición de roles** de los actores en disputa por el control **genera conflictos disruptivos** en el **proceso de sucesión** al aceptar o rechazar la **legitimidad** de uno de éstos.
- Jerarquía, autoridad y Posicionamiento jerárquico.
líneas de comunicación.
Ejercicio de poder.

				¿hubo desobediencia de subordinados?
				¿cuáles soluciones se consideraron?
				¿cuál solución se tomó? ¿por qué?
				¿cuál fue el resultado?
38	La legitimidad del actor sucesor en el proceso de sucesión de la EF deriva de un recurso discusivo de tipo tradicional donde a nivel individual el actor sucesor justifica su elección por medio de mecanismos de control que establezcan adherencia, conformidad y cooperación de los actores controlados.	Jerarquía: autoridad y líneas de comunicación.	Organigrama-Perfil de puesto. Posicionamiento jerárquico. Eficiencia organizacional.	Documental. Entrevista a Propietario en control: (historia). ¿Cuál es la historia de la empresa? Cuándo se posicionó como actor en control de la organización ¿hubo resistencia de sus pares? ¿hubo desobediencia de subordinados? ¿cuáles soluciones se consideraron? ¿cuál solución se tomó? ¿por qué? ¿cuál fue el resultado?

¿cuáles actividades productivas tenía la empresa previo y posterior a la sucesión? ¿se mantuvieron o modificaron? ¿cómo y por qué?

En caso de modificación:

¿cuánto se tardó en lograr la eficiencia organizacional?

Entrevista a propietarios, administrativos y trabajadores:

¿hay alguna actividad que estimule la integración y colaboración efectiva de los trabajadores? ¿con qué frecuencia se realiza? ¿cuál es el resultado que usted considera de esa actividad?

Nota: elaboración propia.

Una vez agrupados los tipos de fuente de información, aquellas áreas de análisis de interés que no puedan ser resueltas para confirmar las proposiciones, desarrollarán preguntas que servirán como guía de entrevista en una modalidad semiestructurada, siendo tres de éstas, una dirigida a propietarios (ver apéndice 1), otra a administrativos (ver apéndice 2)

y la última a trabajadores del nivel obrero (ver apéndice 3), triangulando así la información requerida para sostener o refutar las proposiciones formuladas del modelo teórico de las relaciones de poder en la empresa familiar.

3.2.3 Construcción de base de datos

Una vez recabada la información del caso de estudio en el levantamiento de datos del trabajo de campo se generan tres etapas adicionales en la construcción de una base de datos que consisten en: i) levantamiento de datos en trabajo de campo, que consistió del 30 de noviembre al 03 de diciembre de 2023; ii) transcripciones del 17-22 de diciembre de 2023 al 20 de abril de 2024; iii) construcción de base de datos del 08 al 12 de enero de 2024 y; iv) codificación del 01 de febrero al 15 de mayo de 2024 (ver tabla 7).

Tabla 7.

Cronograma para Trabajo de campo y Análisis de datos

<i>Actividad</i>	<i>Periodo</i>	<i>Descripción</i>
<i>Levantamiento de datos en trabajo de campo</i>		
Entrevista a propietarios (Gerencia - área administrativa)	<i>Del 30 de noviembre al 03 de diciembre de 2023</i>	El jueves 30 de noviembre de 2023 se realizó el viaje de CDMX a Hermosillo, capital del Estado de Sonora para posteriormente desplazarse a Ciudad Obregón, en el sur de la entidad. El día 01 de diciembre de 2023 se dio lugar por la mañana las entrevistas al propietario en control, dentro del área administrativa, así como a dos trabajadoras administrativas y un trabajador operativo, así como la toma de fotografías de las instalaciones de la empresa, así como de artefactos simbólicos presentes en las mismas. Por la tarde se llevó a cabo las entrevistas en otra locación en que se encuentra el área de ventas, donde se entrevistó a un trabajador administrativo del área de ventas y a la propietaria dedicada al área de ventas, así como la toma de evidencia fotográfica de las instalaciones. El día 02 de diciembre de 2023 se levantó la entrevista a un trabajador operativo que resultó ser un informante clave, debido a la calidad de la información compartida.
Entrevista a propietarias (área ventas)		
Entrevista a trabajadores administrativos (área administrativa-1)		
Entrevista a trabajadores administrativos (área administrativa-2)		
Toma de fotografías en empresa (sucursal-locación de fabricación-distribución)		
Entrevista a trabajadores administrativos (área ventas)		
Entrevista a trabajadores operativos (fabricante-1)		

Entrevista a trabajadores operativos
(fabricante-2 --informante clave)
Toma de fotografías en empresa
(sucursal-locación de ventas)

Transcripciones

Entrevista a propietario en gerencia -
área administrativa

Entrevista a propietario en ventas

Entrevista a trabajador administrativa 1

Entrevista a trabajador administrativa 2

Entrevista a trabajador ventas

Entrevista a trabajador operativo 1

Entrevista a trabajador operativo 2
(Informante clave)

*Del 17 al 22
de diciembre
de 2023 al 20
de abril de
2024*

Las entrevistas cuentan con la participación de tres niveles jerárquicos organizacionales: nivel gerencial con ambas propietarias de la Empresa Familiar, trabajadores de mandos medios y/o administrativos y dos operativos.

La entrevista al propietario en control es la más extensa, de aquí deriva la mayoría de la información que sirve de referente para contrastar la mayoría de la teoría consultada. Tuvo una extensión 1 hora con 31 minutos, transcritos en 39 páginas.

La segunda entrevista con mayor extensión corresponde al segundo propietario, encargado del área de ventas. Corresponde a 54:43 minutos, transcritos en 20 páginas.

Entrevista a un empleado con poca antigüedad en la organización. Corresponde a 7:58 minutos, transcritos en cinco páginas.

Entrevista a un empleado con mayor antigüedad en el área administrativa. Corresponde a 16:53 minutos, transcritos en ocho páginas.

Entrevista a un empleado del área comercial-ventas. Corresponde a 22:46 minutos, transcritos en nueve páginas.

Entrevista al empleado de mayor antigüedad en el área operativa. Corresponde a 21:41 minutos.

Entrevista al empleado considerado informante clave. Tiene 20 años de antigüedad en el área operativa. Corresponde a 29:57 minutos.

Construcción de Base de Datos

Se creó una base de datos con 38 códigos (proposiciones) distribuidos en tres categorías que se agrupan en cinco temáticas que analizan 11 áreas organizacionales.

Pruebas a paquete de análisis cualitativo MAXQDA	<i>Del 08 al 12 de enero de 2024</i>	Se tomo este periodo de tiempo para revisar manuales, tutoriales y practicar la creación de una base de datos en un software de análisis cualitativo en el que no se tenía dominio.
Codificación (creación de categorías y códigos en Base de Datos)	<i>Del 15 al 17 de enero de 2024</i>	Se crearon categorías y subcategorías con códigos que clasifican la información acorde a la teoría postulada para la comprensión y comprobación de las relaciones de poder dentro de la empresa familiar. En total son 3 categorías que contienen 38 proposiciones distribuidas en 5 agrupaciones temáticas y 11 áreas de análisis organizacional
Codificación		La codificación de las entrevistas en sus distintos niveles de pertenencia, así como de jerarquía, permiten tanto la identificación de la información a contrastar teóricamente, así como la triangulación de datos y el establecimiento de una discusión analítica empírica.
Codificación Entrevista propietario en gerencia - área administrativa Codificación Entrevista propietario en ventas	<i>Del 01 de febrero al 15 de mayo de 2024</i>	Al ser las entrevistas de mayor extensión y con base en la cual se forma el discurso narrativo que establece la legitimidad del ejercicio del poder en ambas propietarias, son las que la que más tiempo de análisis representaron sobre su codificación. En total se codificaron 1,652 segmentos en las entrevistas de las propietarias.
Codificación Entrevista a mandos medios 1		
Codificación Entrevista a mandos medios 2		
Codificación Entrevista a mandos medios 3		
Codificación Entrevista a puesto operativo 1		
Codificación Entrevista a puesto operativo 2*		Al ser entrevistas aplicadas a los trabajadores, éstas tienen menor cantidad de codificación pues desconocen información de la familia propietaria. En total se codificaron 731 segmentos de las entrevistas a mandos medios y puestos operativos, 426 y 305 respectivamente.

* Informante clave.

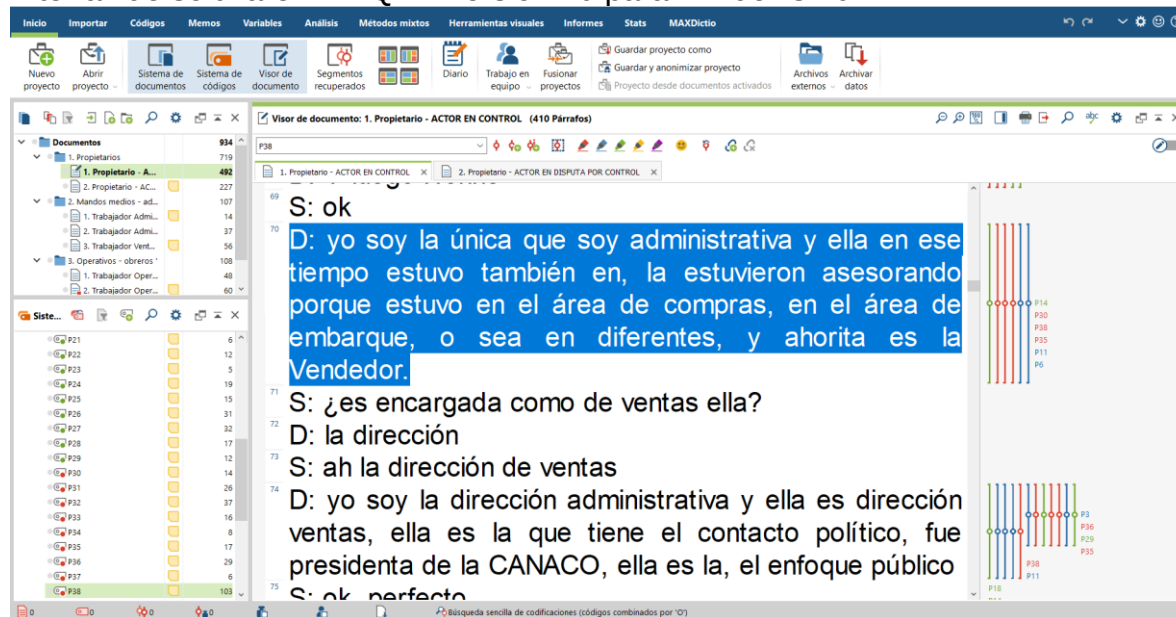
Nota: Elaboración propia

3.2.4 Tratamiento y análisis de la información

Una vez transcrita la información de las entrevistas se utilizó el software *MAXQDA* en su versión 20 para Windows 10 (ver imagen 1), dicho paquete de análisis cualitativo permite cumplir con codificación y categorización de amplios textos de narrativas, tal como los obtenidos de entrevistas en casos de estudio. Yin (2003) plantea la creación de una matriz de categorización de la evidencia a través de una codificación en orden cronológico. Dicha codificación debe orientarse a responder la pregunta de investigación y cumplir con los objetivos general y específicos a través de las proposiciones teóricas que permitieron diseñar el caso de estudio. Acorde al autor, esto permite analizar relaciones causales que responden a preguntas del tipo “*como*” y “*por qué*”, lo que permite el análisis del cuestionamiento central de la presente investigación.

Imagen 1.

Interfaz de software MAXQDA versión 20 para Windows 10.



Nota: Elaboración propia.

Las entrevistas pertenecen a las propietarias de la EF, tres corresponden a empleados de mandos medios y dos a empleados de posiciones operativas. Para cada una de las 38 proposiciones creadas en el diseño del caso se genera un código único e irrepetible. La matriz de análisis resultado se conforma por 38 codificaciones distribuidas por 2,383 segmentos distribuidos en las entrevistas de propietarios, 426 en las entrevistas de empleados no miembros de la familia en mandos medios y 305 en las entrevistas de empleados no miembros de la familia en puestos operativos. De estos 2,383 segmentos codificados 883 corresponden a la categoría *Ejercicio de poder por una autoridad legítima*, 879 en la categoría *Estructura jerárquica del poder en la empresa familiar* y 621 en la categoría *Relaciones de poder en la empresa familiar*.

Posterior a una revisión exhaustiva de aproximadamente dos meses (julio y agosto de 2024), se hizo una exclusión de ciertas codificaciones que se consideró eran innecesarias y/o repetitivas, por lo cual se dejó únicamente a aquellas consideradas como necesarias para el análisis de datos. Se concluyó con la exclusión de 1,449 segmentos codificados. De los 934 que se estipulan como indispensables, se distribuidos de la siguiente forma: 719 en las dos entrevistas de las propietarias, 107 en las tres entrevistas de mandos medios y 108 en las dos entrevistas de los puestos operativos. De las cuales 340 son de la categoría *Ejercicio de poder por una autoridad legítima*, 338 en la categoría *Estructura jerárquica de poder en la empresa familiar* y 256 en la categoría *Relaciones de poder en la empresa familiar*.

En síntesis, las 38 proposiciones fueron codificadas en 934 segmentos de siete entrevistas a través tres agrupaciones temáticas (clústeres teóricos) de interés: 1) ejercicio de poder por una autoridad legítima; 2) estructura jerárquica de poder en la empresa familiar y; 3) relaciones de poder en la empresa familiar. Finalmente, los segmentos codificados se organizaron y analizaron cronológicamente, en paralelo de la evolución tanto de la empresa como de la familia y la posterior integración de ambas en la EF.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La información descriptiva de frecuencias estadísticas en los resultados permite establecer una cadena de evidencia a partir de múltiples fuentes de información y la corroboración de esta información a partir de un informante clave, con lo cual, y acorde a la metodología de diseño de casos de estudio propuesta por Yin (2003), permite establecer una validez de constructo. La frecuencia estadística de los códigos registrados en las entrevistas habilita la posibilidad de relacionar patrones de información para comenzar la construcción de una potencial explicación al fenómeno social de estudio, lo cual establece la validez interna del caso de estudio.

Mientras la validez externa recurre al uso de la teoría en estudios de caso simples para el establecimiento de una discusión que contraste la información teórica consultada para el diseño de la investigación con los resultados obtenidos. Recurrir a un protocolo metodológico para realizar el estudio de caso permite la recolección de datos de manera planificada y organizada, la creación de una base de datos y el desarrollo de un análisis detallado de la información para su posterior discusión, estableciendo así la fiabilidad del estudio.

Se recurre a la técnica de la modelación lógica. Ésta permite establecer una cadena de eventos a través de largos periodos de tiempo; estos eventos se concatenan a partir de repetidos patrones de causa y efecto donde un evento dependiente en una etapa previa se puede convertir en un evento causal en otra posterior.

4.1 Resultados descriptivos

Las entrevistas, corresponden a las dos propietarias de la empresa, una como directora administrativa en control de la organización y la otra como directora de ventas. Cinco corresponden a empleados no miembros de la familia propietaria: tres en mandos medios y/o administrativos y dos que pertenecen a empleados obreros o de puestos operativos. Dentro del software *MAXQDA* se codificaron 38 proposiciones en 934 segmentos, de los cuales 719 corresponden a los propietarios en disputa por el control de la EF, 107 a los mandos medios y 108 a los puestos operativos. Asimismo, 340 se codificaron con relación al *ejercicio de poder por una autoridad legítima*, 338 a *estructura jerárquica de poder en la empresa familiar* y finalmente 256 a *relaciones de poder en la empresa familiar*.

A continuación, se presentan los resultados de dicho análisis. De manera general, en la proporción de información que brindó cada entrevistado con relación a las proposiciones de codificación. En primer lugar, la proporción de información brindada por Dimna, la actora propietario en control de la EF que prestó mayor parte de su entrevista en brindar información con relación a las proposiciones 6, 2, 4 y 38. La proposición 6 vinculada a la producción de bienes simbólicos que permitan establecer un recurso discursivo que refuerce su ejercicio de poder; la proposición 2 plantea la coordinación de los integrantes de la EF a través de mecanismos de control formales e informales para lograr los objetivos organizacionales; la proposición 4 para mantener el orden organizacional a partir de prácticas, interacciones y relaciones personales que aumenten la disponibilidad de los subordinados y; la proposición 38, la cual justifica al sucesor como la elección legítima a través de un recurso discursivo que busca la adherencia, conformidad y cooperación de los subordinados. Ivonne, la propietaria actora en disputa por el control coincide con su homónima en las proposiciones 6, 2 y 4, pero se diferencia con la proposición 19 la cual tiene relación a la generación de conflictos cotidianos y disruptivos a partir de la yuxtaposición de roles en las relaciones de poder, cosa que la propietaria en control no menciona (Ver tabla 8).

Tabla 8.

Cobertura de códigos por entrevistado

Sistema de códigos	Propietarios		Empleados					TOTAL Ponderado por documentos
	EN CONTROL	En disputa por control	1. Trabajador	2. Trabajador	3. Trabajador	4. Trabajador	5. Trabajador	
P1	12%	17%		5%	2%			10%
P2	22%	36%			2%	6%		19%
P3	13%	13%	25%	10%	13%	30%	17%	15%
P4	21%	36%	14%	2%	12%	31%	24%	23%***
P5	8%	14%		5%	3%	2%	3%	8%
P6	38%*	60%*						31%*
P7	4%	6%		1%		3%	12%	4%
P8	3%	2%	9%	7%	12%		2%	4%
P9	8%	11%				26%	14%	8%
P10	1%	3%		1%	4%	12%		2%
P11	10%	2%	7%	9%	16%	20%	1%	8%
P12	13%	5%		9%		6%	11%	8%
P13	11%	11%						7%
P14	12%	4%					3%	6%
P15	4%	3%						2%
P16	7%	8%						5%
P17	5%	10%	29%*	10%	29%	38%*	37%	14%
P18	10%	10%		10%	6%			8%
P19	7%	23%						9%
P20	1%	3%						1%
P21	1%	4%						1%
P22	2%	1%			5%	18%	12%	3%
P23	2%	1%						1%
P24	5%	3%		4%	7%	11%	21%	6%
P25	7%	1%			0%	4%		3%
P26	18%	14%						11%
P27	5%	21%	15%	19%	15%	13%	16%	13%
P28	10%	4%						5%
P29	2%	3%						2%
P30	7%	3%						4%
P31	18%	12%						10%
P32	19%	14%	13%	3%	14%	16%	2%	14%
P33	11%	7%						6%
P34	2%	4%						2%
P35	5%	4%						3%
P36	7%	15%		39%*	4%	25%	26%	13%

P37	3%	2%						2%
P38	22%	20%	19%	24%	44%*	30%	56%*	27%**
NO CODIFICAD OS	33%	17%	20%	14%	15%	12%	13%	23%
CODIFICAD OS	67%	83%	80%	86%	85%	88%	87%	77%
TOTAL FINAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

* Mayor porcentaje de presencia en codificación.

** Segundo mayor porcentaje de presencia en codificación.

*** Tercer mayor porcentaje de presencia en codificación.

Nota: Elaboración propia.

En cuanto a los empleados, un empleado de mandos medios y uno de puestos operativos establecen mayor profundidad sobre la proposición 17 que analiza la construcción de cuadros normativos en búsqueda del bienestar empresarial y laboral. Otro empleado de los mandos medios proporciona información con relación a la proposición 36 que en específico plantea la existencia de conflictos constantes entre actores en disputa por el control de la organización que entorpecen la operatividad organizacional. Mientras otro empleado de mandos medios y otro de los puestos operativos se remiten a legitimar a las sucesoras, lo cual se identifica a través, no solamente de la replicación del recurso discursivo de ambas propietarias establecido en la proposición 38, sino también por el aumento de disponibilidad por el orden establecido por las propietarias, mismo que se establece en la misma proposición.

El segundo tema de mayor relevancia para un empleado de mandos medios se relaciona con la proposición 3 sobre las prácticas organizacionales para coordinar dinámicas de relación social para el logro de objetivos organizacionales, otro empleado de mandos medios con respecto a la proposición 38 replicando el discurso narrativo de tipo tradicional y otro empleado de mandos medios, al igual que un empleado de puestos operativos sobre la proposición 17 en torno a los cuadros normativos que aseguren el bienestar empresarial y laboral y el empleado

de puestos operativos restante con respecto a la proposición 4 vinculada a los mecanismos de control informales por manipulación y subjetivación.

Finalmente, el tercer tema de mayor relevancia para los empleados de mandos medios fue sobre la proposición 4 que contempla los mecanismos de control informales por medio de manipulación y subjetivación. También sobre la proposición 11 en torno a la generación de ansiedad como un problema constante y recurrente con relación al incumplimiento de objetivos organizacionales y sobre el incremento de seguridad y motivación. Mientras los empleados de puestos operativos informan sobre la proposición 36 conforme a los conflictos constantes que derivan de los mecanismos de control.

Por otro lado, debido a que las entrevistas pueden proporcionar información para varias proposiciones al mismo tiempo, se hace un análisis de aquellas que tienen mayor coocurrencia por intersección al haber sido codificadas en los mismos segmentos, es decir, aquellas intersecciones dónde una proposición confirma/refuerza a otra proposición y viceversa, las mayores interacciones entre proposiciones está en la intersección de la proposición 3 sobre los mecanismos de control formales con relación a un contrato legal y un cuadro normativo en continua supervisión y la proposición 17 sobre cuadros normativos para el bienestar empresarial y laboral, estableciendo la mayor prioridad discursiva sobre la dinámica de las relaciones de poder en la estructura formal. Así también, sobre la intersección de la proposición 4 en la implementación de mecanismos de control informales por medio de la subjetivación y manipulación y la réplica del discurso narrativo que legitima a las propietarias como autoridades en control, propias de la proposición 38, esto como una medida intrínseca para equilibrar la estructura formal e informal de la organización (ver figura 18).

Figura 18.

Matriz de relaciones de códigos-Coocurrencia por intersección.

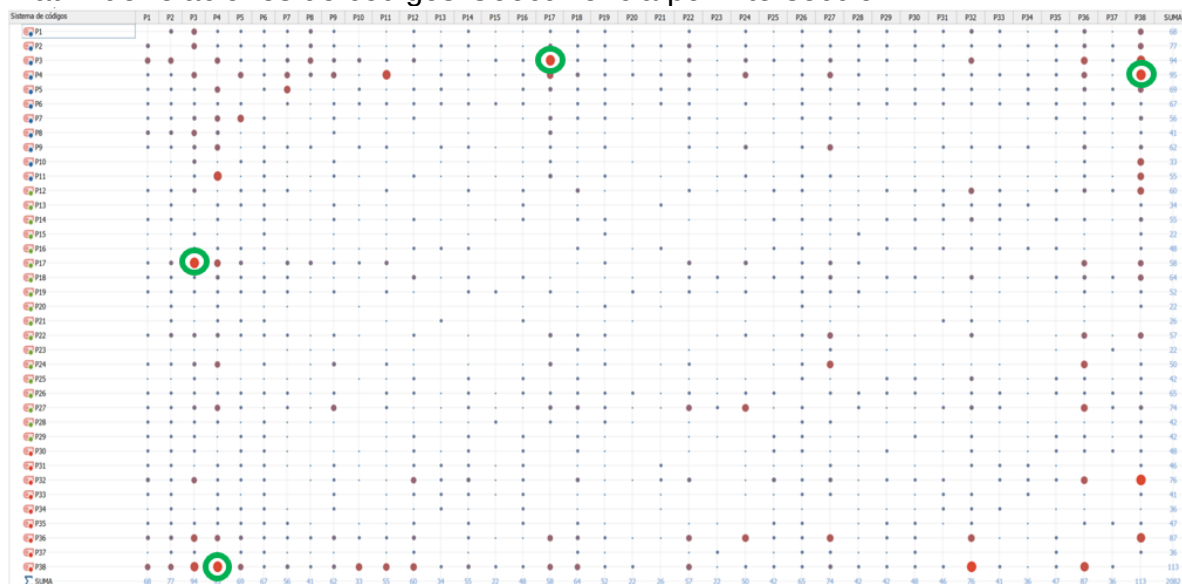
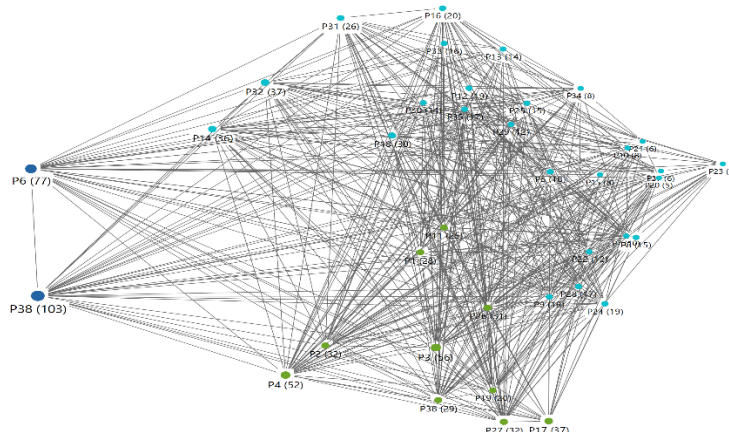


Figura 19.

Clústeres y redes de relación temática.



Nota: Elaboración propia

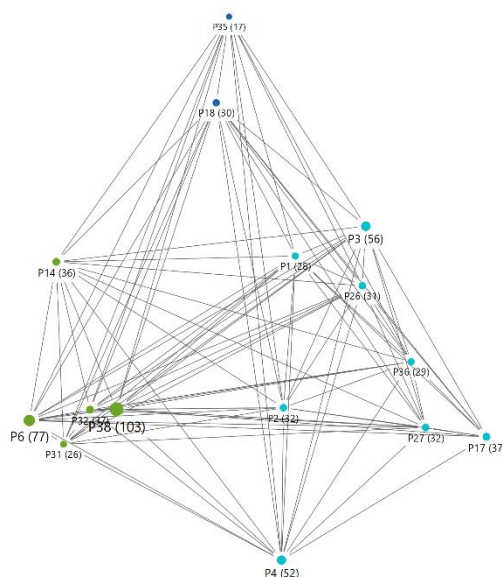
La complejidad de la interconexión representa la complejidad misma bajo la cual se estructura y opera una EF a partir de la interconectividad misma de sus integrantes y su respectiva relación, tanto en la estructura formal como en la estructura informal, lo cual convierte a la EF en una unidad de análisis sumamente compleja. Por tanto, se considera idóneo para su estudio una categorización de la información que permita un análisis profundo y detallado, tanto de las proposiciones de mayor presencia en las entrevistas como de los clústeres a los que dichas proposiciones pertenecen.

Excluyendo a toda aquella codificación que no pertenece a las cinco proposiciones de mayor frecuencia de interconexión en los tres clústeres sobresalen del tercer clúster la proposición 38 a partir de la legitimidad por medio del recurso discursivo con 103 conexiones; del primer clúster la proposición 6, también sobre la legitimidad de los bienes simbólicos a través de los cuales se sostiene el discurso narrativo establecido a partir de los mecanismos de control con 77 conexiones, así como de las proposiciones 3 y 4 que plantean los mecanismos de control formales e

informales respectivamente y; finalmente el segundo clúster con la proposición 17 que estipula la creación de cuadros normativos y mecanismos de control para el bienestar empresarial en 37 conexiones (ver figura 20).

Figura 20.

Principales proposiciones en las redes temáticas.



Nota: Elaboración propia.

En cuanto al contenido de las entrevistas, las siguientes son las 10 palabras más repetidas, éstas representan los aspectos de mayor relevancia para los entrevistados con relación a los bienes simbólicos a través de los cuales se sostiene el recurso discursivo. En primera posición a los elementos empresariales con la palabra de mayor presencia **Empresa**, con una frecuencia de 217 ocasiones, surgiendo en todas las entrevistas. En segunda instancia, se encuentra **Padre**, con 91 menciones, pero con solo presencia en las entrevistas de los dos actores propietarios y en disputa por el control organizacional. En tercero y cuarto lugar, **Nosotros** y **Llamas** con 63 y 52 referencias respectivamente con menciones de

ambos actores propietarios y tres empleados, tanto de mandos medios como de puestos operativos. Finalmente, **Familia** con 44 y **Hermanos con** 39, donde la primera es referida por todas las entrevistas, excepto un mando medio y la segunda es referida por ambos propietarios, ambos puestos operativos y un mando medio (ver tabla 9). Estableciendo en mayor importancia de la EF cuestiones relacionadas a la solvencia empresarial y en segundo plano lo familiar y/o socioemocional, lo que coincide con Corrales, et al. (2018) sobre el tipo de prioridad hacia los elementos deseables de los potenciales sucesores de la EF en el sur del estado de Sonora, siendo éstos preferentemente con relación a capacidades empresariales, pero sin desestimar atributos familiares. Lo que contradice la mayoría de análisis que posiciona el comportamiento del norte del país como una región tradicionalista con mayor tendencia a su atención por los atributos familiares y no los empresariales.

Tabla 9.

Frecuencia de palabras en entrevistas

Palabra	Frecuencia	%	Rango	Documentos	Documentos %
Empresa	217	2.31	1	7	100.00
Padre	91	0.97	2	2	28.57
Nosotros	63	0.67	3	7	100.00
Llamas	52	0.55	4	5	71.43
Trabajo	46	0.49	5	7	100.00
Ventas	45	0.48	6	5	71.43
Familia	44	0.47	7	6	85.71
Cliente	42	0.45	8	5	71.43
Hermanos	39	0.42	9	5	71.43
Tiempo	39	0.42	9	7	100.00

Nota: Elaboración propia.

Ahora bien, estas palabras representan los bienes simbólicos que giran en torno a la proposición 38 que sustenta la legitimación de un actor como autoridad legítima a partir de la correcta producción y reproducción de un idóneo recurso discursivo. En el caso de estudio la **empresa** es una idea central de un recurso discursivo que

Figura 21.

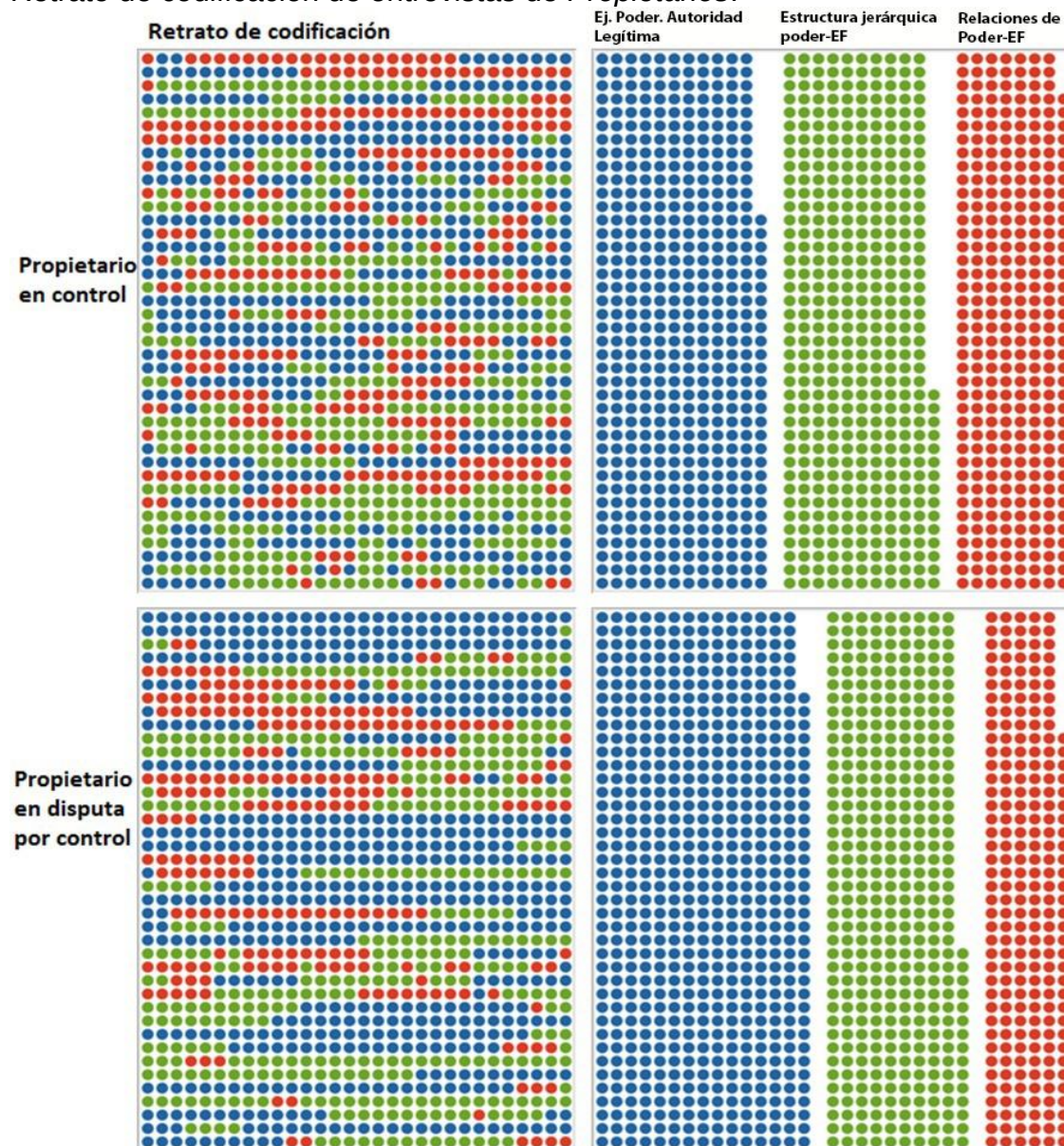
[illegible]

El bien simbólico **empresa** se ve presente en una parte considerablemente importante de todas las entrevistas, en el caso de las propietarias en disputa por el control, éstas giran en torno a la empresa y la creación del recurso discursivo que las legitima como autoridades en control por medio del bien simbólico **Padre** y **Madre** a partir del legado familiar **Llamas**, lo cual se logra con el cumplimiento de acuerdos y convenios con el **Cliente**. Por su parte, los mandos medios se interesan de igual manera por **Empresa**, pero en con un énfasis por las **Ventas**, **Objetivos** y los **Conflictos**. En cuanto a los puestos operativos, éstos ponderan de igual importancia para la organización los temas relacionados con **Empresa**, sus

clúster tres. En el caso de los propietarios es posible identificar una proporción mayor en su discurso por el *clúster 1. Ejercicio de poder por una autoridad legítima*, sin embargo, en el retrato del documento por segmentos codificados se encuentra una mezcla que interconecta con los clústeres 2 y 3 (Ver figura 23).

Figura 23.

Retrato de codificación de entrevistas de *Propietarios*.

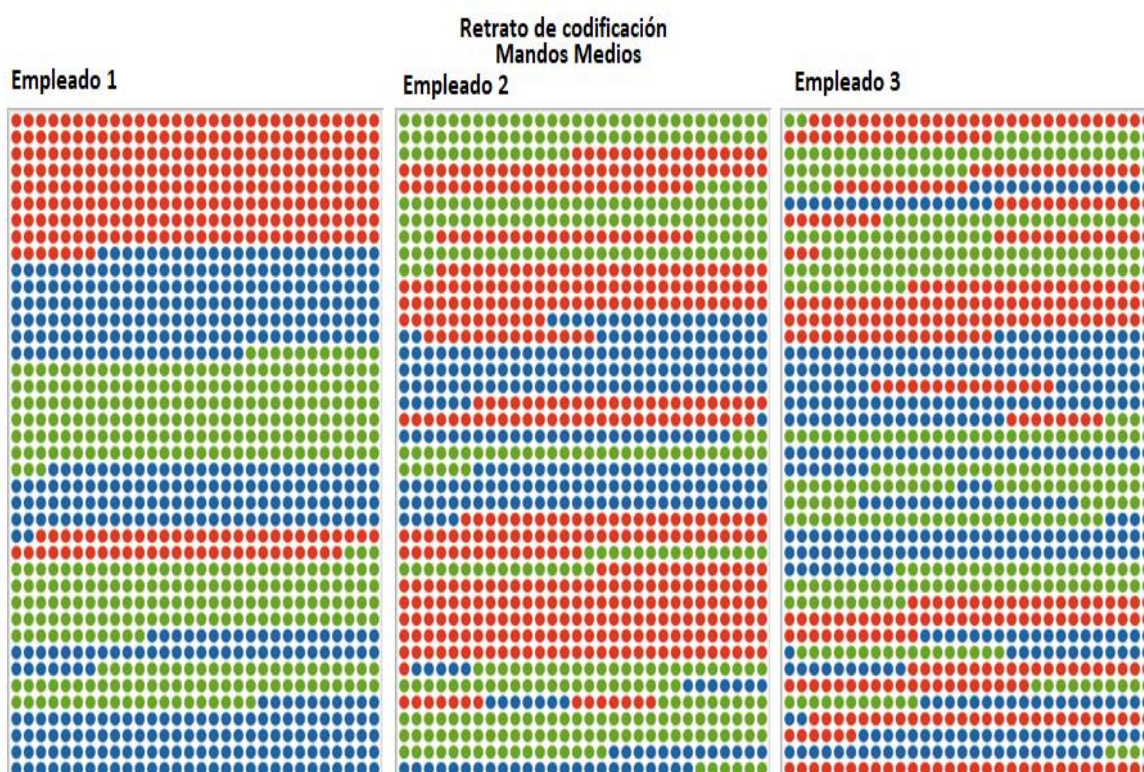


Nota: elaboración propia.

Mientras que los empleados de mandos medios, la distribución de codificación muestra un desarrollo con mayor uniformidad con relación a cada clúster y no mezclan la información en la magnitud con que las propietarias lo hacen (ver figura 24), en tanto a la proporción de codificación, en mayor medida fue con relación al *clúster 1. Ejercicio de poder por una autoridad legítima*, seguido del *clúster 2. Estructura jerárquica del poder en la empresa familiar* y finalmente el *clúster 3. Relaciones de poder en la empresa familiar* (ver figura 25).

Figura 24.

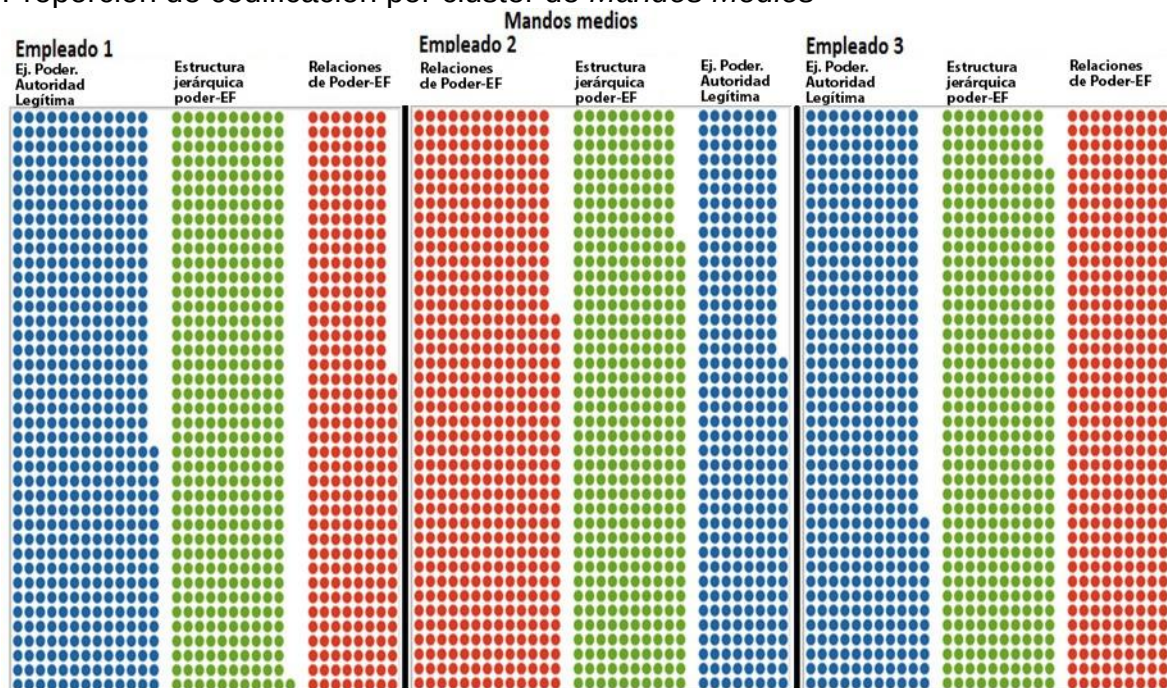
Retrato de codificación en entrevistas de *Mandos Medios*.



Nota: Elaboración propia.

Figura 25.

Proporción de codificación por clúster de *Mandos Medios*

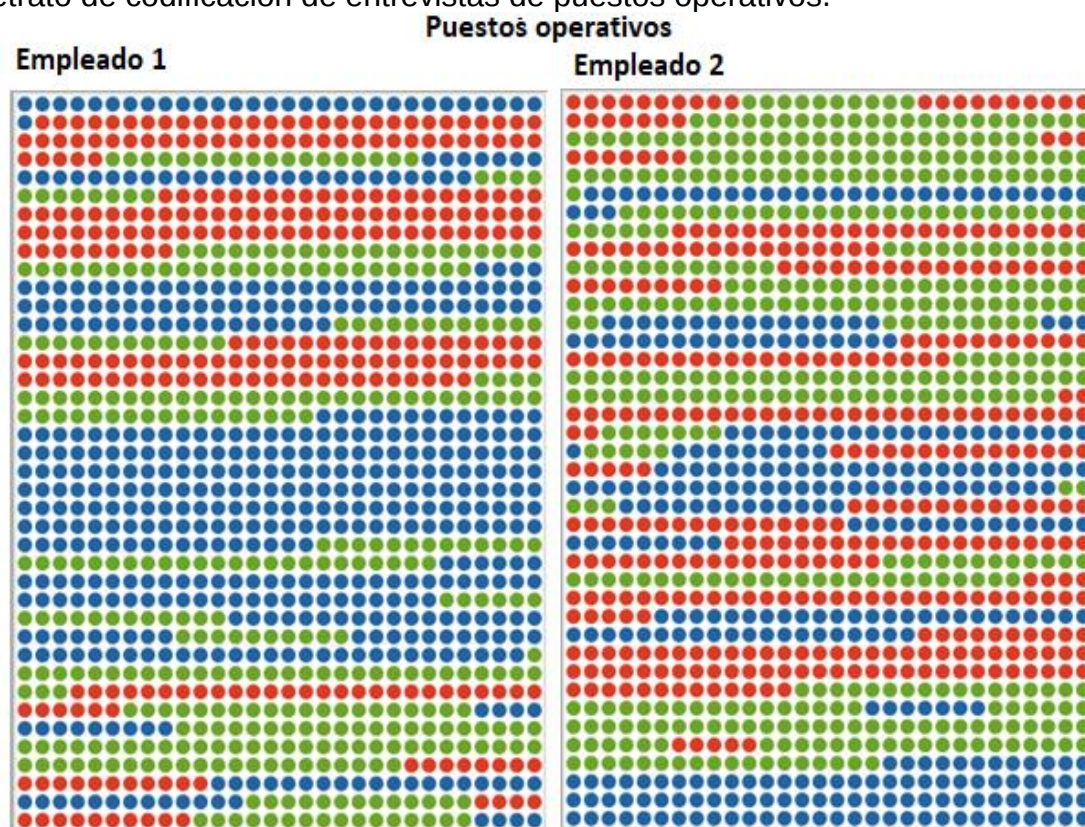


Nota: Elaboración propia.

Los empleados de puestos operativos por su parte, al igual que los empleados de mandos medios, presentan una codificación en sus entrevistas con mayor uniformidad que las propietarias, sin mezclar información de un clúster con la de otro (ver figura 26). Adicionalmente, la proporción de la codificación por clúster no es similar por los empleados, uno pondera de mayor a menor importancia al clúster 1. Ejercicio de poder por una autoridad legítima, luego al clúster 2. Estructura jerárquica del poder en la empresa familiar y finalmente al clúster 3. Relaciones de poder en la empresa familiar. Mientras su homólogo operativo pondera de mayor a menor importancia al clúster 2. Estructura jerárquica del poder en la empresa familiar, luego al clúster 3. Relaciones de poder en la empresa familiar y finalmente al clúster 1. Ejercicio de poder por una autoridad legítima (ver figura 27).

Figura 26.

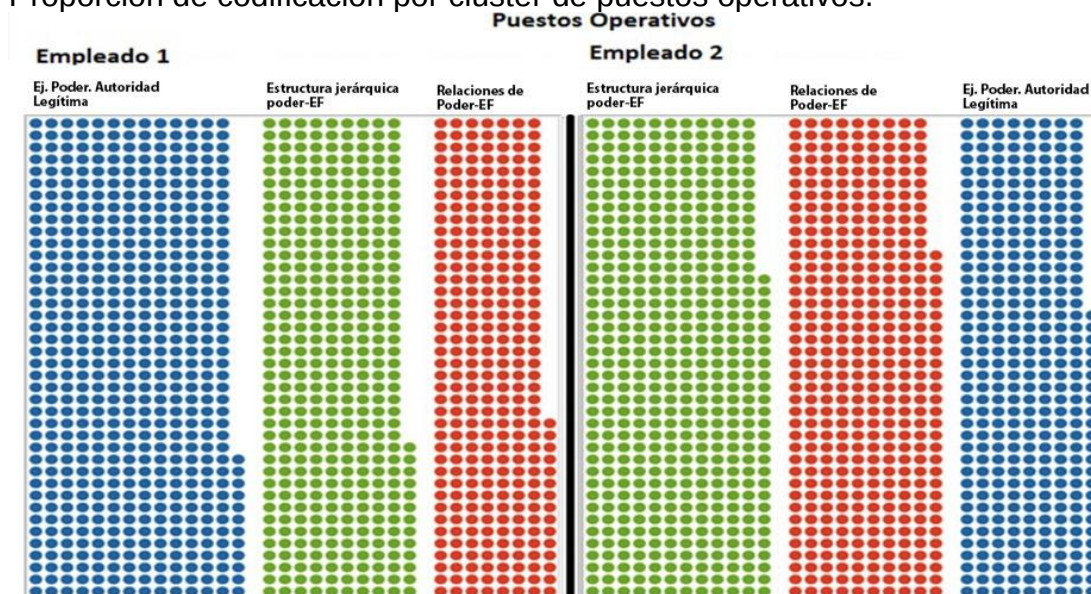
Retrato de codificación de entrevistas de puestos operativos.



Nota: Elaboración propia.

Figura 27.

Proporción de codificación por clúster de puestos operativos.



Nota: Elaboración propia.

En cuanto a la frecuencia de códigos por clúster, el *clúster 1. Ejercicio de poder por una autoridad legítima*, corresponde a las proposiciones 1 a la 11, donde las proposiciones 3 y 4 son las de mayor proporción, éstas se vinculan con los mecanismos de control formales y los mecanismos de control informales respectivamente son las de mayor proporción, así como la proposición 11 para el incremento de seguridad y motivación en la participación laboral, las tres proposiciones presentes en todas las entrevistas. Le siguen la proposición 8 con relación a la supervisión exhaustiva en búsqueda de dominación y/o coerción y la proposición 5 sobre los motivos legales, tradicionales y/o carismáticos tomados en cuenta por los actores controlados, ambas proposiciones están presentes en seis entrevistas. Finalmente, la proposición 6 para la producción de bienes simbólicos en la construcción del recurso discursivo que legitima la posición jerárquica, éste tiene menor presencia dentro de las entrevistas, pero pertenecientes a las dos propietarias en disputa por el control (ver tabla 10).

Tabla 10.

Frecuencia de códigos del clúster 1 en entrevistas.

Proposición	Frecuencia	Porcentaje
P3	7	100.00
P4	7	100.00
P11	7	100.00
P8	6	85.71
P5	6	85.71
P10	5	71.43
P7	5	71.43
P9	4	57.14
P2	4	57.14
P1	4	57.14
P6	2	28.57
DOCUMENTOS ANALIZADOS	7	100.00

Nota: Elaboración propia.

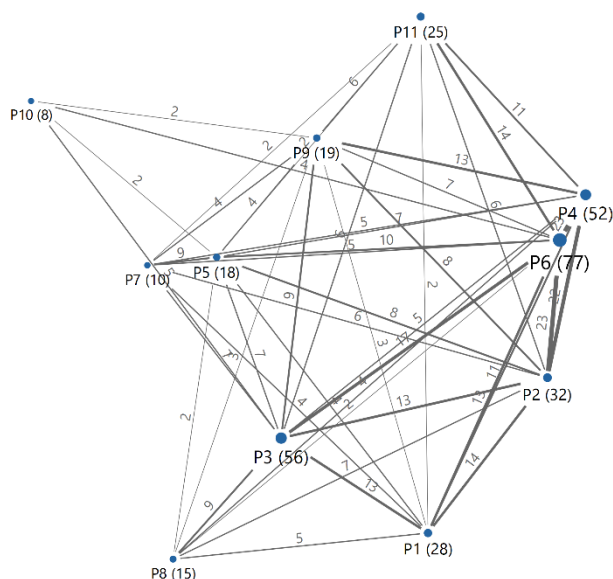
En específico, la proposición 6 tiene menor presencia en la codificación de las entrevistas, estando únicamente presente en dos, sin embargo, éstas al corresponder a la información proporcionada por ambas propietarias, de forma que, a pesar de no tener mención en cinco entrevistas, sí tiene presencia en las entrevistas que representan la *Relación de Poder* en la *Empresa Familiar*. Adicionalmente, la proposición 6 está presente en un 22.6% de segmentos codificados, seguido de proposición 3 para mecanismos de control formales por medio de un contrato legal y un cuadro normativo en continua supervisión con el 16.5%, posteriormente la proposición 4 de mecanismos de control informales por medio de prácticas, interacciones y relaciones personales que aumentan la disponibilidad de mantener un orden organizacional con el 15.3%, continuando con la proposición 2 sobre el ejercicio del poder por medio del establecimiento de

mecanismos de control para la coordinación de dinámicas sociales en la búsqueda del cumplimiento de objetivos organizacionales con 9.4% y, finalmente, la proposición 1 con 8.1% sobre la legitimación derivada de la implementación de mecanismos de control para la coordinación de dinámicas sociales en la búsqueda del cumplimiento de objetivos organizacionales.

Adicionalmente, por medio de una red de conexiones de codificación del clúster se encuentra que la proposición 6 gira en torno a la producción de bienes simbólicos para la creación del discurso narrativo es la de mayor interconexión con 77 conexiones con otras proposiciones del clúster. Seguido de la proposición 3 de los mecanismos de control formales con 56 conexiones. Y finalmente la proposición 4 con relación a los mecanismos de control informales con 52 conexiones (ver figura 29).

Figura 28.

Interconexión de códigos en clúster 1.



Nota: Elaboración propia.

Seguidamente, el *clúster 2. Estructura jerárquica del poder en la empresa familiar*. Corresponde al clúster con la mayor cantidad de proposiciones, contiene de la proposición 12 a la 29. Mantiene relación a la estructura jerárquica de poder en la empresa familiar, las cinco proposiciones de mayor presencia corresponden a la proposición 17 para la formación de cuadros normativos y mecanismos de control para el bienestar empresarial, así como la proposición 27 con relación a los conflictos entre propietarios cuando los mecanismos de control son deficientes, ambas proposiciones están presentes en las siete entrevistas. Seguidamente se encuentra la proposición 24 sobre la ansiedad crónica como conflicto disruptivo y recurrente, presente en seis entrevistas. Por último, la proposición 12 para la configuración de la empresa familiar con dos o más miembros de una familia con enfoque transgeneracional en cinco entrevistas (ver tabla 11).

Tabla 11.

Frecuencia de códigos en clúster 2.

Proposición	Frecuencia	Porcentaje
P17	7	100.00
P27	7	100.00
P24	6	85.71
P12	5	71.43
P22	5	71.43
P25	4	57.14
P18	4	57.14
P14	3	42.86
P20	2	28.57
P21	2	28.57
P16	2	28.57
P23	2	28.57
P13	2	28.57
P15	2	28.57

P26	2	28.57
P19	2	28.57
P28	2	28.57
P29	2	28.57
DOCUMENTOS ANALIZADOS	7	100.00

Nota: Elaboración propia.

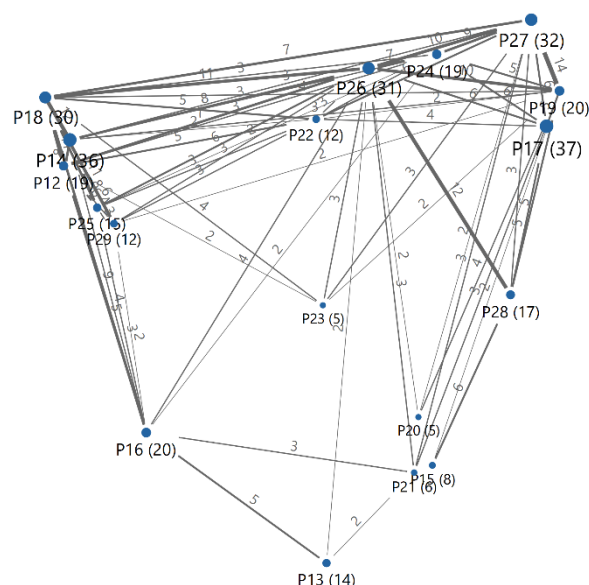
La formación de cuadros normativos y mecanismos de control para el bienestar empresarial de la proposición 17 del *clúster 2. Estructura jerárquica de poder en la empresa familiar* sobresale con presencia en la codificación del 10.9% de la información de todas las entrevistas, seguida de la proposición 14 con relación los elementos tomados en cuenta para la elección de sucesores en el primer proceso de sucesión con el 10.7%, asimismo de la proposición 27 sobre conflictos entre propietarios con 9.5%, luego por la proposición 26 con relación a los diversos mecanismos de control para cumplir objetivos de mercados, burocráticos y/o de control de clan simultáneamente con el 9.2% y, finalmente la proposición 18 con vínculo a la concentración y desconcentración del poder a medida que se integran o excluyen familiares dentro de la empresa familiar.

En cuanto a la red de conexiones de codificación del clúster se posiciona, como ya se ha hecho mención, la proposición 17 sobre el bienestar empresarial por medio de los cuadros normativos y mecanismos de control como la de mayor presencia con 37 conexiones a otras proposiciones, seguida de la proposición 27 acerca de los conflictos entre propietarios por mecanismos de control deficientes con 32 conexiones. En este sentido de conflicto, se encuentra la proposición 24 sobre la ansiedad crónica como un conflicto disruptivo y recurrente, así como la proposición 12 en la configuración de la empresa familiar a partir de dos o más miembros de una misma familia con el enfoque transgeneracional, ambas con 19 conexiones y, por último, la proposición 25 con relación a los posicionamientos jerárquicos a

miembros de la familia y a empleados no familiares con 15 conexiones (ver figura 29).

Figura 29.

Interconexión de códigos en clúster 2.



Nota: Elaboración propia.

Por su parte, el *clúster 3. Relaciones de poder en la empresa familiar*, conformado por las proposiciones 30 a la 38. Las de mayor presencia corresponden a la proposición 32 con relación a la influencia familiar en la transmisión de conocimientos generacionales y la proposición 38 con respecto de la legitimidad de los sucesores a partir del recurso discursivo que justifica su elección como sucesor, ambas proposiciones están presentes en las siete entrevistas. En segunda instancia está la proposición 36 sobre los conflictos constantes en interacciones y dinámicas rutinarias debido a la yuxtaposición de roles de los actores en disputa por el control, ésta se aborda en seis entrevistas (ver tabla 12).

Tabla 12.

Frecuencia códigos en clúster 3.

Proposición	Frecuencia	Porcentaje
P32	7	100.00
P38	7	100.00
P36	6	85.71
P33	2	28.57
P34	2	28.57
P35	2	28.57
P31	2	28.57
P37	2	28.57
P30	2	28.57
DOCUMENTOS ANALIZADOS	7	100.00

Nota: Elaboración propia.

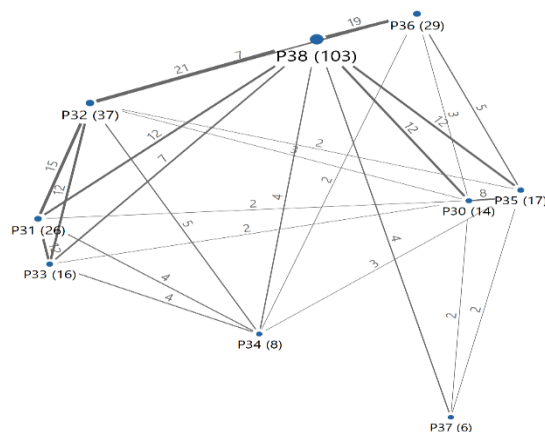
En cuanto a las seis proposiciones restantes, éstas solo están presentes en las entrevistas de las propietarias al relacionarse con temas de índole familiar, tales como las de la proposición 30 para las jerarquías creadas por la familia, la proposición 31 sobre la influencia de la jerarquía familiar en el comportamiento, necesidades, deseos y aspiraciones de los miembros de la familiar, la proposición 33 relativa a la transferencia generacional del conocimiento para la creación de cuadros normativos del comportamiento y los mecanismos de control propios de la familia, pero ejercidos en la empresa. Así también de la proposición 35 para establecer los mecanismos de control ejercidos en la empresa familiar que estipulan jerarquías de autoridad y líneas de mando por medio de rutinas y prácticas apremiantes y/o sancionables y, finalmente, sobre la proposición 37 para los conflictos del tipo disruptivo que giran en torno al proceso de sucesión con relación a la legitimidad de los potenciales sucesores.

La proposición 38 sobre la legitimidad de los sucesores a partir del recurso discursivo de tipo tradicional que justifique su elección corresponde al código de mayor presencia en el clúster 3 con el 40.2% de segmentos codificados, seguido de la proposición 32 con relación a la transmisión de conocimiento de forma generacional por medio de simbologías, coloquialismos y tradiciones con el 14.5%, posteriormente con la proposición 36 se brinda información sobre los conflictos constantes en las interacciones y dinámicas rutinarias derivados de la yuxtaposición de roles de los actores en disputa por el control con el 11.3%. En cuarta instancia está la proposición 31 para establecer a la familia como la mayor influencia en el comportamiento, necesidades, deseos y aspiraciones de los propietarios y, por último, la proposición 35 con respecto a las jerarquías de autoridad y líneas de mando estipuladas a partir de los mecanismos de control ejercidos en la empresa familiar.

Finalmente, la red de conexiones de codificación del clúster 3 se posiciona de mayor a menor en la proposición 38 para establecer a la legitimidad del sucesor como resultado del recurso discursivo del tipo tradicional que justifique su elección como una temática de prioridad organizacional con 103 conexiones. En segundo lugar, la proposición 32 con la transferencia de conocimientos de forma generacional por medio de simbologías, coloquialismos y tradiciones con 37 conexiones. En tercera instancia la proposición 36 sobre los conflictos constantes derivado de la yuxtaposición de roles de los actores en disputa por el control con 29 conexiones. La cuarta proposición es la 31 con relación a la familia como la mayor influencia en el comportamiento, necesidades, deseos y aspiraciones de individuos con 26 conexiones y en quinto puesto la proposición 35 sobre las jerarquías de autoridad y líneas de mando estipuladas a partir de los mecanismos de control en la empresa familiar con 17 conexiones (ver figura 30).

Figura 30.

Frecuencia intersección códigos-clúster.



Nota: Elaboración propia.

4.2 La Dinámica de Poder. El caso de OFILLAMAS

El presente caso corresponde a una EF con una trayectoria de seis décadas a través de las cuales ha experimentado diversos conflictos, tanto aquellos cotidianos con relación a la operatividad de la organización como aquellos disruptivos con relación a la continuidad generacional. Conflictos que ha mitigado con diferentes mecanismos de control a lo largo de cinco etapas que corresponden al ciclo de vida desarrollado hasta el momento de la presente: *I) Espíritu emprendedor y consolidación de la familia, II) Emprendimiento y la integración familiar, III) Empresa Familiar-Generación fundadora, IV) Proceso de sucesión-Generación de hermanas y V) Institucionalización de la Empresa Familiar*. Asimismo, se encuentra en la contemplación de una tercera generación con la integración de miembros de la familia de una generación más joven.

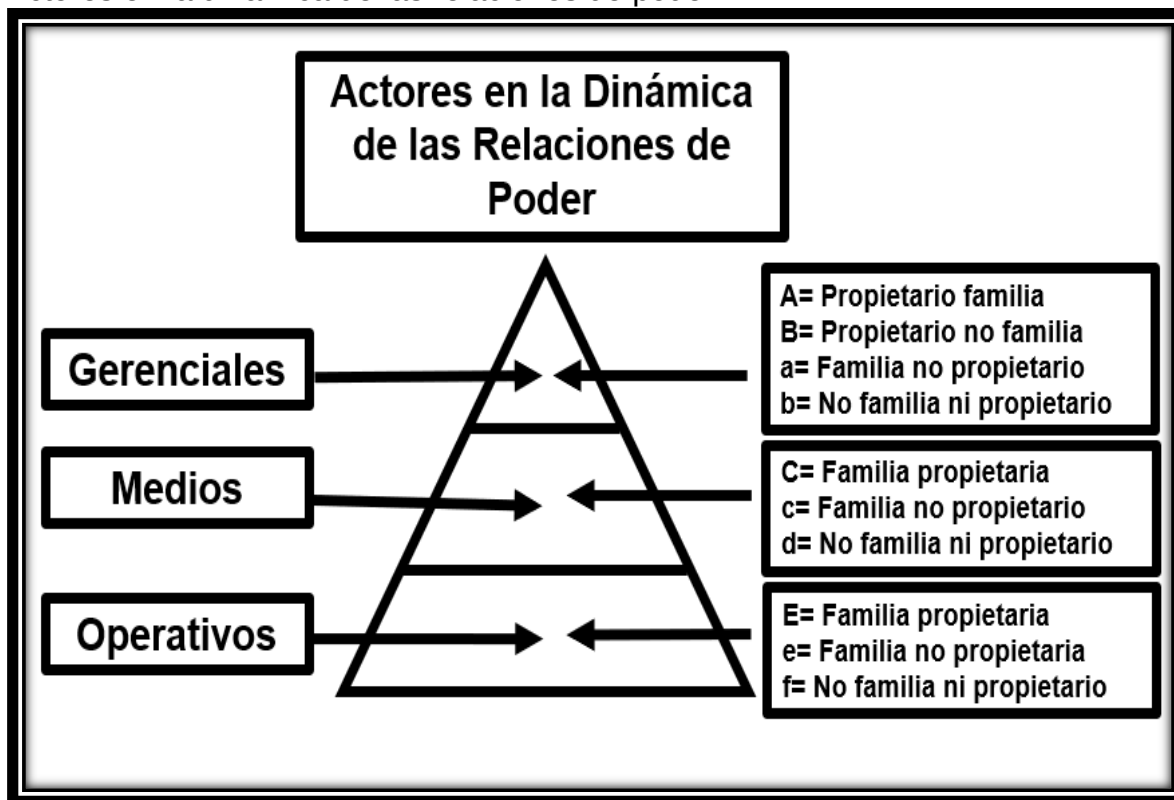
Por lo anterior, se han presentado diversos bienes simbólicos por los distintos actores legitimados como autoridad que justifican los distintos mecanismos de control, tanto formales (*coerción y dominación*) como informales (*manipulación y*

subjetivación), legitimando así su propia posición como figura de autoridad organizacional en la búsqueda por cumplir con la visión, misión y objetivos organizacionales. La forma de ejercer el poder a través de los mecanismos de control varia acorde a cada actor en disputa por el poder y la etapa experimentada por sus integrantes en, tanto su desarrollo personal como profesional y organizacional, así como su predisposición a resistirse o ceder ante los mecanismos de control.

Otro elemento a tomar en cuenta es la percepción del propietario y actor en control sobre el compromiso y la dependencia que muestran los integrantes de la EF. Este compromiso y dependencia determina la resistencia o aceptación que cada integrante de la EF presentará ante los mecanismos de control formales e informales implementados por una figura legítima de autoridad para la adherencia, conformidad y cooperación en el logro eficiente de las prácticas y objetivos organizacionales establecidos por el actor posicionado como figura legítima de autoridad. Asimismo, la posibilidad percibida por cada actor en búsqueda por obtener un posicionamiento clave y/o participación accionaria será lo que determine distintas razones y estímulos de cada individuo para pretender sobreponer su voluntad ante otros actores de su mismo nivel jerárquico en una Relación de Poder. La Relación de Poder puede surgir en el nivel gerencial entre los propietarios de la EF, en el nivel gerencial entre agrupaciones de poder en búsqueda de un posicionamiento clave que les posibilite obtener participación accionaria, entre empleados sin participación accionaria de niveles jerárquicos medios y operativos, así como también entre propietarios de niveles gerenciales y agrupaciones de empleados de mandos medios y operativos sin participación accionaria en búsqueda de objetivos laborales específicos (ver figura 31).

Figura 31.

Actores en la dinámica de las relaciones de poder.



Nota: Elaboración propia.

I. Espíritu emprendedor y consolidación de la familia Llamas Ascencio

José Llamas nace en 1928 en Jalpa, Zacatecas. En su juventud, trabajando en construcción de carreteras en Jalisco conoce a Dimna Ascencio en un pueblo llamado Capilla de Guadalupe por medio de un hermano de Dimna, quien trabajaba con José. Se casan y para la década de 1950 se desplazan al puerto de Guaymas, Sonora. Comienza como empleado en una empresa de traslado de vehículos a través del servicio de grúas, aquí nacen los primeros hijos, José y Adrián. Entre 1953 y 1954 deja su empleo y cambia de giro laboral hacia uno de mayor independencia profesional a través del contacto con una distribuidora japonesa de máquinas de escribir italianas marca *Olivetti*, logra obtener un convenio de

comercialización y distribución en el estado de Sonora. Se desplazan de Guaymas a Ciudad Obregón al representar un mejor mercado y aquí es dónde tiene a sus cuatro hijos restantes, Ulises, Plinio, Dimna e Ivonne, lo que estimula la construcción los bienes simbólicos *Familia, Empresa y Trabajo* como una identidad que mezcla atributos empresariales y familiares como *respeto, disciplina y obediencia* para mantener el *bienestar familiar*. Estos bienes simbólicos permiten establecer los parámetros de lo correcto o aceptable en la estructuración del sistema organizacional de la EF.

El primer subsistema social consolidado corresponde al sistema *Empresa*, la única participación accionaria equivale al cien por ciento para el padre, quién se desempeña en un rol con actividades en los niveles gerenciales en la búsqueda de un nicho de mercado y niveles medios en la consolidación logística de procesos organizacionales necesarios para el cumplimiento de convenios y/o contratos, también se cuenta con la participación de empleados externos a la familia en el nivel operativo sin participación accionaria. Sus prácticas organizacionales tienen énfasis en la construcción y consolidación de redes comerciales, lo que posibilitó el logro de objetivos organizacionales del tipo *mercado* en la búsqueda de un nicho de mercado rentable en el cual desarrollarse empresarial y comercialmente.

En esta etapa la dinámica de la Relación de Poder en la organización se desarrolla por dos partes, por un lado el propietario (A) desempeñándose en los niveles jerárquico gerencial y medio, por otra parte los empleados externos a la familia sin participación accionaria (f) en el nivel jerárquico operativo, en este entendido, la Relación de Poder se desenvuelve en la dinámica de poder entre el propietario y los empleados a través de mecanismos de control formales de tipo *dominación* a través de un contrato con obligaciones, responsabilidades y derechos legales laborales y mecanismos de control informales de tipo *subjetivación* al apelar al respeto por subordinados, tal como Ivonne, la actora en disputa expresa sobre el comportamiento ideal para interactuar con sus empleados “[...] eso se lo aprendí a

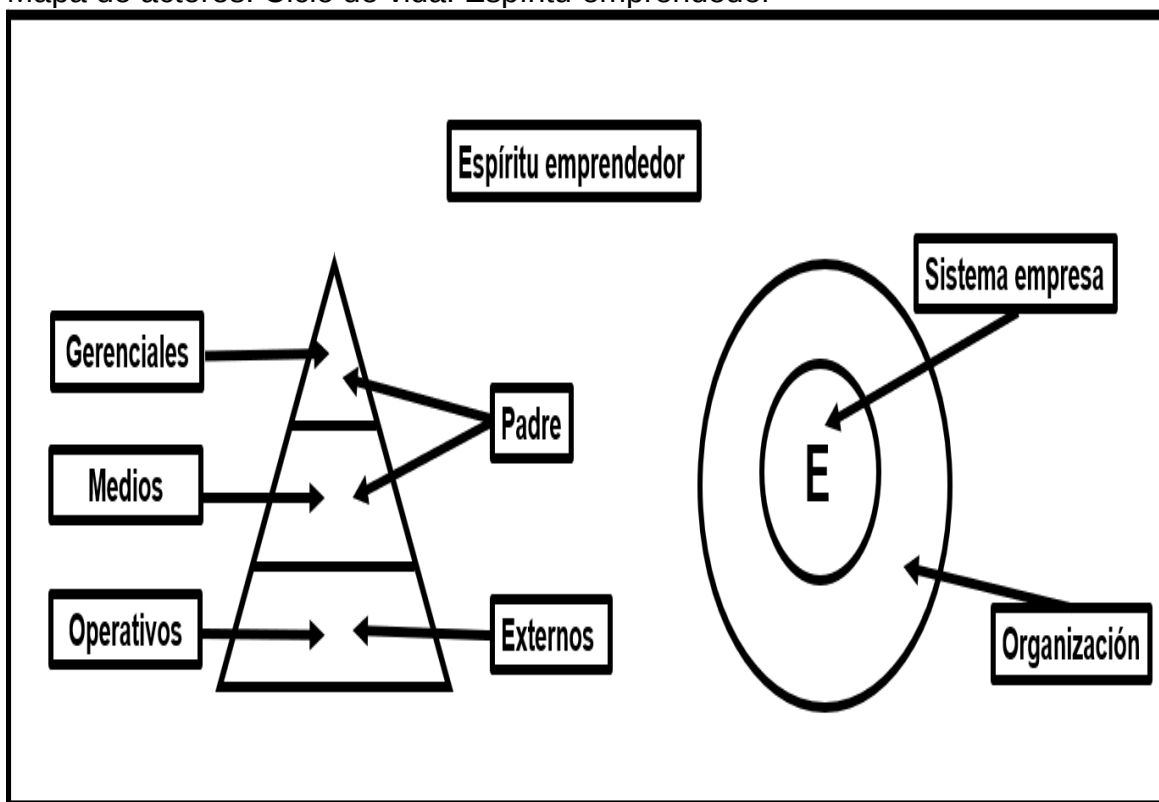
mi señor padre. El hablarle de usted al personal no es más que simplemente merecer y determinar el respeto que hay entre uno y otro”.

En cuando a la parte en disputa por el control, los empleados del nivel jerárquico operativo (f), éstos ceden a los distintos mecanismos de control en mayor medida por cuestiones legales establecidas a través de un contrato y no con relación a los mecanismos de control informales de tipo *subjetivación*, dado que el comportamiento responde a una retribución o sanción económica derivada del respectivo desempeño en el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades laborales estipuladas por el propietario (A) a través del contrato mismo (ver figura 32):

$$A=f \rightarrow MC \rightarrow A>f$$

Figura 32.

Mapa de actores. Ciclo de vida: Espíritu emprendedor



Nota: Elaboración propia.

Por parte de la integración familiar, la esposa del propietario de la *Empresa* establece prácticas organizacionales en los hijos con objetivos tipo *Control de Clan* a partir de mecanismos de control informales de tipo *dominación* a través de una serie de reglas que fortalecen el núcleo familiar en torno al apoyo del emprendimiento comercial, lo que les permite a las nuevas generaciones, tanto varones como mujeres, el formarse dentro de un ambiente empresarial de forma natural, esto implica un efecto de subjetividad en los hijos con relación a la convivencia con la figura paterna en entornos empresariales, tal como Dimna, la actora en control expresa:

todos mis hermanos siempre estuvimos muy apegados a mi mamá porque mi mamá era la que educó, mi padre era el que trabajaba, entonces siempre que nos sacaban de paseo era porque mi padre tenía que ir a los pueblos los domingos y era cuando convivíamos con mi padre. Porqué nos decía “ay vamos a pasear, sí” pero porqué tenía que entregar maquinas, tenía que ir a visitar clientes los domingos [...] ahí nos llevaban a pasear porqué era el único momento que mi mamá hacía porqué teníamos que convivir con mi padre.

Otros mecanismos de control informales de tipo *manipulación* en los hijos(as) tiene relación con una vinculación del respeto por ambas figuras de autoridad familiar que representan tanto padre como madre y sus respectivas medidas por el cuidado en el manejo de las finanzas del hogar, las cuales claramente derivaban del emprendimiento comercial del padre, tal como lo menciona Ivonne, la actora en disputa por el control organizacional:

la formación nos la dio mi mamá, si yo encontraba \$10 pesos en la mesa, los \$10 pesos ahí estaban, alguien los quería agarrar, los \$10 pesos estaban ahí y tenían que preguntar ¿de quién son esos \$10 pesos? Míos no son, ahí

déjalos, son para el agua o ahí déjalos, son para tu hermano [...] A mi mamá se le hablaba de usted, nada de igualaditos ni nada de eso, oiga mamá.

El establecimiento de mecanismos de control formales de tipo *dominación* dentro de la familia se fundamentan en contratos de palabra que se adaptan a cada situación en específico, tal como narra Dimna, la actora en control con relación al comportamiento empresarial fomentado por el propietario:

había una formación de, pues de respeto, de la obediencia. ¡Uy! recuerdo cuando salía con mis amigas y yo tenía que estar a las diez de la noche, si era diez con un minuto ya estaba en la puerta “Te dije que a las diez” y me castigaban un mes nomas por haber llegado un minuto. Entonces, era muy arraigado, me estás diciendo algo y me estás prometiendo, cúmplole. Entonces esas como que, que te enseñan que así es.

De la misma forma se emplearon mecanismos de control informal como *manipulación* por parte del padre para fomentar la honestidad y transparencia en el manejo de las finanzas con un efecto de subjetividad en los actores controlados, tal como menciona Ivonne, la actora en disputa por el control:

Entonces, si tu llegabas y le pedías, oye necesito \$20 pesos ¿me puedes regalar 20 pesos para irme a mí, mi lonche en la escuela para mañana porque mi mamá no me compró para hacer mi lonche, él agarraba \$50 pesos y te los daba y te decía me trae la feria, si la regresabas la siguiente vez te volvía a dar igual. Si no la regresabas te recordaba en aquella ocasión que no le habías traído la feria y te daba lo que le pedías, no había una restricción. Entonces, yo creo que lo que aquí lo que más nos enseñaron fue a respetar el hecho de los dineros, que cuando lo ocuparas lo ibas a tener, pero había su limitante, te entregue de más no me respondiste ¿qué hiciste con él? No es un reclamo, era nomas decirle, me acordé, me di cuenta y tú no lo tomaste en cuenta.

Los actores controlados, hijos varones y mujeres, éstos ceden ante los mecanismos de control formales e informales en la dinámica de la relación de poder debido al bienestar familiar en determinado estilo de vida que la empresa comenzó a proporcionar, tal como recuerda Ivonne, la actora en disputa por el control “la formación fue de mi mamá, pero mucho tiene que ver el nivel de vida que nos dieron [...] a mí ya no me tocaron más que las vacas gordas” para describir su etapa de educación básica en instituciones educativas privadas como resultado del buen manejo empresarial.

Paulatinamente comienza a ampliar los productos de oficina de su catálogo para complementar la oferta vinculada a las máquinas de escribir, principalmente escritorios, archiveros, cajas fuertes y otras marcas de máquinas de escribir. Incluso obtiene exclusividad comercial en empresas de renombre en la región, por lo que se generan los bienes simbólicos sobre las actividades empresariales como *Ventas* y *Clientes* por parte de José Llamas en la construcción de relaciones comerciales, haciendo uso de su facilidad por la palabra y comprensión por los negocios debido a su preparación académico-teológica obtenida en sus años como seminarista “mi padre fue seminarista, entonces tenía una formación, sabía latín” (Dimna, actora en control) lo que le permite ejercer el poder por medio de los mecanismos de control del tipo formal de *dominación* a partir del establecimiento de contratos laborales de carácter legal que posibilita no solamente el cumplimiento de acuerdos comerciales necesarios para el funcionamiento empresarial con proveedores y clientes, sino también facilita ejercer mecanismos de control del tipo informal de *manipulación* que se acatan por cuestiones carismáticas del propietario para estimular la eficiencia de la productividad organizacional con el bien simbólico *tiempo* como unidad de medida para la dedicación laboral en la generación de ganancias, utilidades y/o plusvalía en el cumplimiento de todo convenio comercial. Dicha facilidad de palabra y dominio por el campo comercial le permite al propietario fundador establecer los parámetros

aceptables de las acciones de sus empleados para los fines organizacionales que él mismo ha fijado.

Al consolidar un modelo de negocios rentable formaliza la primera empresa llamada *Proveedora de Oficinas del Pacífico S. A. de C. V.* en 1963 y amplía sus actividades a la ciudad vecina de Navojoa con *Mercantil Llamas S. A. de C. V.* Se establece una dinámica familiar que implicaba a toda la familia, hijos y esposa, donde la convivencia se desarrolla paralelamente a las labores comerciales en viajes para visitar a sus clientes durante los fines de semana, esto se enmarcaría en la historia familiar como el espíritu emprendedor que permitió no solamente encontrar el nicho de mercado a explotar, sino la dinámica empresarial aprendida por los hijos a partir del ejemplo de su padre.

II. El emprendimiento y la integración familiar

La actividad de expansión comercial se prolongó hasta inicios de la década de 1980. En 1982 apertura *Mercantil Llamas de Sonora S. A. de C. V.* en la capital del estado y es administrada por el hermano mayor, José (a). En 1983 se establece *Mercantil Llamas de Obregón S. A. de C. V.*, *Mercantil Llamas Refrigeración S. A. de C. V.* y *Mercantil Llamas de Guaymas, S. A. de C. V.* donde se integran también Adrián, Ulises y Plinio (c) como promotores de ventas; cada empresa tiene su propio registro fiscal y opera en función de una sola estructura empresarial a partir de la integración de un grupo comercial. Y, no obstante a su posicionamiento en un nivel jerárquico gerencial, éste sigue sin participación accionaria, pero se le ha otorgado la libertad de tomar decisiones a nivel estratégico en la sucursal que se le fue asignada por el propietario de la Empresa. El hecho que la propiedad sigue concentrada en solamente el actor fundador establece claramente el cuadro normativo bajo el cual puede o no operar el actor en posicionamiento gerencial sin la participación accionaria, por lo cual, formalmente obedece a su jefe inmediato que es, tanto su padre como el propietario de la Empresa:

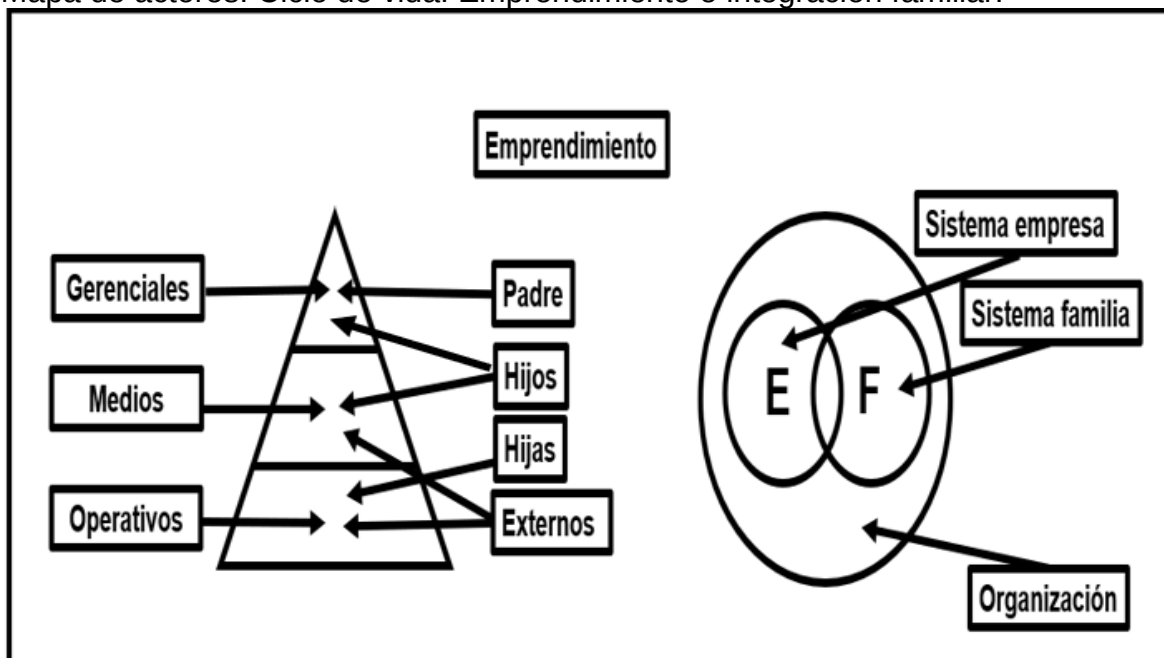
$$A=a \rightarrow MC \rightarrow A>a$$

Tanto (A) como (a) están en un nivel jerárquico gerencial, por sobre el resto de los integrantes de la organización. Mientras los tres hermanos varones restantes (c) se mantienen en un nivel jerárquico medios como parte de la plantilla de promotores de ventas colaborando estrechamente con empleados externos a la familia propietaria y sin participación accionaria (d).

Se consolida el segundo sistema social de la organización, *Familia*. Éste interactúa en sinergia con el sistema *Empresa* sin contar sus miembros con una participación accionaria. La estructura jerárquica sigue respondiendo únicamente a la autoridad del padre como único actor del sistema *Propiedad* y los objetivos organizacionales estipulados por el propietario son del tipo *Control de Clan* (ver figura 33).

Figura 33.

Mapa de actores. Ciclo de vida: Emprendimiento e integración familiar.



Nota: Elaboración propia.

A partir de la integración de miembros más jóvenes de la familia se posibilita una expansión del alcance comercial al estado de Sinaloa en el cumplimiento de objetivos del tipo *Mercado*. Se consolida como la principal comercializadora al mayoreo de máquinas de escribir marca *Olimpia* al formalizar acuerdos y convenios con áreas y departamentos del sector educativo que les otorga exclusividad comercial, lo que corresponde a objetivos del tipo *Mercado*. Para lograr este fortalecimiento comercial fue requerido el posicionamiento clave de los miembros de la familia integrados a la empresa en los niveles medios de la jerarquía acorde a las capacidades de cada uno con relación a su utilidad organizacional, lo cual permite cumplir con objetivos del tipo *Burocrático*.

El posicionamiento clave responde al desarrollo personal y profesional con relación al nivel de compromiso y su respectiva contribución al bienestar empresarial y/o bienestar familiar de cada miembro de la familia que se posiciona en un nivel jerárquico medio de la empresa. En el primer lustro de la década de 1980, el primogénito (a) se posiciona como administrador de una sucursal en la capital del estado de Sonora según recuerda Dimna, la actora en control “la empresa de Mercantil Llamas de Hermosillo, que esa se le otorgó a que mi hermano la administrara”, mientras los tres restantes “estaban todos integrando a la empresa, pero como comisionistas”. Esta estructura se mantiene hasta el segundo lustro de la década con una nueva cobertura comercial, optan por la salida del mercado de Sinaloa y dirigen sus esfuerzos a la entrada del mercado de Chihuahua con objetivos de tipo *Mercado*, asimismo el posicionamiento del tercer hijo como contralor del grupo empresarial. En la década de 1990 se integran hijas (e) con la intencionalidad de cumplir con objetivos del tipo *Control de Clan* en el nivel jerárquico operativo.

La consolidación de esta etapa requirió bienes simbólicos *bienestar familiar* y *bienestar empresarial* que justificaron mecanismos de control formales e informales ejercidos en dos momentos, el primero con relación a la integración paulatina de sus hijos e hijas en diversas actividades operativas dentro de la organización y el segundo con una serie de estrategias de salida del mercado de Sinaloa y el ingreso al mercado de Chihuahua. En la década de 1980 los mecanismos de control formales de tipo *dominación* tienen relación con la integración de hijos acorde a las diversas capacidades y/o habilidades desarrolladas y/o desempeñadas dentro de la organización por medio de contratos de palabra, así como mecanismos de control de tipo *coerción* al asignarles posiciones convenientes para el actor en control. En cuanto a los mecanismos de control informal, se inclina por el tipo *subjetivación* al comenzar un recurso discursivo que controla la narrativa organizacional, éste plantea los orígenes organizacionales con la intención de interiorizar un sentido de identidad y pertenencia de los integrantes de la empresa “se encargaba de platicárnoslas cada que podía” (empleado puestos operativos).

Para la década de 1990 cambian los bienes simbólicos empresariales a *experiencia del propietario* para justificar mecanismos de control formales de tipo *dominación* con la incorporación de ambas hijas, Dimna e Ivonne (e), en una serie de posiciones a través de la jerarquía operativa y media como ayudantes, agentes de ventas, asistentes administrativas y/o comerciales, etc. Les son delegadas determinadas responsabilidades y obligaciones a ambas hijas en una búsqueda por legitimarlas, y así, generar las condiciones de una potencial transición generacional con objetivos de las tres tipologías: *Control de Clan*, *Mercado* y *Burocráticos*.

Cabe destacar que esta última práctica organizacional de integración familiar, en específico de integrar a las hijas menores, deriva de la influencia ejercida por la familia del propietario de la organización, la esposa del propietario, para permitirle a ambas mujeres la participación dentro de la *empresa*, lo cual, acorde a Dimna, la actora en control no estaba previsto por el propietario para referirse a la preferencia

del padre por integrar laboralmente solo a hijos varones de forma premeditada “él nunca iba querer que sus dos hijas estuvieran al frente [...] eran los indicados. Es más, cuando estábamos por la Miguel Alemán había puesto para cuatro, nunca dos”, para intervenir e interrumpir en este mecanismo de control formal de tipo *manipulación* implementado por el padre surge la influencia familiar de éste, su esposa, de la que se tiene plenamente identificada su participación en la integración de ambas hijas en las actividades laborales de la empresa de su padre:

por ser hijas, hijas del dueño [...] teníamos los beneficios de ir, viajar, gastar, la universidad y cuando decido, oye es que quiero trabajar “no, no vas a trabajar” “¿por qué no?” entonces ahí fue un reto de que mi mamá le dijo “claro, tiene oportunidad igual que los otros a que ella trabaje” (Dimna, actora en control).

Un tipo de comportamiento que caracteriza a los empleados familiares del propietario, pero sin participación accionaria, consiste en la apropiación de un sentido de identidad y pertenencia a la propiedad, lo cual estimula la aparición de mecanismos de control informales de tipo *manipulación* con la intención de mejorar su estatus jerárquico y/o su legitimidad como una figura de autoridad ante sus iguales y ante empleados externos a la familia y sin participación accionaria, lo cual establece la dinámica de la Relación del Poder en los niveles jerárquicos medios entre familiares del propietario sin participación accionaria (c), entre éstos y empleados externos a la familia propietaria sin participación accionaria (d) o entre éstos últimos únicamente. Lo mismo sucede en el nivel jerárquico operativo, miembros de la familia propietaria sin participación accionaria (e), entre sí y con externos a la familia propietaria sin participación accionaria (f) o entre éstos últimos solamente.

$$\begin{aligned} c=c \rightarrow MC \rightarrow c>c \quad | \quad c=d \rightarrow MC \rightarrow c>d \quad | \quad d=d \rightarrow MC \rightarrow d>d \\ e=e \rightarrow MC \rightarrow e>e \quad | \quad e=f \rightarrow MC \rightarrow e>f \quad | \quad f=f \rightarrow MC \rightarrow f>f \end{aligned}$$

No obstante, no todo mecanismo de control de esta dinámica de relación de poder implica al miembro de la familia propietaria sin participación accionaria como el actor en control, sino que este resultado depende de la naturaleza con que dicha relación de poder surge, dado que si el miembro de la familia propietaria sin participación accionaria considera el control del empleado externo con un beneficio potencial, entonces decide ceder como parte de su crecimiento y desarrollo organizacional tal como Dimna, la actora en control narra “esa señora [...] empezó con mi padre, ella estaba con nosotros y ella era la que me jalaba, vente para acá, haz esto, ah para acá, ella fue mi coach dentro de la empresa”:

$$c=d \rightarrow MC \rightarrow c < d$$

$$e=f \rightarrow MC \rightarrow e < f$$

Esto continuó con la operación paralela del grupo comercial a través de varias empresas hasta inicios de la década del 2000. Durante las décadas de 1980 y 1990, no solamente se establece la integración de hijos varones y mujeres en distintos puestos de la organización, sino también se logra apreciar un posicionamiento en niveles jerárquicos clave en el control organizacional por parte de los hijos del propietario. Esto se debe a distintos mecanismos de control informales de tipo *manipulación* establecidos por el propietario mismo “es lo que yo digo del líder, sin darte cuenta te está moviendo, estaba moviendo todos sus, sus deditos para que estuviéramos nosotros sin notarlo” (Dimna, actora en control).

Cada hijo tiene su propia supervisión y respectiva evaluación del desempeño personal y profesional acorde a diversos factores que el propietario (y padre) considera deseables, viables y/o prioritarios con relación a las capacidades particulares de cada uno, estos factores tienen relación directa con las necesidades personales y/u organizacionales que el propietario establece, tales como el género y el orden de nacimiento, así lo describe Dimna, la actora en control sobre la evidente supervisión del padre ante el desempeño de sus hijos varones, los cuales se tomaron en cuenta para posicionar al primogénito como administrador:

mis hermanos excelentes, el mayor, wow, exitoso, exitoso, exitoso, el mayor pues te puedo decir que fue el vendedor estrella de mi padre, por ejemplo, cuando estábamos aquí, solamente en Obregón, él se fue a Hermosillo, él estuvo en Chihuahua, no, no, no, mi hermano el mayor, wow, exitoso, y tiene un carisma, que yo creo que era el orgullo de mi padre.

Sin embargo, los factores prioritarios para el propietario cambian según las condiciones consideradas como favorables o desfavorables sobre las capacidades y desarrollo personal, profesional y organizacional de los hijos con relación a la respectiva aportación de cada uno al bienestar empresarial, tal como la reducción de importancia a factores como género y orden de nacimiento a finales de la década de 1990 y el incremento por la trayectoria personal y aportación profesional al bienestar empresarial y bienestar familiar, así como el posicionamiento jerárquico a inicios de la década del 2000. Este cambio permite el posicionamiento clave en el nivel gerencial a ambas mujeres, pero también permite la implementación de otros mecanismos de control informales de tipo *manipulación* con relación, no solamente para establecer el posicionamiento clave a través de los distintos niveles jerárquicos, sino también de formar paulatinamente las capacidades consideradas necesarias para el control organizacional:

nosotras cada vez estábamos más fortalecidos, porque yo siempre fui la asistente directa de mi padre, además a mí siempre era a la que regañaba porque siempre estaba con él y, y la Ivonne ya iba trabajando en diferentes áreas de la empresa (Dimna, actora en control).

Este mecanismo de control informal de tipo *manipulación* por medio de prácticas organizacionales de posicionamiento clave permite establecer un punto de referencia para las intenciones de transferencia del control generacional del propietario hacia ambas hijas con la transmisión de ciertos conocimientos que fungan como cimientos en la actividad empresarial actual: “él siempre había hablado

de que nosotros teníamos que trabajar con un margen honrado y con un servicio de empatía hacia el cliente” (Ivonne, actor en disputa por el control). Dicha manipulación estimula la subjetivación de ambas hijas para fortalecer su posicionamiento a partir de su preparación profesional con la integración de educación académica universitaria que les permita colaborar al bienestar empresarial, así como afirman ambas propietarias: Dimna “estudié licenciada en educación administrativa y estudié después otra maestría dirección de negocios, estudié IPADE [...] terminé dirección innovadora de recursos humanos” e Ivonne “soy licenciada en administración de empresas”.

El desempeño de ambas hermanas, por las diversas áreas de la empresa, les proporcionó un panorama de mayor amplitud sobre el funcionamiento de la empresa y, por tanto, les permitió desarrollar las capacidades necesarias para operar un área clave en la alta jerarquía organizacional al cumplir con determinados elementos que el actor en control considera de suma importancia para la dirección, tales como la edad, la educación y/o la trayectoria personal, académica y profesional, así como con relación a los valores, normas y comportamientos formativos establecidos en la familia y replicados en la empresa que permiten la realización de los objetivos organizacionales de la EF con respecto al balance entre el bienestar familiar y el bienestar empresarial, tal como afirma Dimna, la actora en control “mi padre siempre decía que hay que ser honesto, si tú vas a entregar un producto, entrega lo que estás ofreciendo”, puntualizando la importancia por determinado comportamiento de los miembros de la familia dentro de la empresa.

III. La empresa familiar. Generación fundadora

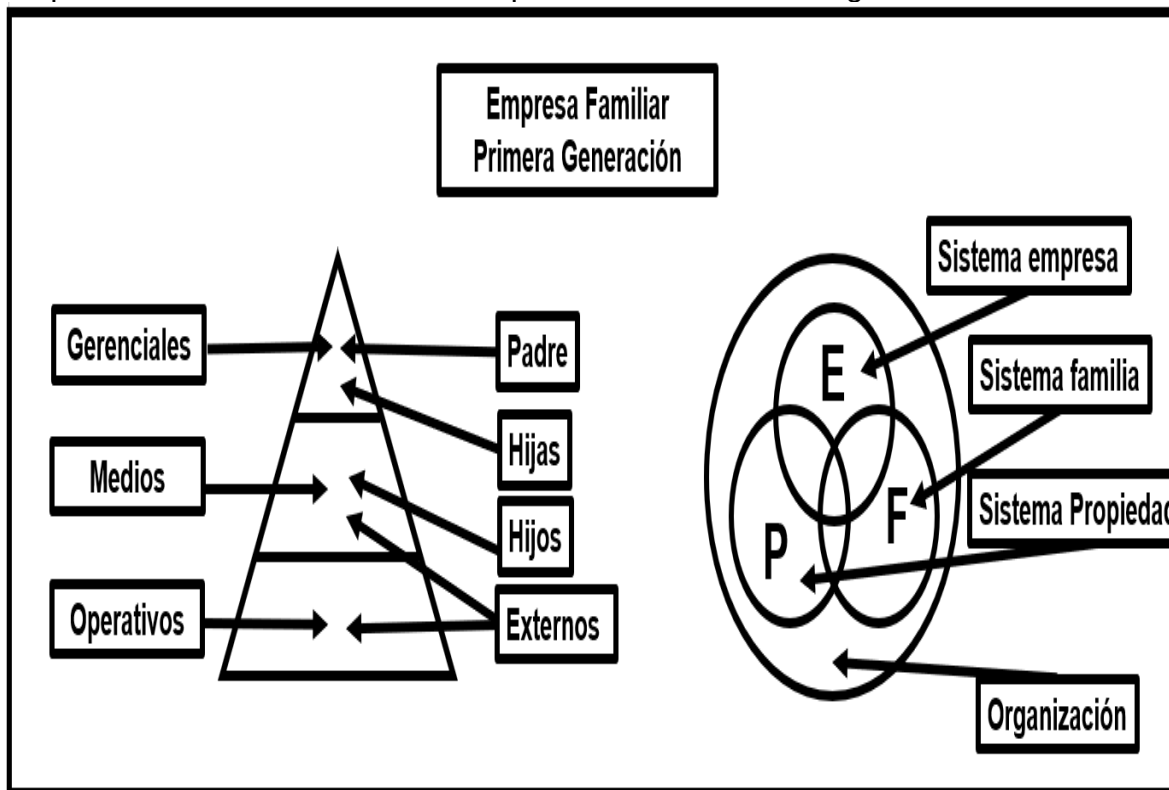
En 2004 se constituye Ofillamas S. A. de C. V. en Ciudad Obregón Sonora, como Empresa Familiar de primera generación o generación fundadora, dado que, en este punto, el propietario decide ceder control accionario a ambas hijas, Dimna e Ivone

como accionistas minoritarias (A), pero simultáneamente excluye de la propiedad a los cuatro hijos varones, quienes comienzan a tomar distancia de la organización. El actor en control emplea mecanismos de control informal de tipo *subjetivación* en ambas hijas para estimular el sentido de pertenencia organizacional por medio de los bienes simbólicos *compromiso*, la *dedicación* y la *responsabilidad* respectivos a cada posición organizacional “Era el administrador” (Dimna, actora en control).

Esta etapa del ciclo de vida de la EF constituye la integración de miembros de la familia en la participación accionaria del sistema *Propiedad*, modificando la estructura organizacional de *empresa-familia* a *empresa-familia-propiedad*, los tres sistemas sociales requeridos en la consolidación de la EF. El cincuenta por ciento pertenecientes al padre y fundador de la empresa y veinticinco por ciento para cada una de las hijas como un objetivo del tipo *Burocrático*, dado que ambas desempeñan puestos del nivel jerárquico gerencial como resultado de su idóneo desempeño organizacional y su paulatina legitimación como figuras de autoridad, mientras los hijos son excluidos de la participación accionaria y relegados al nivel jerárquico medio “Yo soy la única que soy administrativa y ella [...] la estuvieron asesorando porqué estuvo en el área de compras, en el área de embarque, o sea en diferentes y ahorita es la vendedor” (Dimna, actora en control). Por su parte, los hermanos permanecen en el nivel jerárquico medio (ver figura 34).

Figura 34.

Mapa de actores. Ciclo de vida: Empresa Familiar-Primera generación



Nota: Elaboración propia

Puede analizarse esta etapa del ciclo de vida de la EF en tres momentos. El primer momento, por medio de mecanismos de control informales de tipo *manipulación* con objetivos del tipo *Control de Clan* y *Mercado* con el fortalecimiento de las capacidades empresariales de ambas hijas al disponer de su trabajo en las áreas y niveles jerárquicos requeridos por el actor en control para mantener monitoreado el desempeño de éstas de cerca: “Convenía en la empresa, estábamos en Mercantil Llamas de Obregón y, de repente, ah no, te voy a pasar a Mercantil Llamas S. A. [...] en todas las empresas hemos estado nosotras” (Dimna, actora en control), dicha experiencia, personal y profesional, les faculta para implementar prácticas organizacionales que las legitima como figuras de autoridad por medio de mecanismos de control formales de tipo *coercitivo*, para imponer un discurso

narrativo con relación a la *empresa*, la *familia* y la *propiedad*, así como los bienes simbólicos *dedicación*, *compromiso* y *legado*, tal como afirma Dimna, la actora en control:

nosotras cada vez estábamos más fortalecidos, porque yo siempre fui la asistente directa de mi padre, además a mí siempre era a la que regañaba porque siempre estaba con él y, y la Ivonne ya iba trabajando en diferentes áreas de la empresa, no sé, eso es lo que yo digo del líder, sin darte cuenta te está moviendo, estaba moviendo todos sus, sus deditos para que estuviéramos nosotros sin notarlo, entonces creo que fue algo muy benévolo que él estuvo monitoreando para que nosotras estuviéramos incursionando en todas las áreas de la empresa, por eso conocemos todos.

El segundo momento se analiza a partir de la consolidación de prácticas para compartir la propiedad con más miembros de la familia por medio de mecanismos de control formales de tipo *dominación* con objetivos organizacionales del tipo *Control de Clan y Mercado* a partir del reparto accionario notariado que legitima a dos nuevos actores en el control de la organización, estructurando el reparto accionario de la propiedad con José Llamas, el fundador, como accionista mayoritario con el 50% de la empresa y apodera con un veinticinco por ciento a cada una de las hijas, Dimna e Ivonne, configurando así la primera generación de la Empresa Familiar con relación a la propiedad compartida por dos o más miembros de una misma familia en control accionario de una empresa y su respectiva participación en actividades gerenciales y operativas en un enfoque transgeneracional, no únicamente con la integración de miembros de la familia propietaria en actividades operativas y/o gerenciales de la EF, sino también en la participación accionaria.

El tercer momento de esta etapa consta de prácticas organizacionales para la *Descentralización del control organizacional* a finales del segundo lustro de la década del 2000 con mecanismos de control informales de tipo *subjetivación* para

el fortalecimiento de la seguridad de los nuevos actores en control sobre su legitimidad como autoridad de ambas posiciones gerenciales de las hijas, así recuerda Dimna, la actora en control:

venían desde proveedores nomas a saludar a mi padre, o sea mi padre era una persona muy querida, muy, muy querida, tanto de su clientela como de sus proveedores, eh, al momento que mi padre dice “ya mis hijas, van a quedar, que esto” “ah que bueno don José para que descanse”.

De manera paralela, se transfirió paulatinamente el control organizacional por parte del accionista mayoritario, el fundador, con mecanismos de control formales de tipo *dominación* con la delegación de tareas y mayor presencia en la toma de decisiones a ambas hijas en sus respectivas áreas gerenciales sobre las diversas y variadas cuestiones que giran en torno a la operatividad y supervivencia organizacional de una Empresa Familiar, legitimando así a ambas hijas como figuras de autoridad, lo que se prolonga hasta la muerte del propietario mayoritario en 2012:

2006 empieza a decir, oye a ver que esto, oye a ver esto, y madre me equivoqué, hice esto lo otro, aja, ¿y qué piensas hacer para remediarlo? Ah le voy a hablar a una persona para ver si me puede ayudar, que sabe cuánto, eso es lo mejor, que ya buscaste como resolverlo, te daba un apoyo increíble, que eso es lo que te daba mucha seguridad. Y como que era un reto de decirle, ah la salvé, la salvé (Dimna, actora en control).

Asimismo, se presentan prácticas organizacionales por parte de los nuevos actores en participación accionaria desde su posicionamiento en niveles jerárquicos gerenciales como propuestas comerciales que proporcionan mayor capacidad y libertad en la toma de decisiones para legitimar su elección como nuevos propietarios de la organización, lo que conlleva una descentralización del control ejercido por el padre y fundador de la EF y permite inferir que su posicionamiento clave tiene relación a la descentralización del control organizacional cuando ésta

permite el logro de objetivos organizacionales que posibilite lograr el bienestar familiar y bienestar empresarial acorde a los criterios del actor en control, tal como afirma Dimna, la actora en control actual “ya tenía como seis años que [...] nos dijo, aquí está la empresa, adminístrala”, “de qué nos constituyó, él nomas estaba. O a veces que quería ciertas cosas y yo no. ‘Te estoy dando una orden’ ‘No, por qué no le conviene a la empresa’. ‘Muy bien’ [...] era el administrador”.

Se considera la influencia de la familia del propietario mayoritario, su esposa, como detonante principal para la implementación de mecanismos de control informales de tipo *manipulación*, específicamente el posicionamiento clave de ambas hijas y la respectiva transferencia de conocimiento generacional como una medida de protección del bienestar familiar, tal como asume Dimna, actora en control “honestamente que yo creo, primeramente, fortalecernos como hijas mujeres [...] en su modo que siempre nos protegió [...] y que nosotras con nuestra capacidad nunca íbamos a desproteger a mi mamá”. Esto último, es una percepción generalizada entre los miembros de la EF externos a la familia propietaria y sin participación accionaria acorde a un empleado operativo “ellas se hacían cargo de la mamá, porque vivían con ella”.

La nueva composición estructural permite una nueva dinámica de relación de poder en el nivel gerencial: entre propietarios miembros de la misma familia. El propietario fundador (A) cuenta con la mitad de la propiedad y la otra mitad se divide entre las nuevas propietarias (A) a partes igualitarias, lo que establece una dinámica de Relación de Poder a través de los mecanismos de control informales de tipo *manipulación* con efectos de subjetivación implementados por el padre, tanto en las etapas formativas de ambas hijas como en su desarrollo laboral y profesional permite establecer la siguiente dinámica de Relación del Poder entre fundador e hijas donde éstas últimas acuden al propietario para su aprobación:

$$A=A \rightarrow MC \rightarrow A>A.$$

También se generan diversas dinámicas de Relación del Poder entre propietarios (A) y empleados, tanto miembros de la familia sin participación accionaria en niveles jerárquicos gerenciales (a) (primero y tercer hijo varones), se mantiene segundo y cuarto hijos varones como promotor de ventas (c) así como con mandos medios y operativos de empleados externos de la familia sin participación accionaria (d y f). Se implementan mecanismos de control formales de tipo *coercitivos* que limita las alternativas de todos los integrantes del grupo empresarial ante la situación descrita en la integración de ambas hijas en control organizacional a partir de su adquisición de participación accionaria como una decisión inevitable por parte del fundador:

cuando se toma la decisión, se hace, más bien se habla con los colaboradores por una cuestión de unificar las empresas [...] se les notifica por medio de una carta donde se les comenta que su antigüedad se va respetar, pero tenemos que cambiar a una nueva empresa. Y como siempre, claro por supuesto, no hay ningún problema, entonces cuando se constituye Ofillamas, mi padre dice, vas a estar tú, tú y yo (Dimna, actora en control).

Los miembros de la familia excluidos del proceso de reparto accionario parecen responder a los mismos mecanismos de control informales de tipo *manipulación* con efectos de subjetivación que estipula un gran respeto por la figura paterna y una obediencia absoluta ante la poca o nula resistencia por la imposición de las nuevas figuras de autoridad legítima “él la creó y él la ordenó, si hubo un cuestionamiento, pues no sé, creo que fue en privado y no oímos” (Dimna, actora en control), por lo que la dinámica de la Relación de Poder entre los hijos del propietario en posicionamientos clave del nivel jerárquico gerencial se configura a favor de ambas mujeres:

$$A= a \rightarrow MC \rightarrow A> a$$

El hecho que varios miembros de la familia propietaria sean excluidos de la participación accionaria y, aun así, cedan ante los mecanismos de control implementados por el fundador no significa que éstos estén conformes con la decisión tomada, sino que estimula la creación de grupos de poder que influyen en el distanciamiento emocional entre los miembros de la misma generación, tanto incluidos como excluidos de la participación accionaria. Por una parte están ambas hermanas (A), ahora propietarias de la EF, por la otra parte los primeros tres varones, dos en posiciones gerenciales (a) y otro en posiciones del nivel jerárquico medio (c).

El grupo de poder conformado por ambas hermanas, en la posición de control como autoridades de la EF les permite establecer un cuadro normativo a partir de reglamentos y la estipulación de la visión, misión y los objetivos organizacionales que legitimen la figura de autoridad misma:

$$A = a, c \rightarrow MC \rightarrow A > a, c$$

Mientras los miembros de la familia propietaria excluida de la repartición accionaria, deciden quedarse en la EF como empleados únicamente el primero como administrador de la sucursal de Hermosillo y el cuarto como promotor de ventas según recuerda uno de los empleados del nivel jerárquico medio del área administrativa de mayor antigüedad “Había dos que ya no estaban en el ramo mueblero y había dos que si estaban, uno integrado como una sucursal en Hermosillo y el otro trabajaba en la empresa o trabaja en la empresa”, con lo cual se establece la dinámica de la Relación de Poder a favor de ambas hermanas (A), nuevos actores en control con participación accionaria sobre toda la organización, pero permite tener un control organizacional al hermano mayor (a) que se desempeña como administrador de una sucursal sobre los empleados de mandos medios y operativos. De la misma manera se mantiene la posibilidad de mecanismos de control, tanto formales como informales para la imposición de un

actor sobre otro en los niveles jerárquicos medios y operativos entre externos a la familia propietaria:

$$\begin{aligned}
 A &= a, c, d, f \rightarrow MC \rightarrow A > a, c, d, f \\
 a &= c, d, f \rightarrow MC \rightarrow a > c, d, f \\
 c &= d \rightarrow MC \rightarrow c > d \quad | \quad c = d \rightarrow MC \rightarrow c < d \quad | \quad d = d \rightarrow MC \rightarrow d > d \\
 f &= f \rightarrow MC \rightarrow f > f
 \end{aligned}$$

IV. *Proceso de sucesión en la Empresa Familiar, de la generación fundadora a la generación de hermanos*

En 2012 fallece José Llamas y su parte accionaria pasa a su esposa, Dimna Ascencio, quien decide ceder el control corporativo de Ofillamas S. A. de C. V. en partes equitativas a sus hijas, Dimna e Ivonne Llamas Ascencio en las direcciones gerencial y comercial respectivamente. Este acontecimiento tiene repercusiones en el sistema *familia* dado el desacuerdo por parte de los hijos varones, quienes habían sido excluidos de la participación accionaria como propietarios de la EF. Sin embargo, parte de la infraestructura de la empresa contemplaba una edificación que daba la función de taller para adaptación, ajuste y/o reparación del mobiliario de comercialización, éste por cuestiones de estrategia fiscal fue escriturado por el padre a nombre de los cuatro hijos varones que conforman una de las agrupaciones de poder en conflicto, José, Adrián, Ulises y Plinio, quienes entran en conflicto con las nuevas propietarias y deciden subarrendar dicho inmueble a la empresa *Honda* (La única concesionaria de la marca en la ciudad y que tiene sus instalaciones justo al lado del inmueble) por más de 15 años. Este acuerdo se establece sin tomar en consideración a las propietarias de la EF, dando origen a un conflicto entre hermanos excluidos del proceso sucesorio y hermanas sucesoras.

Ante el conflicto, la madre y recién difunta del fundador de la EF estipula, con objetivos del tipo *Control de Clan*, que sus acciones se reparten (en una serie de

herencia en vida) en partes equitativas entre las hijas, Dimna e Ivonne, y que el inmueble es propiedad de los hijos varones, José, Adrián, Ulises y Plinio, los cuales proceden a subarrendarlo, ante lo cual, el grupo de poder conformado por propietarias permite que el grupo de poder conformado por los varones tome control de dicha edificación como mejor convenga a éstos por un acuerdo con la nueva accionista mayoritaria: “mi mamá fue muy claro, déjenselos, mamá es que, déjenselos. Ah, ‘ta bueno, ya” (Ivonne, actora en disputa por el control), no obstante al respeto y obediencia a la madre y su decisión de distribuir bienes y/o acciones a ambas agrupaciones de poder, no significa que se estuviese conforme y se toma la decisión por una de las nuevas propietarias, del área administrativa, el ceder la propiedad en conflicto, pero sin ningún tipo de mobiliario “a mí me tocó desvestir el negocio porque teníamos que sacar en tres días, desvestir la empresa [...] porque Ivonne no quiso entrar y yo dije claro que sí, yo saco todo y yo saqué todo” (Dimna, actora en control).

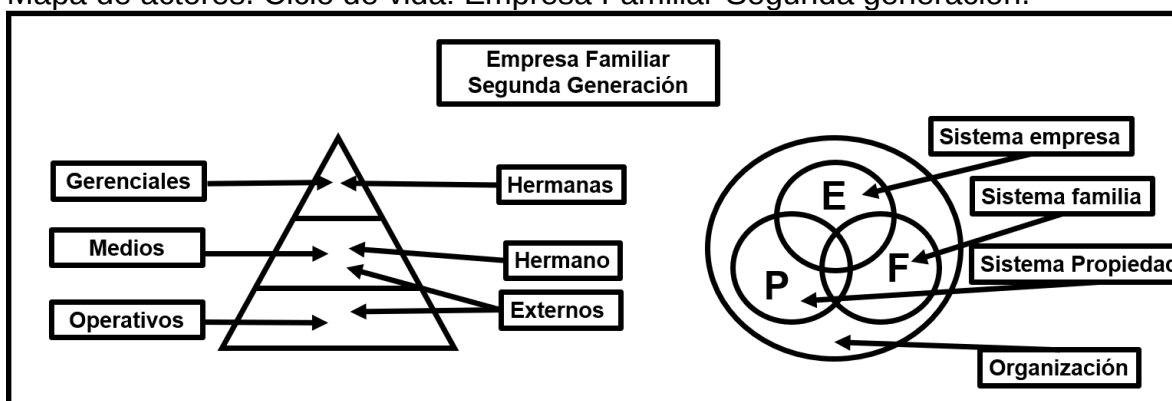
Las nuevas propietarias de la EF trasladan el mobiliario a una nueva sucursal en la misma ciudad, en esta locación se establece la Dirección de ventas. Se genera un distanciamiento físico, emocional y empresarial entre los primeros tres hermanos y las nuevas propietarias de la EF. El cuarto hermano, Plinio se mantiene laborando dentro de la empresa.

De esta forma se consolida el primer conflicto disruptivo de la organización, conflicto que logra superarse empresarialmente, pero familiarmente comienza un distanciamiento físico-emocional entre los dos grupos de poder. Sin embargo, este evento constituye un caso de éxito, puesto que son parte del tercio que sobrevive al primer proceso de sucesión en la EF. Para lograr lo anterior fue requerido la ejecución de mecanismos de control formales de tipo coercitivo y mecanismos de control informales de tipo manipulación con justificación en los bienes simbólicos *bienestar familiar y bienestar empresarial*. Con esta transición generacional y la

resolución de conflictos disruptivos se consolida una nueva estructura de actores en la EF (Ver Figura 35):

Figura 35.

Mapa de actores. Ciclo de vida: Empresa Familiar-Segunda generación.



Nota: Elaboración propia

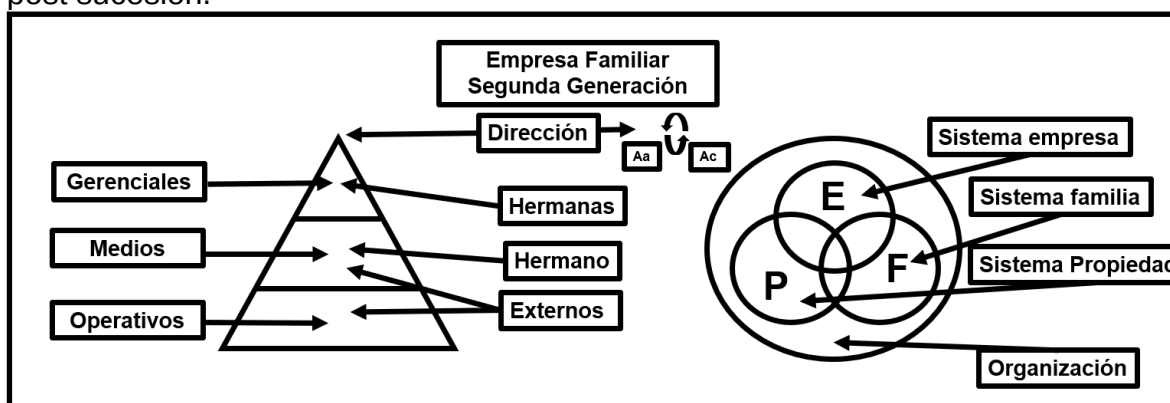
Adicionalmente, surgen conflictos cotidianos con relación a la operatividad organizacional, específicamente, con cual de ambas hermanas tomará el control de toda la organización como líder de la EF. Aquí se implementan medidas a partir de mecanismos de control formales del tipo *coerción* al establecer una figura de autoridad organizacional al mando en constante rotación entre ambas propietarias a partir del 2013 con el acta constitutiva donde queda estipulado la gestión trianual para cada parte en control de la propiedad, lo que otorga una legitimidad como autoridad de un actor sobre otro, tal como detalla Ivonne, la actora en disputa por el control:

se decide que cada 3 años estamos cambiando de director para ver como trabajamos, de tal manera que esto vea la diferencia de las inversiones o la trayectoria de la empresa [...] primero de parte Dimna y luego en el 2017, 16 al 19 me toca a mí.

A partir de esta dinámica de rotación de la dirección que designa a la figura de autoridad organizacional legítima concluye el primer proceso sucesión de la EF, consolidando a la generación de hijos o segunda generación de la EF. No obstante, la dinámica rotativa del control organizacional estimula una constante generación de conflictos al estipular cada actor en su tiempo de gestión la imposición de su voluntad y sus propios objetivos, lo cual influye en la operatividad organizacional (Ver figura 36).

Figura 36.

Mapa de actores. Ciclo de vida: Empresa Familiar-Segunda Generación. Estructura post sucesión.



Nota: *Aa se refiere al Actor en control de la gerencia administrativa. **Ac se refiere al actor en control de la gerencia comercial. ***Elaboración propia.

En los niveles jerárquicos medios y operativos sigue existiendo la implementación de mecanismos de control formales e informales en la dinámica de relación de poder de los distintos actores, tanto miembros de la familia propietaria sin participación accionaria (c) como de los empleados externos a la familia propietaria sin participación accionaria (d) en los niveles jerárquicos medios y entre los operativos (f):

$$c=d \rightarrow MC \rightarrow c>d \quad | \quad c=d \rightarrow MC \rightarrow c<d \quad | \quad d=d \rightarrow MC \rightarrow d>d$$

$$f=f \rightarrow MC \rightarrow f>f$$

V. *La institucionalización de la empresa familiar y la contemplación de una tercera generación*

La última etapa del ciclo de vida experimentada por la EF puede analizarse en dos momentos.

El primer momento responde al escenario resultado del proceso de sucesión donde ambos actores con legitimación organizacional deben crear, mantener, modificar o detener constantemente los mecanismos de control para imponer o resistir su voluntad ante una contraparte organizacional. Puesto que imponer la voluntad de un actor ante otro permite legitimar el control que éste ejerce sobre el otro, el actor controlado por algún tipo de desventaja para igualar y/o mejorar su legitimación como figura de autoridad termina cediendo ante el mecanismo de control de su contraparte.

El acta constitutiva establece un cambio de director general cada tres años (posteriormente ampliado a cinco) “se maneja la dirección [...] primero de parte Dimna y luego en el 2016 al 19 me toca a mí y pues por azares del destino ella ha durado 5 años en la dirección general” (Ivonne, actora en disputa por el control). Comienza la creación de un discurso narrativo con base en bienes simbólicos *Bienestar familiar*, *Bienestar empresarial* y *Bienestar personal* por ambas propietarias en disputa por el control mediante prácticas con objetivos organizacionales de tipo *Burocrático* que posicionan a las relaciones personales a un segundo plano de importancia por medio de mecanismos de control formales de tipo *dominación* y *coerción* derivado de la participación accionaria, el control del cuadro normativo del acta constitutiva le permite a la dirección, ejercida por la propietaria de un área a implementar mecanismos de control coercitivos sobre el área de su contraparte:

A administrativo=A comercial →MC→ A administrativo>A comercial

A área administrativa=A área comercial →MC→ A área administrativa>A área comercial

Por su parte, la propietaria sin control legal, al percibir una invasión a sus facultades gerenciales, empresariales y operativas organizacionales de su correspondiente área procede en la implementación de mecanismos de control informales de tipo *manipulación* para desacatar las directrices establecidas por su homónima en control

se quisieron meter procesos en la empresa, buscando meter alguien de mejora continua, haciendo proyectos de cambios de procesos, porque la empresa está muy acostumbrada de, lo vendiste ahorita en la mañana en la tarde te lo entrego, así tenía nada más 45 años trabajando (Ivonne, actora en disputa por el control).

La principal fuente de desventajas de un actor sobre otro en la disputa por el control organizacional es el cuadro normativo que emana del acta constitutiva bajo el control del actor en gestión de la dirección organizacional. Quien tiene control para mantener el cuadro normativo estipulado por el acta constitutiva establece el comportamiento laboral en búsqueda de los objetivos que desee.

La primera gestión en tomar el mando es el área administrativa, por medio del estatuto oficial comienza la implementación de procesos administrativos que rigen la operatividad del área comercial para un mayor control y eficiencia organizacional. En esta gestión predomina un cuadro normativo orientado a la consecución de objetivos del tipo *Burocráticos* y *Mercados* por medio de prácticas organizacionales para esclarecer las figuras oficiales de la EF y sus respectivas líneas de autoridad,

comunicación, responsabilidades y obligaciones a través de la implementación de procesos administrativos con objetivos organizacionales de tipo *Burocrático*

La supervisión empleada por la actora en control de este periodo exhaustiva es posible debido a la ubicación de un lugar físico en una planta superior como oficina de la gerencia administrativa, dentro del almacén, permite una visión de las áreas de trabajo de los niveles jerárquicos medios y operativos del área administrativa (ver imagen 2), mientras la gerencia comercial supervisa de manera exhaustiva personalmente a cada empleado para monitorear su nivel de productividad y eficiencia “me están preguntando, de que si no llego a mi meta o no la cumplo o le falta tanto” (empleado mandos medios área comercial).

Imagen 2.

Espacio físico para supervisión exhaustiva.



Nota: Elaboración propia.

En la segunda gestión, del área comercial, en control organizacional de 2016 a 2019, supervisa exhaustivamente a través de revisiones frecuentes del cumplimiento de prácticas organizacionales por medio de mecanismos de control formales de tipo *dominación* al requerir el incremento de ventas con la diversificación de actividades laborales como visitar a clientes potenciales y cautivos “busqué cómo, personas de piso, salieran a ver clientes” (Ivonne, actora en disputa por el control). Los objetivos de esta gestión son del tipo *Mercado* con la ampliación del catálogo de productos y servicios a ofertar para ampliar el alcance comercial y alterar el orden de los procesos administrativos de la gestión anterior al priorizar el bien simbólico *bienestar empresarial y clientes*.

En específico, no desaparece los procesos administrativos y sus respectivos tiempos de realización, sino que establece excepciones que clasifica deliberadamente como prioritarios según el tipo de relación comercial establecido, tal como afirma Ivonne, la actora en disputa por el control, quien fungía como directora general de la EF en esta fase de institucionalización:

El cliente quiere que tú lo trates completamente indistinto a lo que lo tratan las demás empresas ¿por qué? Porque si tú lo trataras igual pues se irían al Office Depot. Hoy lo compro, mañana me lo llevan. Y si no lo hay, lo pido y cuando llegue te lo envío. Al cliente le interesa que, si vas ahorita en la mañana y le urge para mañana, en la tarde le estés haciendo una excepción que le puedas entregar la urgencia. Cuando no puedes hacer eso porque no tienes el equipo o no tienes el material estoy de acuerdo, pero cuando tienes ambos debes buscar el esfuerzo de cómo dar el servicio. Y ese cliente, en los próximos 45 años te va estar agradecido. Porque le solucionaste un grave problema, y no para con él, sino para con su patrón, para la empresa, el corporativo que trabaja, o cualquier tipo de situación que se presente [...] esta

empresa hecha del alma de Don José Llamas Sandoval y su mentalidad era servir, no servirte.

Esta situación mejora la salud financiera de la EF, pero establece un ritmo de trabajo que demanda mayores responsabilidades y obligaciones por parte de los empleados del nivel jerárquico medio del área comercial, en concreto, con una actividad que previamente no se tenía estipulada en el contrato laboral, la visita a clientes en persona y no por vía telefónica o electrónica a través de mecanismos de control formales de tipo *coercitivos*. Los empleados a su vez, participan a partir de estímulos económicos “pago comisión [...] trato de fomentar que la gente gane para que tenga interés y se involucre. De un sueldo base más una comisión” (Ivonne, actora en disputa por el control).

Sin embargo, en el área administrativa, la imposición de excepciones prioritarias que rompen procesos implica un ritmo de trabajo poco organizado, así lo establece un empleado del nivel jerárquico medio del área administrativa “Porqué se trabaja en algo que ya estaba estipulado y que lo cambien, genera pues pérdida de tiempo, genera molestias de que nos organizamos de una manera y nos lo cambian”.

A comercial =A administrativo →MC→ A comercial >A administrativo

A área comercial =A área administrativo →MC→ A área comercial >A área administrativo

En 2017 al morir Dimna Ascencio, la madre y accionista mayoritaria, su participación es dividida en partes igualitarias a las dos propietarias restantes, proporcionando el 50% de propiedad a cada una, esto como resultado del mecanismo de control formal de tipo *dominación* que representa el acta constitutiva elaborada previamente. Comienza una disputa por el ejercicio de poder por ambas autoridades legítimas mediante mecanismos de control informales de *manipulación* en una búsqueda permanente entre ambas partes en disputa para legitimar, un tipo de autoridad superior a la accionaria, de una parte sobre la otra, creando un escenario que

implica dos recursos discursivos en la manipulación de la narrativa organizacional a partir de los mismos bienes simbólicos *familiares, empresariales y personales*, pero con mayor relación a aspectos más gerenciales empresariales que familiares emocionales. Se estructura un comportamiento por parte de las propietarias con prioridad en los aspectos empresariales de la EF y la limitación de los aspectos emocionales con relación a la familia, tal como describe Ivonne, la actora en disputa por el control actualmente “la señora Dimna [...] por cuestiones de trabajo, nos picamos los ojos en la casa y en la empresa es de la empresa”.

A partir de esta dinámica contradictoria se requiere la institucionalización de la organización por medio de prácticas organizacionales que consoliden el bien simbólico del *legado familiar y legado empresarial* a través de mecanismos de control formales e informales para asegurar la consolidación de las relaciones comerciales de la EF con proveedores y clientes que les otorgue exclusividad en ciertas líneas de productos, así como el fortalecimiento de la legitimidad de su figura como autoridades en el eficiente cumplimiento de los fines organizacionales y reafirme dicha legitimidad con el logro de adherencia, conformidad y cooperación de los actores controlados acorde al rol que desempeña cada uno.

La dirección de la gerencial comercial, aún en control, implementa mecanismos de control formales de tipo *dominación* con la implementación de estrategias comerciales con base en el recurso discursivo de manipulación de la narrativa organizacional sostenido en los bienes simbólicos *compromiso, dedicación y responsabilidad* hacia el cliente para generar incremento en ventas, retención de clientes y consolidación de proyectos, tanto con iniciativa privada como con dependencias gubernamentales, éstas requieren prácticas organizacionales que posiciona las acciones del actor de la gerencia administrativa, así como los empleados de ésta, bajo el control de la gerencia comercial para incrementar el nivel de presencia y competitividad comercial, así como mecanismos de control informal de tipo *manipulación* al plantear ante empleados la figura del cliente y su respectiva

satisfacción como la razón organizacional final, tal como afirma Ivonne, la actora en disputa por el control en su entrevista:

El cliente quiere que tú lo trates completamente distinto a lo que lo tratan las demás empresas ¿por qué? Porque si tú lo trataras igual pues se irían a *Office Depot* “hoy lo compro, mañana me lo llevan” y si no hay “lo pido y cuando llegue te lo envío”, al cliente le interesa que, si vas ahorita en la mañana y le urge, para mañana en la tarde le estés haciendo una excepción, que le puedas entregar la urgencia.

Esta práctica organizacional marca el ritmo de trabajo de toda organización como un mecanismo de control formal de tipo *coercitivo*, puesto que el área administrativa responde a una logística que se diseña en torno a acciones del corto plazo para cumplir con los acuerdos estipulados por el área comercial, cuando ésta última logra la consolidación de un proyecto, la primera debe ajustar recursos económicos y humanos para cumplir efectivamente. Adicionalmente, el área administrativa implementa la producción de mobiliario a medida para oficina, integrando esta opción a su catálogo de productos, lo cual brinda herramientas útiles para mejorar la función comercial.

Adicionalmente, la propietaria del área gerencial administrativa propone un proyecto que previamente había sido planteado al fundador, pero no fue hasta la dirección general de la propietaria del área comercial que se aprueba:

le hice propuesta mi padre que debíamos ser una, tener le nicho de mercado de hacer cosas, justos a la medida, porqué muchas veces había clientes que decían ‘oye es que tengo una parte, un pedazo que necesito, este, llenarlo con algún mueble’. Pero nuestros proveedores, para nosotros pedirles algo especial, pues ellos tenían que vender la parte normal, si yo la quería cortada pues era mi problema, pues cuando yo ya cotizaba, le tenía que cotizar lo

que me pasara le proveedor, entonces carísimo que sabe cuánto, le hablaban a carpintero, al de la tabla roca y a mí ya me sacaban del mercado. Entonces, como que la misma necesidad se empezó a analizar, oye a ver, vamos a hacer, haciendo el archivero ese que quiere el cliente, oye vamos haciendo el librero que está solicitando el cliente, poco a poco fuimos haciendo más, más, más, pues ahorita tenemos muy bien esa área. Y es, y todo mundo está en contra, pero cada vez nos solicitan muebles, por ejemplo, ah quiero tales muebles en 15 días ¿cómo? el proveedor casi se tarda 60 ¿cómo le vamos a hacer? Córrele ponte a hacerlos (Dimna, actora en control).

En conjunto, ambos periodos de gestión permitieron orientar las prácticas organizacionales de consolidación del bienestar empresarial como objetivos del tipo *Burocráticos* y del tipo *Mercado* por sobre las relaciones personales de los miembros de la familia excluidos en la consolidación de la EF y su proceso de sucesión. Se establece visión y misión acorde a los valores formativos aprendidos y aprehendidos por los nuevos actores en control organizacional de la EF acorde a bienes simbólicos (bienestar empresarial, bienestar familiar) y objetivos organizacionales (*Control de Clan*, *Burocráticos*, *Mercado*) establecidos por el fundador. Los objetivos organizacionales, varían de un actor en control a otro, pero tanto visión como misión se conforman en un acuerdo en conjunto con información breve, pero explícita y visible para su consulta y cumplimiento por parte de los miembros de la EF, tal como se observa, tanto en oficina de la gerencia administrativa como en una de las áreas comunes de las instalaciones (ver imagen 3).

Imagen 3.

Visión y misión organizacionales. Instalaciones Gerencia administrativa.

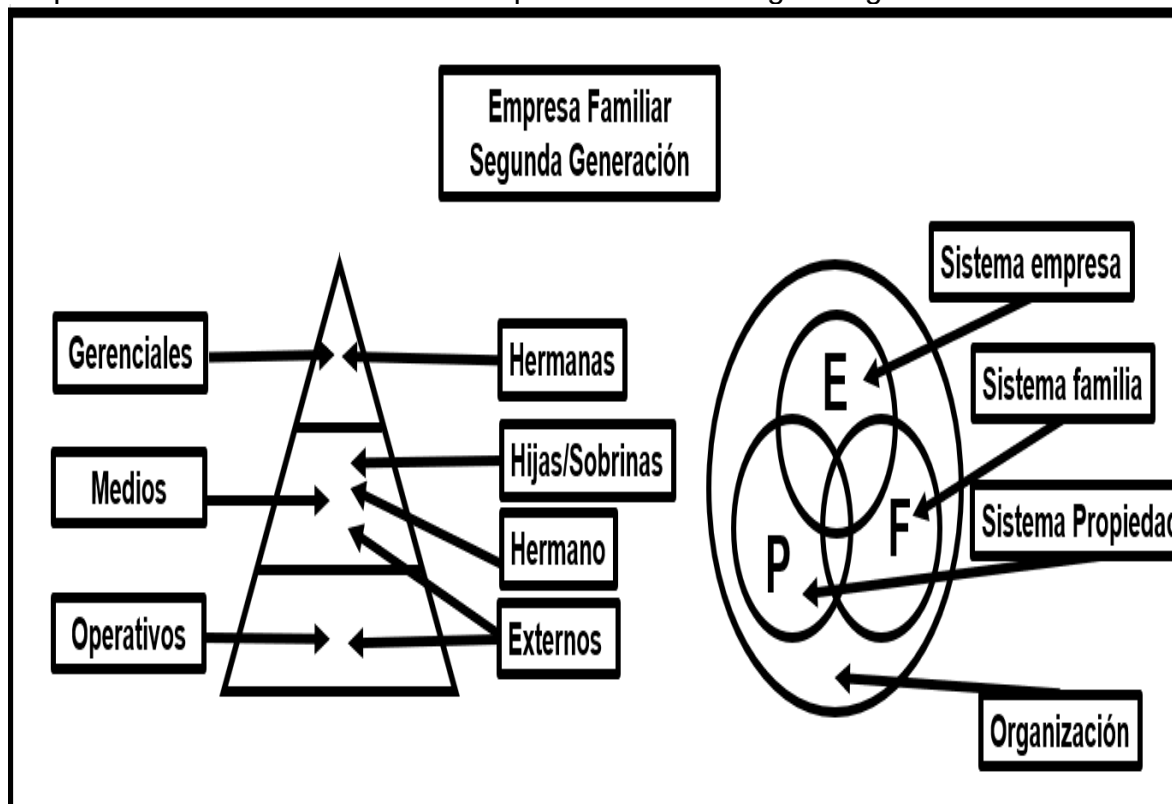


Nota: material recopilado en visitas a instalaciones de almacén. Gerencia Administrativa.

El segundo momento de análisis de la etapa de *Institucionalización de la Empresa Familiar* corresponde al análisis *post mortem*. Las prácticas organizacionales comienzan una serie de adaptaciones para la consecución de objetivos organizacionales de tipo *burocrático* y *mercado* para la búsqueda del *bienestar empresarial*. Mientras los objetivos de tipo *control de clan* se focalizan con la integración de una tercera generación de miembros de la familia dentro de la EF, dos hijas (c) de la propietaria del área administrativa (ver figura 37).

Figura 37.

Mapa de actores. Ciclo de vida: Empresa Familiar-Segunda generación.



Nota: Elaboración propia.

Cuando se turna el control oficial a la tercera gestión (2019-2022), la gerencia administrativa como actora en control, nuevamente, reestablece el ritmo de trabajo por medio de mecanismos de control formales de tipo *coercitivo*, bajo un recurso discursivo de manipulación de la narrativa organizacional que considera sin viabilidad las prácticas organizacionales implementadas por el área comercial, puesto que se labora en el corto plazo con poca planificación, por lo cual se implementa una descentralización del control de la nueva gestión hacia los mandos medios administrativos para el cumplimiento de una logística eficiente por medio de prácticas organizacionales de estandarización e institucionalización sistemática de procesos, lo cual representa la imposición de una nueva práctica organizacional que

se posiciona por sobre la práctica organizacional implementada en la gestión anterior con un bien simbólico nuevo en la organización, el *respeto al empleado*, fortaleciendo la legitimidad de autoridad de la actora en control del área administrativa al estipular una dinámica dónde el área comercial debe cumplir con dicha sistematización del funcionamiento organizacional y, para concretar un proyecto, éste debe pasar por los procesos de logística administrativos, con lo cual se cumple con objetivos del tipo *Burocráticos*.

En respuesta, el actor en disputa del control, comienza a implementar mecanismos de control informales de tipo *manipulación* para estimular un comportamiento de contingencia que influye en los empleados bajo su cargo del área comercial para el incumplimiento de los procesos administrativos al no respetar la estandarización e institucionalización de lo implementado por la actora en control, magnifica el discurso narrativo que centra como bienes simbólicos el *compromiso, dedicación y responsabilidad* hacia el cliente, integrando también *supervivencia empresarial y legado* a su manipulación de la narrativa organizacional para justificar su comportamiento para la consecución de objetivos del tipo *Control de Clan y Burocráticos*. “Entonces cuando quiere innovarse en el área administrativa y poner procesos, pues yo me burlo, me rio” (Ivonne, actora en disputa por el control). Lo que estimula un comportamiento que explícitamente demuestra ir en contra de los mecanismos de control impuestos por su homónima en control, así como de estimular este comportamiento en los empleados del área comercial:

yo sigo rompiendo las reglas ¿por qué? Porque la única forma que podemos seguir subsistiendo en esta empresa es rompiendo las reglas de parte mía y no soy la única, todas las áreas de ventas van, piden que se rompan las reglas y como no les hacen caso porque rompen procesos, a mí me buscan y yo rompo los procesos y yo tengo problemas porque rompo procesos, pero los tengo que romper (Ivonne, actora en disputa por el control).

A administrativo=A comercial →MC→ A administrativo>A comercial

A área administrativa=A área comercial →MC→ A área administrativa>A área comercial

Adicionalmente, se implementa una segunda medida oficial en el acta constitutiva de la empresa familiar por parte de la actora en control, del área administrativa, como un mecanismo de control formal de tipo *coercitivo* facultado por su figura legítima de autoridad, se establece un cambio al periodo de duración de la gestión directiva organizacional, pasa de tres a cinco años, extendiendo el periodo de gestión directiva actual dos más (de 2019-2022 a 2019-2024) bajo los nuevos bienes simbólicos *derechos y obligaciones* que se integran a su discurso narrativo en búsqueda del *bienestar empresarial*.

Lo anterior habilita, para cada actor en disputa por el control, la posibilidad para establecer las prácticas organizacionales que considere necesarias para legitimar su posición como autoridad en control, logrando así imponer su voluntad ante su contraparte de manera oficial, pero generando un serie de conflictos de manera cotidiana ante las decisiones tomadas por la actora en control y las injerencias de la actora en resistencia y disputa por el control, éstas últimas pretenden equiparar su nivel de autoridad con la figura en control organizacional oficial por medio de mecanismos de control informal de tipo *manipulación* al imponer su voluntad sobre los empleados, incluso aquellos del área administrativa en los escenarios donde su apropiación de facultades no repercute en la percepción de los empleados sobre el control que posee, ya sean éstos miembros o externos de la familia propietaria.

Las acciones de la actora en disputa por el control corresponden a mecanismos de control informales del tipo *manipulación* a través de la incitación por desobedecer las prácticas organizacionales establecidas legalmente por el actor en control de la dirección general. La justificación para los mecanismos de control informales de tipo *manipulación* emprendidas por la propietaria del área comercial radica en el argumento contradictorio de la relación personal desarrollada con sus empleados

“ventas son mis hijos, y tengo que ver por ellos como les ayudo que generen más” (Ivonne, actora en disputa por el control).

A pesar que estos mecanismos de control informal de tipo *manipulación* sustentan sus acciones en la priorización del bienestar laboral y personal de los empleados, debido a los conflictos personales y laborales de las dos propietarias se estimula una percepción en los empleados de exclusión de todo proceso de toma de decisiones y procesos de mejora continua para el desarrollo de las prácticas operativas y/o administrativas “sí te hacen sentir, te hacen sentir parte de, pero como que entre sí y como que no, porque cada quien trae su rollo (empleado mandos medios área administrativa), “yo me siento como un empleado” (empleado puestos operativos), “no estamos involucrados en todo el proceso de administración, ni de dirección, ni de organización realmente [...] Ellos son familia y nosotros somos empleados. Así lo siento yo” (empleado puestos operativos).

La percepción generalizada de los empleados hacia la exclusión de la toma de decisiones y los procesos de mejora continua se extiende a otras necesidades fundamentales como la capacitación que la organización debe proporcionar, la cual es explícitamente requerida por los empleados, específicamente de puestos operativos con relación a la fabricación del mobiliario de oficina ofrecido en la EF:

si vienen de repente proveedores a dar capacitación sobre nuevos productos, pero muy superficialmente pues, físicamente con diapositivas de nuevos lanzamientos y eso, pero el mueble, cómo se fabrica, cómo se hace, más a fondo, lo que a nosotros realmente nos ayudaría no funciona así (empleado puestos operativos).

Esta insuficiencia con relación a la capacitación ha sido externada por empleados, no obstante, éstos, a través de mecanismos de control informales de tipo *subjetivación*, a partir de un sentido de pertenencia a la empresa y el compañerismo desarrollado a través del tiempo laborado en conjunto se llevan a cabo prácticas

organizacionales adaptativas para sobreponerse a la falta de atención a sus requerimientos laborales, tales como la capacitación *in situ* “vienen, pues se puede decir que una vez al año proveedores, lo que es para ventas y para los departamentos. Internamente aquí, a veces se hacen entre una compañera” (empleado mandos medios área administrativa); “ya sería dependiendo del puesto que se le brinda, por ejemplo [...] si es auxiliar de chofer ya sería con el área de taller” (empleado mando medios área administrativa); “capacitación con los mismos compañeros” (empleado mandos medios área comercial):

Se supone que lo ven allá en fabrica para una solución, para una modificación. A veces si lo ven, a veces no y sigue el problema. Pero la capacitación fuerte es interna, entre nosotros mismos. Vamos aprendiendo, yo aprendo del de carpintería, el aprende de mi de instalaciones (Empleado puestos operativos).

La falta de interés por ambas propietarias con respecto a las necesidades fundamentales requeridas por los empleados genera una insatisfacción plenamente identificada: “para motivar a uno yo siento como que no hacen, no sé si en la motivación vaya que no tenemos el curso de capacitación en general” (empleado puestos operativos). Esto estimula la erosión de conflictos entre los empleados sin participación accionaria, pero éstos son reconocidos de índole laboral y no suele trascender a lo personal “tengo conflicto allá casi a diario, conflicto con una compañera, pero pues, le digo yo cuando nos vemos, pues si te quiero mucho [...] es que una cosa es el trabajo y otra cosa es la relación” (empleado mandos medios área comercial).

Sin embargo, el compañerismo necesario para el estímulo de una resolución pacífica e integradora no es un mecanismo de control informal de tipo *subjetivación* desarrollado por todos los miembros de la organización, sino por aquellos de mayor antigüedad que han logrado adaptarse a los cambios organizacionales mediante la experiencia personal a través de las distintas etapas del ciclo de vida de la EF, tal

como expresa un empleado de puestos operativos “Yo siento que la empresa ha seguido en gran parte por el personal que está. Por el personal ya antiguo, los 40 años de uno, los 30 y tantos del otro, los 38 de otro, los 20 míos”, de esta manera exponen el requerimiento paulatino de adaptarse a las diferentes situaciones y escenarios producto de las distintas dinámicas de poder desarrolladas en la EF a partir de los diferentes actores en disputa por el control a través de la transición generacional:

Antes trabajábamos con más armonía, menos presión. Porqué a medida que uno va avanzando el trabajo se vuelve más exigente, quizá eso antes no era mucha carga de trabajo porque ahora hacemos de todo: soldadura, pintura, maqueo y hacer muebles y antes yo hacía una sola cosa y ahora hace uno más y quizá eso hace que se sienta uno más presionado (empleado puestos operativos).

Esta situación se agrava con una rotación del personal con relación a aquellos empleados de posiciones en niveles jerárquicos medios y operativos que no logran adaptarse al aumento de responsabilidades y obligaciones, así como una inequitativa y/o poco clara retribución económica con respecto al esfuerzo requerido para la consecución de los objetivos estipulados organizacionalmente. Este escenario puede resultar en dos vías resolutivas: la primera se consideraría pacífica y la otra caótica. La primera tendría que ver con una de las partes con la plena convicción de rescisión del contrato laboral, acorde a una de los empleados en mandos medios del área administrativa con mayor antigüedad en la EF “Dónde hay más rotación es en el área de los choferes y sí, es el sueldo”, “ese es el principal y el segundo sería de que, pues a veces no están de acuerdo de la manera en que trabaja la empresa”.

En cuanto a la segunda vía resolutiva, la caótica, ésta tendría relación con aquellas situaciones donde un empleado, inconforme con la equidad entre el esfuerzo requerido y la retribución económica, comienza a actuar de manera perjudicial para

la organización, tal como una experiencia compartida por Dimna, la actora en control en qué describe una acción adaptativa de los empleados de mayor antigüedad en evitar la erosión de conflictos hasta que dicha situación sale de su control, así como un mecanismo de control formal de tipo *dominación* por parte de la gerencia administrativa:

Hace poquito salió, me acabo de enterar, pero para que veas, yo no sé si que tanto me cuida, o puede ser, no, me lo debieron haber comentado porque pues yo soy la afectada, se robaron un equipo muy grande de herramientas y nomas estaban dos personas. Le digo, 'que raro ¿por qué desapareció? que sabe cuánto' y cómo que todos los demás hicieron la observación [...] ¿cómo que tú no te diste cuenta? si estaba enseguida de ti el equipo de herramienta. Y ya, cómo que le empezaron a hacer mucho cuestionamiento a ese colaborador y ese colaborador, porque dicen que estaba preguntando, que me fue a demandar a la junta de que yo me había robado el equipo, por eso, no lo tenía, entonces en la junta no procedió, dicen 'ella es la dueña ¿no? de ese equipo' 'sí, pero no le hace, ella fue la que se lo robó'. Entonces, nada, todo mundo sabía, pero nunca me informaron de que el otro me quería meter a la cárcel. Y ya, comenzó con problemas, con entre ellos porque era una persona muy agresiva y vino aquí a decirme que me iba demandar porque era acoso laboral y que sabe cuánto 'pues órale dije yo, pues ¿cuál es el problema?' y muy directo y ya tenía 9 años con nosotros, como que, no comprendí la agresividad y como que decía 'voy a demandar por acoso laboral' 'pues vaya no tengo miedo' y contraté a mi abogado. Inmediatamente lo finiquitaron y le pudo mucho que no haya negociado con él porque pensaba que no lo iba dejar ir, pero pues, eso no hay negociación, yo digo que yo soy el patrón y hay que tener mucho respeto. Inmediatamente lo fui a finiquitar.

Adicionalmente, se crea una sensación de incertidumbre a partir de la opacidad con relación a los elementos tomados en cuenta para la retribución económica por el esfuerzo y dedicación requerida en el aumento de responsabilidades y obligaciones

laborales a partir de los diferentes compromisos comerciales establecidos por las propietarias:

No tenemos claro eso. Ni siquiera tenemos claro, en cierto modo, de qué manera manejan la cuestión del porcentaje en las comisiones sobre la producción porque nos dan una comisión. Sabemos acá en las entregas que tenemos un pago por las remisiones, pero hay una serie de factores que reducen ese pago, por decir de un \$10 pesos por remisión, hay una serie de factores que influyen para ir descontando, y al final o te pueden pagar los \$10 pesos o pueden pagarte \$2 pesos, pero no sabemos, nunca nos enteramos que factor manejó, qué fallas hubo, ni porque nos está dando la cantidad de comisiones ¿me explico? y cuando nos pagan las comisiones, por algún proyecto, tampoco sabemos en qué se basan para darnos la cantidad que nos dan. A veces nos va bien porque nosotros medimos el bien, en referencia a lo mal, o sea, si por un proyecto muy grande nos dieron mil pesos, de repente un proyecto pequeño nos da tres mil. Entonces no tenemos claro en que se basan para darnos las cantidades que nos dan, ahí sí no está claro (empleado puestos operativos).

La rotación de personal, provoca problemas operativos que perjudica el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por una parte, los costos que implica el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal nuevo, por otra parte, el incremento de responsabilidades a los empleados de mayor antigüedad que requieren adaptarse a las necesidades organizacionales y asumir responsabilidades y obligaciones de otros empleados de menor experiencia:

Hay conflicto a veces porque muchas veces sentimos que no hay una buena selección del nuevo personal, como tampoco hay una capacitación en sí, sino que vas aprendiendo sobre la marcha. Hay mucha rotación de personal, como que de manera constante el trabajo está cargado a las personas con más experiencia, porque las personas que están rotando, están en

capacitación constante. Entonces, eso sí influye para que estemos de alguna manera bajo estrés. Nosotros lo tomamos así, sí están críticos ¿no? si nos estresamos la verdad. Nos estresamos porque, si batallamos con el personal y como no hay capacitación y muchas veces el personal siente que no hay incentivos y aparte, si no jalan parejo tampoco hay, por parte de la empresa, que haya, si tú no estás jalando no es como que vamos a tomar cartas en el asunto. Tenemos que resolverlo nosotros ¿me explico? Ellas están ahí nomás, de alguna manera, cuando llegan a estar en los proyectos, porque por lo regular no están. Tenemos que resolverlo nosotros, tenemos que hablar con el mismo compañero, con la misma persona que nos está atrasando, hay veces que si tenemos conflicto, otras veces que lo resolvemos pacíficamente. Cuando se regresa se da el informe a la patrona, rara vez toma cartas en el asunto, rara vez hay una mejora por parte de la persona. Entonces, los que tenemos que estar en constante mejora para poder lidiar con ese tipo de situaciones somos nosotros (empleado puestos operativos).

La capacidad resiliente de algunos empleados para sobreponerse ante las estas situaciones adversas permite la operatividad organizacional, estimulando el favoritismo de las propietarias por algunos empleados en específico acorde a la respectiva aportación de estos últimos al bienestar empresarial. Esto implica la estipulación de distintos mecanismos de control, especialmente informales de tipo *manipulación*, implementados tanto hacia los empleados “hubo un colaborador que casi le rogué que no se fuera” (Dimna, actora en control) como entre actores en disputa por el control en una dinámica de relación del poder al apropiarse de la autoridad legal y organizacional para tomar determinadas decisiones en el área gerencial de su homónimo, lo cual fomenta una generación de conflictos a nivel directivo en el que involucran a empleados de toda la organización a favor de una parte u otra.

Esta problemática es parte del mecanismo de control informal de tipo *manipulación*, originado por el actor en disputa por el control como una medida de resistencia a la

dirección general que otorga la legitimidad legal al actor en control, justificando sus actos a partir de los objetivos organizacionales de mayor prioridad para la EF, los clientes:

hubo un conflicto porque agarre un personal que ya había salido de la empresa y me lo lleve y a mí me lo criticaron, pero resulta que hubo uno que era mi mano derecha que me iba instalar, pues no pudo, es que como se casaba la hija de su, de su mujer, pues él tenía que estar ahí y no podía ir. Entonces dice uno, pues 'ta bien, primero la familia, pero si tú no me puedes ayudar porque ya tienes un compromiso personal ¿qué crees? Yo velo por la empresa y me tengo que agarrar de Juan de las Cuerdas y me lo tengo que poner en el grupo y todo mundo ¿para qué lo lleva? Era un grosero. Me hizo la mitad del proyecto ¿no se dan cuenta de eso? Bueno yo también si supiera ¿no se dan cuenta de lo que hizo? Yo no batallé, no lo arrié, me hizo la mitad del proyecto ¿cómo le voy a decir a la gente no me lo voy a llevar porque como les hizo el fuchi a todos? No, para empezar, yo sé que él tuvo conflicto con cierto personal, pero con el otro personal no. Pero yo no sé qué los llevó a cabo para tener ese conflicto, yo respeto mucho la forma de trabajar de cada quien, el a mí nunca me ha faltado al respeto. Dice la gente que habló de nosotros detrás, pues muchos de ellos también hablan, pero eso no me va quitar el hecho de decir, soy objetiva, tengo que sacar un proyecto y lo tengo que terminar en día y medio '¿a quién me llevo? A este no, porque le hizo así ¡uh! le hizo fea cara' ¿y a mí qué me importa? Yo necesito que el señor trabaje, entonces ¿ese fue un conflicto? Sí, sí fue un conflicto ¿de gritonearnos mi hermana y yo? Sí. Pero es normal, su punto de vista es diferente al mío como yo le dije y le contesté con mucha tranquilidad 'lo tomé porque fue mi mejor decisión. Como tú no estabas, solucioné el problema. Punto. Si hubieras estado, tú de recursos humanos, pues nos lo resuelves, pero no estabas. Ya lo resolví (Ivonne, actora en disputa por el control).

Este conflicto tiene implicaciones más complejas que únicamente la apropiación de facultades de la directora general de la EF bajo la justificación del cumplimiento de los compromisos comerciales como la razón de ser de la organización “siempre hay desavenencias porque ella piensa administrativamente y yo, yo pienso con otra mentalidad. Yo no soy apegada a bases, nunca, si no, no vendiera lo que vendo” (Ivonne, actora en disputa por el control).

Esta yuxtaposición simboliza un punto de referencia para el distanciamiento emocional entre ambas propietarias a partir de la resistencia al control legítimo legal y el desafío explícito a la autoridad oficial de la organización como un acto recurrente y de mayor frecuencia en la última gestión directiva donde la dinámica de la relación de poder entre ambas propietarias gira en torno a objetivos organizacionales del tipo *control de clan* a través de una serie de justificaciones en los objetivos organizacionales de tipo *mercado* y *burocráticos* donde cada una pretende legitimarse como autoridad de la otra “hay unos cambios de los cuales hasta el día primero de diciembre de 2023, que yo no estoy de acuerdo” (Ivonne, actora en disputa por el control).

El ritmo de trabajo para los empleados de niveles jerárquicos de mandos medios y puestos operativos se relativiza a las necesidades estipuladas en el corto plazo por las propietarias, generando un estado permanente de ansiedad en la operatividad organizacional que no depende del todo de las necesidades del mercado, sino justificando sus acciones a través de dicha necesidad comercial:

No hay un tiempo estimado, de repente se calma el trabajo y parece ser que es cuando más tenso se pone ¿no? cuando está tranquilo el trabajo hay mucha tensión, por qué no hay flujo, pero lo curioso es que cuando hay trabajo igual se tensionan porque hay mucho trabajo y el personal como no pueden incrementarlo, porque hay temporadas bajas y se nos carga la chamba y hay tensión por chamba. Total, que la tensión es constante, lo que hemos aprendido es, de alguna manera, a trabajar con tensión, a tratar de

manejar la tensión, así se trabaja y si ellas se molestan, pues dejarlas allá que se contenten cuando quieran y nosotros a hacer lo nuestro (empleado puestos operativos).

Para atender esta problemática, la EF a través de las etapas del ciclo de vida ha desarrollado distintos mecanismos de control formal de tipo *coercitivos* y mecanismos de control informales de tipo *subjetivación* mediante prácticas organizacionales de integración para reducir los niveles de estrés y conflictos a partir de la voluntad y disposición del director general respectivo a cada etapa experimentada, tales como convivios ocasionales como el festejo de varios empleados que cumplen años el mismo mes, así como de eventos tradicionales como posadas, lo cual depende de la disposición de las propietarias para estimular dicha integración “¿cómo andamos? Estresados. Ya nos ponemos una carne asada, compro discada, pero siempre es aquí [...] por lo general busco que asen la carne ellos [...] yo no me meto, yo les doy las instrucciones [...] tratamos una vez al mes (Dimna, actora en control).

Sin embargo, a pesar del esfuerzo gerencial por atender los niveles de estrés y ansiedad organizacional generado a partir del incremento del ritmo de trabajo, la dinámica de la relación de poder entre propietarias se encuentra en un punto caótico donde la imposición de la legitimidad de una sobre otra como figura de autoridad se orienta en modalidad prioritaria hacia objetivos de control de clan, generando conflictos de consideración para el óptimo funcionamiento organizacional:

Si hay, si hay, a veces viene de un lado a veces viene del otro, pero parece ser que nunca están de acuerdo, es lo que notamos todos. Si lo organiza de un lado una de las personas, voy a decir nombres, Ivonne, Dimna como que no está de acuerdo con algunas cosas. Porque nunca se pueden poner de acuerdo, no trabajan en conjunto. Y cuando le toca a la señora Dimna organizar algo, algo no le parece a Ivonne. Entonces, todo el tiempo se siente esa tensión en la reunión, aunque entre los trabajadores nos la pasamos

bien, nos divertimos y hay bromas, la pasamos a gusto. Siempre se siente la tensión entre los de arriba, que algo no le está pareciendo a una o a la otra y hay muchas veces que terminan en discusión ¿no? terminan en malos entendidos y nosotros nomas nos hacemos a un lado y tratamos de pasarla bien. Y pues de alguna manera estar, también como hacen el esfuerzo, pues participar, ser agradecido (empleado puestos operativos).

De esta manera se establece un valor simbólico de gran relevancia en las prácticas organizacionales de integración al ser reconocidas como indispensables, tanto por propietarias como por empleados “a veces deciden ellos hacernos algún tipo de convivio cuando hay mucho estrés, cuando hay demasiado trabajo” (empleado mandos medios área comercial); “nos relajamos cuando nos hacen los convivios” (empleado mandos medios área administrativa); “por lo regular después de jornadas largas de que se incrementa o se reciente más el trabajo hacen algún tipo de comida y reunión algún sábado después de mediodía y convivimos un rato” (empleado puestos operativos), sin embargo, se reconoce por los empleados que dichas actividades de integración no son tan recurrentes como expresó una de las propietarias.

El punto de inflexión surge a partir de un enfrentamiento verbal dentro de las instalaciones del área administrativa frente a los empleados de mandos medios y puestos operativos, lo cual refleja la creciente necesidad por estipular límites claramente definidos entre el margen de acción permitido para un propietario que no cuenta con la dirección general sobre el área gerencial de su contra parte, tal como las prácticas organizacionales a partir de los mecanismos de control formales de tipo *coercitivo* “yo no trato con el personal directamente como tal, no me lo permite mi directora general, ella quiere tener el papel del manejo del personal” (Ivonne, actora en disputa por el control).

Asimismo, se emplean mecanismos de control informales de tipo *manipulación* por parte del actor en control a través del discurso narrativo que lo posiciona en el lugar

de control en la resolución del conflicto derivado de la yuxtaposición de su contra parte en la apropiación de responsabilidades y obligaciones propias del director general con legitimidad legal. Dicho mecanismo de control informal de *manipulación* parte de la atribución del crédito por el cumplimiento de los proyectos de convenios comerciales prioritarios y establece una nueva dinámica en la relación de poder entre los actores del nivel jerárquico gerencial y los actores de los niveles jerárquicos medios y operativos, quienes a su vez deben incrementar sus responsabilidades y obligaciones:

yo digo que, que, el cliente manda. Si el cliente quiere, por ejemplo, el proveedor te vas, tiene, para fabricarte 30 días y el cliente lo quiere en 25, pues pones a correr al proveedor y nosotros tenemos que poner a correr a nuestro equipo, porque por ejemplo, una vez hasta el domingo que tuvimos que trabajar porque en GAMESA no puedes entrar a trabajar, a armar, ni de lunes a sábado hasta la una y tuvimos que entrar a armar el sábado y el domingo para poder amueblar un área ahí en GAMESA y todo mundo dijo ‘¿hay que trabajar? ok ¿a qué horas? A tal hora, ah bueno’ [...] y tuvimos que llevar como 60 sillas, a Navojoa y resulta que todos los hombres estaban en una licitación del poder judicial en Hermosillo, Puerto Peñasco y nomas había mujeres, hay que levantarse a las 3 de la mañana porque hay que ir a Navojoa a recibir los sillones y todo el equipo de mujeres se fue, nomás con un chofer (Dimna, actora en control).

Una segunda medida implementada por el actor en control de la dirección general con legitimidad legal tiene relación a la restricción del contacto que su homónima puede mantener con los empleados de los niveles jerárquicos medios y puestos operativos del área administrativa “yo no trato con el personal directamente como tal, no me lo permite mi directora general, ella quiere tener el papel del manejo del personal” (Ivonne, actora en disputa por el control).

Así también, se buscan prácticas organizacionales de posicionamiento clave en nivel jerárquico medios y gerenciales para los miembros de la tercera generación familiar con objetivos del tipo *Burocrático* y del tipo *Control de Clan* con respecto a la contemplación de un segundo proceso de sucesión a una tercera generación de la EF y, adicionalmente, surge un tercer tipo de discurso narrativo, éste se origina en los empleados de niveles jerárquicos medios y operativos, por miembros de la EF externos a la familia propietaria y sin participación accionaria. Se sostiene en los bienes simbólicos *empresa, compañerismo y estabilidad laboral* por medio de prácticas organizacionales de adaptación que surgen ante los cambios repentinos de objetivos y prácticas organizacionales, así como de los distintos mecanismos de control estipulados por ambos actores en disputa por el control que contraponen ambas áreas gerenciales y sus respectivos empleados, dado que, al no contar con participación accionaria en la propiedad, éstos no tienen la posibilidad de implementar medidas a nivel gerencial, sino que cumplen con actividades estipuladas acorde a su puesto laboral, pero con la coordinación conjunta se establece una dinámica de relación social entre los trabajadores que pretende reducir la erupción de conflictos como un mecanismo de control informal de tipo *subjetivación* para evitar confrontar las prácticas organizacionales empleadas por los actores en disputa por el control, tal como estipula un empleado de puestos operativos “ellas han sido persistentes, aunque desorganizadas, nosotros hemos sido persistentes y organizados”.

La narrativa organizacional establecida por cada propietaria justifica sus diferentes mecanismos de control a partir de un origen compartido, las figuras de autoridad que representó la abuela y bisabuela paterna, que fungían como emprendedoras en Zacatecas con tiendas de abarrotes acorde a Dimna, la actora en control “tenía una tiendita en Jalpa, un abarrotitos [...] pero eso viene por la mamá de ellas, ahí viene. La bisabuela era también vendedora, tenía un abarrotes grandísimo en la plaza”, fijando un antecedente de una descendencia de mujeres emprendedoras y empresarias altamente calificadas “mis primas hermanas, primas segundas [...] todas unas empresarias. O sea, lo que es el gen, que bárbaro, que maravilla, de ahí

viene la familia trabajadora, con un carisma ¡híjole!”. En cuanto a empleados, la réplica del discurso narrativo inicia a partir de la historia contada por el fundador de la EF a partir de sus propios orígenes:

la empresa la inició el señor José Llamas Sandoval, él viniendo de su pueblo de Zacatecas, primero trabajaba como obrero, algo de la carretera y luego inició vendiendo primero puras máquinas de escribir y pasaron los años y después se integró lo que es mueble de oficina, tenía su taller y ahí creo su primera oficina, creo que fue el 30 de octubre o 31 de octubre del 63, algo así y de ahí ya empezó con los muebles, abriendo oficinas, tanto aquí como en Guaymas en Chihuahua y después Culiacán, después ya se quedó nomas aquí, se integraron sus hijos y después ya se creó otras sucursales, cambio el nombre de Mercantil Llamas de Sonora cambió a OFILLAMAS y se integró como una sola razón social y ya se hicieron las sucursales y ya con sus hijos al frente del negocio (empleado mandos medios área administrativa).

Posteriormente, la narrativa organizacional plantea el arduo trabajo en la empresa y el enorme compromiso hacia la familia por parte de algunos hijos del propietario, lo que estimula una serie de posicionamientos clave a través de los distintos niveles jerárquicos acorde al nivel de involucramiento con el actor en control y sus respectivas prioridades “nos vio que siempre crecimos y nos estuvo monitoreando, de que tomamos decisiones, que éramos muy trabajadoras, pero yo creo que su enfoque era que nosotros nunca íbamos a dejar a mi mamá por fuera” (Dimna, actora en control), lo que coincide con el testimonio de Ivonne, la actora en disputa por el control:

se casaron todos, todos se fueron de la casa ¿quién se hizo cargo? Pues yo ¿quién llevaba mi mamá al merado? Pues yo, que iba, no sé, viaje, a Yucatán, en Cancún, me encontré unos tamales de hoja de plátanos [...] yo

venía cargando con tamales con hoja de plátano de allá de Cancún, una bolsa en el avión.

Esto permite el desarrollo holístico de ambas propietarias actuales hasta posicionarse en puestos estratégicos en el centro decisorio del nivel jerárquico gerencial “estaban más cercanas a él, una de ellas, lleva lo que es la administración en general de la empresa y la otra persona lleva casi toda la comercial de ventas [...] los dos puntos importantes que debe tener una empresa” (empleado de mandos medios área administrativa).

Actualmente la empresa se constituye como una *pequeña empresa* comercializadora al por mayor de productos y materiales de oficina, cuenta con la participación de dos direcciones generales que ejercen ambas propietarias y 20 empleados, entre los que se encuentran laborando, un hermano (Plinio) como comisionista y dos hijas de Dimna, las cuales ya están siendo contempladas como potenciales sucesores de un segundo proceso de sucesión para establecer una tercera generación de la EF, proyección de transferencia generacional del control organizacional que ambas propietarias actuales coinciden en que debe llevarse a cabo. Ambas están en puestos de mandos medios en áreas comerciales.

La narrativa organizacional oficial requiere de los bienes simbólicos que fungan como punto de referencia, tal como la ***Empresa, Padre, Madre, Llamas y Familia***, que para propietarias tiene un significado con orientación al legado familiar a partir del funcionamiento empresarial, mientras que, para empleados de mandos medios y puestos operativos, especialmente para empleados externos a la familia propietaria, éstos representan una cuestión laboral.

4.3 Discusión

El *Poder* es ejercido por una autoridad legítima cuando se orienta a la coordinación de dinámicas sociales por medio de mecanismos de control formales e informales que establecen prácticas organizacionales que permiten el cumplimiento de la visión, misión y objetivos organizacionales, mismas que fortalecen la legitimidad del actor en control. El actor en control del poder, a partir de herramientas y/o recursos que favorecen su posición de autoridad, establece una narrativa organizacional a través de sus recursos discursivos por medio de bienes simbólicos que aumentan la disponibilidad por obedecer los mecanismos de control e incrementar la seguridad en la participación de los subalternos que integran la organización para cumplir con prácticas organizacionales requeridas para la consecución de los objetivos, la visión y la misión, lo que Laflaive (1996) establece como la acción colectiva necesaria en el cumplimiento de los objetivos a través de prácticas recurrentes que trascienden los logros e intereses individuales al priorizar el bien común. Nietzsche (2015) lo estipula como la estructura moral sobre los parámetros aceptables de control por parte de una figura de autoridad, así como el grado de sometimiento necesario para ejercer dicho control.

El establecimiento de las prácticas organizacionales radica en la capacidad del actor en control como autoridad en implementar mecanismos de control formales e informales para producir o reproducir bienes simbólicos que legitimen su posición jerárquica. No obstante, cuando son implementados diversos mecanismos de control de manera simultánea, se produce lo que Martins (2021) denomina alienación social y material, lo que pone en riesgo la continuidad, solidaridad y estabilidad organizacional. Por tal motivo, los actores en disputa por el control deben tomar en consideración las posibles implicaciones de implementar, mantener, ajustar, detener y/o resistirse a un mecanismo de control, lo cual logra acorde al conocimiento acumulado de experiencias personales y/o profesionales que le permiten estructurar un discurso narrativo que las legitima como autoridad oficial.

Los primeros, mecanismos de control formales, corresponden una racionalidad instrumental que deriva de un contrato legal y un cuadro normativo que rige el comportamiento bajo una supervisión exhaustiva por medio de dominación y/o coerción para generar, mantener, aumentar y/o detener la obediencia en la participación laboral del actor controlado, usualmente desde un lugar físico y/o digital que permita una supervisión idónea. Los segundos, los mecanismos de control informales, se implementan en prácticas, interacciones y relaciones personales mediante mecanismos de control de subjetivación y manipulación que permitan incrementar la seguridad y motivación del actor controlado en su participación laboral para mantener y/o potenciar determinado orden en el funcionamiento organizacional.

En cuanto al(los) actor(es) controlado(s), éstos aceptan los mecanismos de control formales e informales dentro de las prácticas organizacionales por cuestiones legales, tradicionales y/o carismáticas que, acorde a Bourdieu (2002) se relacionan con un tipo de gratificación económica y/o simbólica, sometiéndose así a ciertas obligaciones, responsabilidades y deberes organizacionales. La gratificación, ya sea ésta económica o simbólica, representa lo que Weber (1992) identifica como un medio para un fin. Dicha finalidad en los miembros de la familia propietaria suele ser en mayor medida gratificación simbólica, mientras que para los empleados externos a la familia propietaria corresponde a lo que Martins (2021) postula como un análisis de costo-beneficio la gratificación económica.

Cuando el actor controlado acepta el mecanismo de control que se le pretende implementar es cuando se consolida la legitimidad de otro actor como autoridad en el ejercicio del poder. Dicha legitimación, acorde a Samara (2020) permite el logro de los fines organizacionales establecidos por el actor en control a través de la adherencia, conformidad y cooperación de los actores controlados en las prácticas organizacionales que fortalecen la legitimación como figura de autoridad del mismo actor en control.

La consolidación estructural de la EF requiere la integración y operación de una *empresa* por dos o más miembros de la misma *familia* como propietarios de la mayoría accionaria de la organización y contar con intenciones de transferir dicha *propiedad* generacionalmente. Por lo cual se plantea una dinámica organizacional que cumple con el postulado sistémico de constitución de la EF de Tagiuri y Davis (1982), dónde tres sistemas sociales están en constante interacción y superposición: *empresa-familia-propiedad*. Esta composición puede darse de forma inherente a su fundación por el acuerdo de varios familiares en determinado modelo de negocios, o bien, de manera paulatina y paralela al desarrollo de la familia del propietario de una empresa. El primero corresponde a un tipo de organización que inicia sus funciones a partir de un acuerdo de dos o más personas de una misma familia con relación a su porcentaje accionario en la dirección empresarial, consolidando los sistemas *empresa-familia-propiedad* en un acto intencionado; mientras el segundo sobre una organización en determinado nicho de mercado que integra a otros miembros del sistema *familia* dentro del sistema empresa y, eventualmente, comienza a compartir el porcentaje accionario del sistema *propiedad* para descentralizar su poder organizacional entre los nuevos propietarios.

En ambos casos es inevitable la interacción y superposición de los sistemas *empresa-familia-propiedad* (tal como se ilustró en el capítulo primero con la figura 10), así como una perspectiva de transferencia generacional del control de la propiedad a otra generación de la familia propietaria en algún momento de su desarrollo, usualmente en la integración a la empresa de miembros de generaciones más jóvenes de la familia del propietario en posiciones gerenciales dada la gran influencia que la *familia* ejerce sobre cada miembro de la familia dentro de la *empresa*, generando un sistema de *pensamiento, emociones y significados* aprendidos y comprendidos por los miembros de la familia propietaria.

La jerarquía de la EF tiende a adaptarse a los cambios organizacionales propios de la integración de miembros de generaciones más jóvenes de la familia y externos a la familia, ya sea como nuevos propietarios con un porcentaje accionario, o bien como empleados sin participación accionaria. Adicionalmente, esta adaptación jerárquica implica el posicionamiento clave en puestos de niveles medios y gerenciales para la familia y de niveles operativos a medios para externos a la familia con relación a elementos a tomar en cuenta para el cumplimiento de responsabilidades y obligaciones propias de cada posición en la jerarquía organizacional como género, educación, trayectoria y edad. El posicionamiento clave de miembros de la familia es usualmente en niveles medios y gerenciales, permite legitimar a ciertos miembros de la familia del(los) propietario(s) como figuras de autoridad jerárquica por sobre otros de la misma familia en una continuidad generacional por medio de un proceso de sucesión. A mayor número de miembros de la familia en posiciones gerenciales menor será la concentración de poder; a mayor descentralización de poder, menor legitimidad de autoridad de un miembro de la familia sobre otro.

En cuanto a su comportamiento, resulta de mayor complejidad su análisis dada la conformación estructural única de sobre posicionamiento sistémico en la EF y a la influencia que la *familia* ejerce sobre los miembros de la EF para la construcción de un cuadro normativo que modere el comportamiento de la *empresa* y la *propiedad* por medio de una serie de responsabilidades y obligaciones propias de cada puesto, así como del cumplimiento de reglas, normas y objetivos específicos a corto, mediano y largo plazo estipulados por los actores legitimados como autoridad; el cuadro normativo refuerza el bienestar empresarial con relación al control del comportamiento de los empleados, así como del bienestar familiar de los miembros de la familia propietaria a través de los beneficios y gratificaciones económicas derivados de las utilidades empresariales obtenidas al cumplir con reglamentaciones generales. Precisamente por esto último, los beneficios y gratificaciones económicas, es que se habilita el incumplimiento por las

reglamentaciones generales cuando este acto represente la obtención de dichos beneficios y gratificaciones.

Ambas modalidades de bienestar, *empresarial y familiar*, se logran por medio de los mecanismos de control implementados por las figuras legítimas de autoridad en el sistema *empresa y propiedad*, estos mecanismos de control son usuales dentro de la *familia* del propietario y le permiten estipular visión, misión y objetivos requeridos para lograr una eficiencia organizacional que proporcione, tanto el bienestar empresarial como el bienestar familiar de los actores en control.

De esta forma, los mecanismos de control ejercidos dentro de la EF resultan comprensibles por los actores miembros de la familia propietaria en lucha por el control, dado que son valores, normas y comportamientos propios de sus etapas formativas y de desarrollo personal y profesional, los cuales transcurrieron en paralelo del desarrollo empresarial de los fundadores y consolidación de la característica familiar que representa el ciclo de vida de la EF.

Tanto la estructura jerárquica como el comportamiento organizacional deben ser analizados de manera holística con relación a las etapas del ciclo de vida de cada EF, dado que cada EF tiene su propio ciclo de vida y cada una en particular desarrolla su propio sistema de *pensamiento, emociones y significados* dentro de cada *familia* que influye en el comportamiento de la *empresa y la propiedad*. Si la influencia de la familia logra la homologación de un solo sistema de *pensamiento, emociones y significados* en los miembros de la familia que se integran a la empresa es posible el desarrollo de resiliencia entre éstos, en caso contrario se incrementarán los niveles de estrés entre los familiares del propietario, a mayores niveles de estrés, mayor conflicto surgirá de forma cotidiana y si no es atendido el conflicto cotidiano de manera oportuna se estimula el incremento de estrés. El aumento de estrés estimula la erupción de ansiedad en una relación a nivel personal

entre miembros de la familia, generando conflictos disruptivos que dirijan a un corte emocional y/o distanciamiento físico entre los actores en conflicto, afectando de manera considerable la relación personal.

Finalmente, la dinámica de las Relaciones de Poder entre individuos de distintos niveles jerárquicos de la EF en la búsqueda de legitimar la autoridad de un actor sobre otro en la disputa por el control. La legitimación de autoridad, tal como Efferin y Hartono (2015) afirman se obtiene a través de la imposición de mecanismos de control formales e informales para crear, mantener, resistir o detener determinado comportamiento por medio de un cuadro normativo diseñado, ejecutado y supervisado a partir de conocimientos familiares transmitidos generacionalmente a través de simbologías, coloquialismos y tradiciones que permite influir en el comportamiento de terceros.

Las prácticas organizacionales permiten gratificaciones o sanciones económicas y/o simbólicas que dictan lo pacífico o caótico de la coexistencia organizacional a partir de la aceptación o resistencia en la imposición de un mecanismo de control por un actor sobre otro con el mismo nivel de legitimidad de autoridad jerárquica en la Relación de Poder, mientras el actor controlado, ante la posibilidad de resistir el mecanismo de control, termina cediendo ante la voluntad de su contraparte, de la Rosa (2007) lo establece como una capacidad de formular y reformular la acción organizada. Esto sucede cuando la gratificación es equitativa, en términos que Martins (2021) cataloga como evaluación del costo-beneficio de obedecer o desobedecer a través de la racionalidad instrumental.

Si se aceptan los mecanismos de control, entonces se legitima la autoridad de un actor sobre otro de manera pacífica, lo que posibilita la búsqueda de la consecución de objetivos organizacionales estipulados por la figura de autoridad legitimada como actor en control de la Relación de Poder a través de un discurso narrativo que se

sustenta en determinados bienes simbólicos que justifican el ejercicio del poder a través de los mecanismos de control diseñados, ejecutados y supervisados por el mismo actor en control. Por otra parte, cuando no se aceptan los mecanismos de control se estimula la generación de conflictos, tanto cotidianos como disruptivos, ello ante la posibilidad de la existencia de dos o más discursos narrativos que emergen entre actores en disputa por el control.

Los primeros, los conflictos cotidianos, con relación a la operatividad de las prácticas organizacionales y la resistencia por un actor en obedecer a otro, así como de la yuxtaposición de funciones o roles de un actor en la búsqueda de legitimación como autoridad; los segundos, los conflictos disruptivos, sobre una situación de disputa por el control que imposibilite la continuidad de una relación personal dentro del ámbito laboral y familiar, así como de la supervivencia organizacional. Sathe, et al (2021) estipula no solamente la generación de conflictos cotidianos, tanto de manera ocasional como de mayor frecuencia en la operatividad diaria, sino que también los cataloga como procesos que se intensifican a partir de eventos que toda EF debe superar en la supervivencia a través del tiempo, la sucesión. Ésta, Michel y Kammerlander (2015) la catalogan como indispensable en la composición familiar de una EF, dado que de su planificación y desarrollo depende la supervivencia generacional de la empresa a la par de la supervivencia generacional de la familia y el logro de objetivos individuales y organizacionales. No hay objetivos puros, sino que se intercalan en simultáneo en mayor o menor medida según convenga al actor en control del cuadro normativo.

Por lo anterior, es necesario el cambio y adaptación constante de los mecanismos de control empleados en cada Relación de Poder de la EF en el reforzamiento de un discurso narrativo que legitime la gestión del comportamiento de un actor sobre otro; el actor en control debe homologar necesidades, deseos y aspiraciones personales de los integrantes de la organización acorde a las prácticas y objetivos

organizacionales establecidos por él mismo, quien al ser obedecido se legitima como autoridad en la Relación del Poder.

Cada actor en disputa por el control de cada Relación de Poder desarrolla distintos niveles de compromiso y dependencia, tanto al resto de integrantes de la EF como a la organización misma, esto puede explicarse a partir del *habitus*, postulado por Bourdieu como aquel:

sistema de disposiciones duraderas, estructuras estructuradas predisuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir en tanto que principio generador y de estructuración de prácticas y de representaciones que pueden ser objetivamente <<regladas>> y <<regulares>> sin ser en absoluto el producto de la obediencia a las reglas, objetivamente adaptadas a su objetivo sin suponer la intención consciente de los fines y el conocimiento expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos, y siento todo esto, colectivamente orquestado sin ser el producto de la acción organizadora de un director de orquesta (Bourdieu, 1972. p. 201).

El *habitus* del cual deriva el compromiso y dependencia responde, también, a la estructura jerárquica y al comportamiento organizacional de la etapa en desarrollo del ciclo de vida de la EF, la familiaridad hacia determinados mecanismos de control gratificantes o sancionables propios de la familia dentro de la operatividad empresarial permite aceptar o rechazar mecanismos de control con mayor naturalidad, dado que éstos suelen ser comprendidos y aprehendidos en las etapas formativas de los actores en disputa por el control. Cuando los actores en disputa por el control comparten dicha familiaridad por los mecanismos de control, su actuar se orienta a una claramente definida finalidad, a lo cual Gallo (2021) determina como una coexistencia exitosa. Todas las etapas del ciclo de vida de la EF experimentadas aportan bienes simbólicos en la legitimación del discurso narrativo

a partir del cual se establece la autoridad y legitimidad organizacional, donde la coexistencia establece la probabilidad de actuar de manera similar ante distintos mecanismos de control, ya sean éstos gratificantes o sancionables.

Cuando el control de una organización radica en el diseño, ejecución y supervisión de prácticas y objetivos organizacionales por solamente una figura de autoridad será una decisión unilateral, pero la consolidación de una EF requiere que la propiedad sea compartida por dos o más miembros de la misma familia, por lo cual es necesario acuerdos y cooperación para la consecución de las prácticas y objetivos organizacionales que mejor convengan a las partes involucradas, o bien, con la implementación de mecanismos de control que permitan legitimar a un actor como autoridad de otro, y así establecer el discurso narrativo oficial que justifique los mecanismos de control empleados en la Relación de Poder.

La narrativa organizacional legitima a las figuras de autoridad cuando ésta es replicada por el resto de integrantes de la EF en cooperación, adherencia y conformidad necesaria para la consecución de objetivos organizacionales, así como con la réplica del discurso narrativo por parte de los empleados. En este caso ambos actores en la dinámica comparten el mismo discurso narrativo, pero cada parte utiliza únicamente los elementos considerados como convenientes para su legitimación de autoridad sobre su contra parte.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

El principal interés de las investigaciones sobre la EF radica en comprender el efecto de estrategias y medidas administrativo-operativas desde una perspectiva economicista que tiene por finalidad el incremento de los resultados financieros de una organización. Tal como se mencionó en la problemática del primer capítulo, esta finalidad es insuficiente en el estudio de la EF para comprender el complejo índice de mortandad que las representa a nivel mundial, dado que se ha abordado desde la elaboración de propuestas de mejora para los procesos gerenciales, financieros, administrativos, de abastecimiento, de producción, de logística o del modelo de negocios.

Se considera que esta aproximación es insuficiente al carecer de profundidad teórica y empírica por dos razones en concreto: la primera corresponde a la generalización de hipótesis, resultados, conclusiones, propuestas y recomendaciones de estudios realizados en grandes corporaciones familiares que no comparten las características contextuales de las MiPymes familiares, las cuales representan a la mayoría de EF a nivel mundial con presencia en alrededor del 80% de las unidades económicas de cada país; la segunda razón, por la focalización de análisis, dado que estos estudios centran sus esfuerzos en generar propuestas para incrementar, tanto en la calidad en procesos y operaciones organizacionales como estimular la armonía laboral y cohesión social para el logro de la eficiencia organizacional. No suelen tomar en consideración el origen de los conflictos cotidianos que infieren en la operatividad organizacional y los conflictos disruptivos que impiden la continuidad generacional, ambos tipos de conflicto originados a partir de la naturaleza, pacífica o caótica, con que se desarrollan las diversas dinámicas

de relación social de los actores en control que integran cada etapa del ciclo de vida de la EF.

El caso de estudio de la presente investigación analiza el Poder como un fenómeno adaptativo que permite identificar el origen, tanto de los conflictos cotidianos que generan desviaciones u obstáculos en el funcionamiento óptimo de la operatividad organizacional como de los conflictos disruptivos que impiden la continuidad generacional de la familia fundadora en el control de la organización a partir del análisis del ciclo de vida una EF de segunda generación en el Valle del Yaqui, al noroeste de México. El análisis se centra en analizar la constitución pacífica o caótica en que se desarrollan y evolucionan adaptativamente las dinámicas de relación social entre los actores legitimados como autoridades organizacionales en la búsqueda, adquisición, aumento, mantenimiento, disminución y/o transferencia del control que se ejerce acorde al posicionamiento jerárquico de cada integrante de la EF y la respectiva etapa del ciclo de vida en que se encuentran. Este análisis permite determinar cómo diversos actores del sistema EF en este caso obtienen mayor legitimidad para ordenar y ser obedecidos por otros actores con igual o menor legitimidad a partir del ejercicio del Poder y su respectiva influencia en la operatividad organizacional y la continuidad generacional en el control de la propiedad.

Como fenómeno adaptativo, el Poder requiere una interconexión sistémica que permita, una función cíclica de mejora continua, el establecimiento de estructuras organizacionales formales que indiquen claramente una jerarquización, departamentalización y descripción de funciones, tareas y responsabilidades de cada posición. Asimismo, la creación de reglas y normativas que dictan el comportamiento idóneo según los parámetros del funcionamiento organizacional óptimo que establecen los actores con legitimidad suficiente para ser considerados con la autoridad de ordenar y la obligación de obedecer las órdenes.

En las organizaciones no familiares, el análisis del Poder parte de una estructura oficial que satisface las necesidades organizacionales a través de la jerarquización de toda la entidad en niveles de autoridad y líneas de comunicación, división departamental para evitar la duplicidad de funciones y la descripción de funciones, tareas y responsabilidades para cada posición. Sin embargo, en la EF resulta diferente, puesto que la estructura oficial se modifica a medida que se integran miembros de la familia del propietario y/o fundador de la empresa, lo que implica una modificación constante en la estructura oficial, a la jerarquización de autoridad, a la división departamental y la distribución de funciones, tareas y responsabilidades.

Es por tanto, que el Poder en la EF caso de estudio se analiza a partir de la conformación estructural y la integración de miembros de la familia del fundador de la empresa a través de cuatro etapas que armonizan su continuidad generacional en el control de la propiedad, lo cual permite responder la pregunta de investigación al identificar en cada etapa: i) el origen de los conflictos cotidianos que afectaron la operatividad; ii) el origen de los conflictos disruptivos que dificultaban a la continuidad generacional; iii) las medidas implementadas para contrarrestar y/o finiquitar ambos tipos de conflictos y; iv) las principales estrategias empleadas en la transición de una etapa del ciclo de vida a otra en la EF para evitar, en medida de lo posible, el resurgimiento de los conflictos mitigados en una etapa previa, lo que posibilita la etapa siguiente en un funcionamiento de mayor eficiencia al tener el conocimiento necesario para la operatividad organizacional y continuidad generacional de la familia propietaria en control de la empresa.

En la primera etapa no existen los conflictos disruptivos que impidan la continuidad generacional, dado que no se identifica una intencionalidad inicial por la creación y desarrollo de una empresa con las características de la EF. En cuanto a los

conflictos cotidianos, éstos son resultado de los esfuerzos por lograr la solvencia financiera en la empresa a partir de la Dinámica de las Relaciones de Poder entre el fundador y sus trabajadores mediante contratos laborales con implicaciones legales en caso del incumplimiento de alguna de las partes.

El contrato laboral, como medida oficial para asegurar la operatividad organizacional plasma explícitamente que el propietario es responsable de la búsqueda de redes, convenios y exclusividades comerciales, así como de la sistematización del proceso de comercialización y logística para la distribución de mobiliario y equipo para oficinas. La distribución queda estipulada como responsabilidad de los empleados en los tiempos establecidos por el propietario. Paralelamente, en el mismo periodo de tiempo se desarrolla la familia del propietario de la empresa con el nacimiento de cuatro varones y dos mujeres. Lo que estimula la transición a la siguiente etapa del ciclo de vida de la EF a partir de la integración paulatina de miembros de la familia propietaria de la siguiente generación. Esta integración permite vincular un beneficio mutuo entre el bienestar familiar y el bienestar empresarial a partir del esfuerzo empleado dentro de la empresa.

En la segunda etapa, los conflictos cotidianos que influyen en la operatividad de la organización responden al posicionamiento jerárquico de los hijos e hijas. Integrar y posicionar a sus hijos e hijas requirió el establecimiento de parámetros aceptables para el padre, el fundador de la empresa, así como de una reestructuración constante de la estructura organizacional al añadir puestos, funciones, tareas y responsabilidades para cada familiar integrado y, acorde al cumplimiento de estos parámetros es como se designan las posiciones idóneas para cada cual. Esta acción genera conflictos cotidianos a partir de la modificación de la estructura organizacional, lo que desestabiliza la operatividad al añadir, dividir o duplicar funciones en varios puestos o niveles jerárquicos. La desestabilidad operativa puede ser identificada en esta etapa del ciclo de vida de la EF estudiada en sus acciones de expansión y posterior abandono de algunas regiones comerciales

debido a complicaciones operativas a cargo de los primeros hijos que tomaron posesión.

En cuanto a los conflictos disruptivos de la segunda etapa del ciclo de vida de la EF caso de estudio, responden al compromiso por el bienestar familiar directamente ligado al bienestar empresarial. Dado que el posicionamiento está directamente vinculado al beneficio del sistema familiar, establecido desde la primera etapa del ciclo de vida de la EF, su principal implicación se vincula a la percepción del propietario de la empresa sobre la respectiva aportación que cada hijo contribuye al núcleo familiar. Por tal motivo, a los hijos varones se les deja de tener en consideración para una potencial sucesión, dado que cada uno cuenta con su propia familia, mientras que las hijas, ambas se mantienen con mayor cercanía a la madre, lo que propicia la preferencia del padre por las hijas al aportar atenciones especiales en el cuidado de la madre.

La integración de hijos varones y mujeres habilita la posibilidad de la continuidad generacional en el control de la empresa a partir del posicionamiento clave de su descendencia. Sin embargo, el propietario, en el proceso de posicionarlos y asignarles algún nivel de autoridad debe ceder parte de su control, descentralizar el poder al compartir responsabilidades y obligaciones al delegar autoridad a éstos. Dicha descentralización del poder les da oportunidad a los hijos de formalizar un grupo de poder, asimismo, a las hijas de formalizar otro grupo de poder. Ambas agrupaciones de poder comienzan una dinámica de competencia, dentro de los parámetros aceptables por el padre, fundador y propietario de la empresa.

La pugna por imponer la voluntad de una agrupación de poder por sobre la otra es responsable de los conflictos disruptivos que afectan a la continuidad generacional, dado que se gestan las condiciones para una constante creación, adjudicación, modificación, aumento y/o disminución de responsabilidades, obligaciones,

funciones y nivel de autoridad con relación a la posición oficial, delegada por el propietario fundador. La cercanía del grupo de poder de hijas hacia la madre y su padre, les permite consolidar el control del grupo comercial, que representan todas las empresas del padre, bajo el control de una sola entidad fiscal con una hija en control del área comercial y la otra del área administrativa, legitimando el control de ambas por sobre sus hermanos, la agrupación de los hijos. Aquí se reafirman los postulados de *El actor y el sistema* de Crozier y Friedberg, es posible identificar articulación de intereses individuales y grupales, así como de aquellos que transcurren (o no) paralelamente al óptimo funcionamiento organizacional y, especialmente, de aportar a las finalidades de la organización misma. En este caso, el bienestar familiar.

En la transición de la segunda a la tercera etapa, la adquisición de mayor control organizacional por parte de ambas hijas en la consolidación del grupo comercial bajo una sola entidad fiscal les permite posicionarse con mayor autoridad que sus hermanos, la agrupación de poder de los hijos del propietario. Adicionalmente, el fundador de la empresa decide compartir la propiedad a través de ceder acciones a ambas hijas, dónde el padre mantiene un cincuenta por ciento del control de la propiedad y cada hija un veinticinco por ciento del control organizacional. Por lo anterior, se identifica la fuente de los conflictos cotidianos en la legitimación de las nuevas figuras de autoridad, ambas hijas. La agrupación de poder integrada por los hijos del propietario, como acto de resistencia deciden poner en cuestionamiento la autoridad que ambas hijas poseían debido a su nueva condición jerárquica y accionaria.

En cuanto a los conflictos disruptivos que impiden la continuidad generacional, es posible identificar el proceso de exclusión de un grupo de poder integrado por los hijos, debido a su resistencia sobre la legitimidad del grupo de poder de hijas, quienes logran posicionarse en la cúpula jerárquica a nivel gerencial. Ambas hijas laboran dentro de los parámetros de eficiencia organizacional estipulados por el fundador de la EF, quien cede mayor control de autoridad a ambas hijas. En

respuesta, éstas consolidan su figura de autoridad al limitar paulatinamente la participación de sus hermanos en la gestión u operatividad organizacional hasta la eventual separación laboral de éstos.

La transición generacional de la tercera a la cuarta etapa corresponde al primer proceso de sucesión a partir de la muerte del fundador. Aquí es posible identificar el origen de conflictos cotidianos a lo largo de toda la etapa y en su mayoría han sido resultado de la yuxtaposición de roles, los cuales, a su vez, han permitido cierto nivel de mejora continua a partir de la creación de mecanismos de control para limitar institucionalmente dicho sobre posicionamiento de roles. Un recurso gerencial utilizado por los actores en control para imponerse sobre su contraparte suele derivar de la inhibición del involucramiento en la toma, ejecución y supervisión de decisiones a partir de una serie de mecanismos de control formales e informales aplicados de manera simultánea para asegurar que el actor controlado se mantenga al margen del desarrollo de determinada práctica organizacional. El conflicto toma lugar en el grado en que el actor controlado acepte estos mecanismos de control y se someta ante ellos o, por el contrario, decida actuar consecuentemente en resistencia. Esto coincide con los postulados de Bourdieu, específicamente con *El poder del saber* y *Bosquejo de una teoría de la práctica*, dado que esta dinámica de imposición entre ambas hermanas parte de las maneras en que explotan el conocimiento adquirido a través de su experiencia personal, familiar y empresarial para mantener o cambiar la estructura social y la distribución del control en la composición teórica descrita por el *Habitus*.

En el caso de estudio de la presente investigación fue posible identificar el origen de este conflicto cotidiano que influye en la operatividad organizacional a partir de una serie de modificaciones al acta constitutiva de la EF que dan lugar a la transformación prioritaria de las finalidades organizacionales, entre 2012 que muere el padre y ambas hijas asumen el control operativo de la EF hasta 2017 que muere la madre y su respectivo reparto de participación accionaria a ambas hijas. Previo a la muerte, de la madre, el fin organizacional radica en el *bienestar familiar*,

posteriormente al *bienestar empresarial* a través del legado que combina *empresa-familia*. Previo a la muerte de la madre, se puede vincular la aparición de conflictos cotidianos a partir del nivel de compromiso y responsabilidad hacia los cuidados y atención de la madre que hay entre las hermanas. Posteriormente a la muerte los conflictos cotidianos son redirigidos al nivel de compromiso y responsabilidad hacia los cuidados y atención de la empresa.

Por otro lado, también es posible identificar, al inicio de esta etapa, el origen del conflicto disruptivo que implicó un riesgo a la continuidad generacional a partir de la muerte del padre en 2012. Dada la estrategia fiscal del fundador de la EF, dónde una propiedad que formaba parte de la infraestructura de la empresa fue escriturada a nombre de sus tres primeros hijos, da legitimidad suficiente a éstos para establecer una pugna entre grupos de poder, entre ambas hermanas en control accionario, gerencial y operativo de la EF por una parte y los hermanos en control legal de la propiedad. El distanciamiento físico y emocional derivado de esta confrontación, así como sus medidas resolutivas, implicaron la limitación de integración a la EF de miembros de generaciones más jóvenes, excepto por las hijas de la propietaria en control del área administrativa. Lo que significa una exclusión no únicamente a los hermanos de las actuales propietarias, sino también a sus descendientes.

Es posible concluir, a partir de los hallazgos del estudio de caso de la presente investigación, que no existen una inclinación total por un actor en la disputa por el control, sino que, acorde a las capacidades y recursos disponibles al alcance de cada actor, éstos pueden cambiar la naturaleza con que se desarrolla la Dinámica de la Relación de Poder e identificar el contexto idóneo para ejercer dichas capacidades y recursos, por lo cual la naturaleza (caótica o pacífica, fructífera o perjudicial, de supervivencia o de mortandad) de la Dinámica de la Relación de Poder, que se inclina a favor de la legitimidad de un actor sobre la voluntad de otro, no es perpetua, sino por el contrario, completamente sujeta a cambiar acorde a

cualquier alteración en las condiciones contextuales en que se desarrollen las interacciones futuras entre estos actores.

Asimismo, que la implementación prologada y simultánea de diversos mecanismos de control determina la naturaleza con que se desarrolla la Dinámica de la Relación de Poder entre actores con el mismo nivel jerárquico. A mayor compromiso y codependencia entre dos actores, mayor será la tolerancia ante los mecanismos de control implementados por su contra parte, esto corresponde a la familiaridad por determinado comportamiento a partir, usualmente, de compartir la etapa formativa que forja las bases del comportamiento aceptable, así como las potenciales implicaciones y/o consecuencias de incurrir en el comportamiento inaceptable, lo cual armoniza con los postulados de Foucault en *Vigilar y Castigar* sobre la formación y control de individuos a partir de un poder disciplinario que normaliza determinado comportamiento a través de normativas y estándares de conducta.

Es posible analizar el comportamiento aceptable y el comportamiento no aceptable a partir de la yuxtaposición de roles que se da entre las hermanas, actrices en disputa por el control (la yuxtaposición, teóricamente responsabilizada de la generación constante de conflictos cotidianos y disruptivos), el caso de estudio permite inferir que ésta se considera como un requisito indispensable para el pleno funcionamiento de la EF. La EF debe sobre posicionar permanentemente sus subsistemas sociales (empresa-familia-propiedad), dado que cada miembro funge diversos roles con sus respectivas responsabilidades y obligaciones acorde al rol asignado para lograr la eficiencia organizacional. Cada individuo traspasa las fronteras de un subsistema en el cumplimiento rutinario de sus propias funciones. Estos individuos suelen ir de un subsistema a otro por ser miembros de la familia propietaria y ser considerados de suma confianza. Por lo cual, la yuxtaposición de roles no es la razón de la supervivencia o mortandad de la EF, sino parte de su propia naturaleza organizacional. La yuxtaposición de roles es para la operatividad organizacional de la EF lo que el proceso de sucesión es para la supervivencia organizacional.

El estudio de las distintas Dinámicas en las Relaciones de Poder permite analizar elementos que dictan lo pacífico o caótico que la naturaleza constitutiva de la EF puede turnarse a partir de su capacidad para desarrollar un sistema de funcionamiento adaptativo en virtud de los intereses individuales de los actores legitimados como autoridades, alineado a las finalidades organizacionales prioritarias en cada etapa del ciclo de vida que permitan asegurar la coordinación de la acción colectiva en la ejecución de estrategias que aseguren la supervivencia organizacional.

Tres puntos a tomar en consideración en la configuración de la naturaleza de la Dinámica de la Relación de Poder en la EF del caso de estudio. El primero establece que la naturaleza con que la dinámica se configura entre los miembros de la familia del propietario que pretenden obtener control organizacional es pacífica cuando la cúpula de control se integra únicamente por el fundador a través de una centralización del poder que le permite tomar todas las decisiones de manera unilateral. Por el contrario, esta naturaleza se torna caótica a medida que la integración y posicionamiento clave en altos niveles jerárquicos le lleva a descentralizar el poder del fundador y compartirlo con otros actores en posiciones de niveles gerenciales con la autoridad accionaria que les permite excluir de toda participación en la organización quienes se oponen a su control.

En segundo lugar, no todo conflicto (cotidiano o disruptivo) tiene una connotación puramente pesimista y orientado a estimular la mortandad de la EF, sino que, al menos en un escenario con la propiedad compartida entre dos individuos en partes iguales, como el estudiado, los conflictos cotidianos tienden a generar mecanismos de control formales e informales implementados de manera simultánea por ambas propietarias para lograr una mejor posición de autoridad sobre su contraparte, posibilitando los principios básicos de institucionalización de la organización al establecer procesos, protocolos y medidas empresariales y comerciales que le permitan un óptimo funcionamiento acorde a los fines organizacionales. En tercer

lugar, el conflicto disruptivo parte de la intensificación de los conflictos cotidianos que logran alcanzar un nivel de conflicto personal de los actores en disputa por el control, lo que estimula un distanciamiento emocional y/o físico que impide la coordinación de la acción colectiva en la búsqueda del logro de objetivos organizacionales de la EF.

Una forma en que un actor en disputa por el control puede mantener su posición de control en la naturaleza de la Dinámica de la Relación de Poder en la EF de manera prolongada responde a la producción y reproducción de los bienes simbólicos que brinden un significado organizacional de permanencia u obediencia en la búsqueda por las finalidades organizacionales de la EF. Corresponde a una articulación de intereses personales de los actores en disputa por el control para lograr mayor coordinación en la acción colectiva de subalternos, acción colectiva que le permita incrementar a su vez la legitimación del mismo actor como autoridad organizacional a partir de un discurso narrativo. La articulación de intereses personales debe sostenerse a sí misma a través del discurso narrativo, produce y reproduce bienes simbólicos de actores en control que han conformado las distintas etapas del ciclo de vida de la EF. La narrativa organizacional establece las directrices idóneas del actor legitimado como autoridad organizacional para establecer los elementos idóneos que representen la identidad organizacional que considere conveniente para fortalecer la posición de autoridad. Los subalternos, por su parte, al momento de reproducir el discurso narrativo legitiman a éste en el acto.

Contradictoriamente, y a pesar de que la articulación de intereses personales de cada actor pudiesen estar alineadas a las finalidades organizacionales, no significa que la articulación de intereses personales de un actor en disputa por el control está alineada a los intereses personales de otro actor en la misma u otra disputa por el control, lo cual es considerada la principal fuente de conflictos, tanto cotidianos como disruptivos, puesto que se articulan intereses personales en dos posturas distintas para el logro de la misma finalidad organizacional.

El aporte y originalidad de la presente investigación radica en el estudio de las Relaciones de Poder entre los actores en disputa por el control a través del análisis de los conflictos cotidianos que interfieren en la operatividad organizacional y los conflictos disruptivos que impiden la continuidad generacional en una EF a partir de la articulación de la compleja red de Relaciones de Poder estructurada a través de cuatro etapas desarrolladas en su ciclo de vida, lo que permite identificar elementos de supervivencia o continuidad a partir de las medidas implementadas para mitigar los conflictos cotidianos y/o disruptivos que derivan de las diversas maneras de relacionarse entre aquellos actores con la posibilidad de posicionarse como autoridad legítima. Dado lo expuesto, se responde el cuestionamiento central de la presente investigación en torno a la configuración de las dinámicas de Relaciones del Poder en la gestión de una pequeña EF en Sonora, al noroeste de México, y cómo influyen estas estructuras de Poder en la operatividad y continuidad generacional.

Finalmente, es importante resaltar que estas conclusiones no toman en cuenta la percepción de los actores excluidos de la EF, dado que, al contraponer el discurso narrativo que sostiene la legitimidad de ambas actoras en control, éstas no permitieron su colaboración y, por tanto, se reconoce la limitante que representa el no tener su percepción sobre el desarrollo organizacional. Por lo cual, sería idóneo para futuras investigaciones sobre operatividad organizacional y continuidad generacional de la EF incluir sobre la Dinámica de la Relación de Poder la contemplación e integración del testimonio de los miembros de la familia propietaria excluidos de toda participación con la EF, dado que la perspectiva de éstos a la implementación de los distintos mecanismos de control de los actores en control explicaría en mayor medida el ejercicio de poder y sus principales implicaciones para la imposición de la voluntad de un actor en disputa por el control sobre otro, especialmente desde la perspectiva de quien no cede ante los mecanismos de control.

Referencias

- Acquaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: a comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy un sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 131-146. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.03.002>
- Ahrens, J.-P., Landmann, A., y Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86-103. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.02.002>
- Ainsworth, S., y Wolfram, J. (2003). Families divided: culture and control in small family business. *Organization Studies*, 24(9), 1463-1485. <https://doi.org/10.1177/0170840603249004>
- Alcorn, P. (1982), *Success and survival in the family-owned business*. Ed. McGraw-Hill.
- Alonso, M y Galve, C. (2008). *El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución*. *Acciones e investigaciones sociales*. 26, 5-44.
- Alvesson, M., y Sandberg, J. (2013). Has Management Studies Lost Its Way? Ideas for More Imagunative and Innovative Research. *Journal of Management Studies*, 50, 128-152.
- Anggadwita, G., Profityo, W. B., Alamanda, D. T. y Permatasari, A. (2020). Cultural values and their implications to family business succession: A case study of small Chinese-owned family businesses in Bandung, Indonesia. *Journal of Family Business Management*, 10(4), 281-292. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2019-0017>
- Araya, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec Empresarial*, 6(2), 29-39.

- Arenas, H. A. y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258.
- Aromaa, E., Eriksson, P., Montonen, T., y Mills, A. J. (2020). Emotion as soft power in organisations. *Journal of Organizational Effectiveness-People and Performance*, 7(4), 341-357. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2019-0085>
- Arreola, F. M., Aguilar, R., y Rodríguez, C. I. (2020). Dimensiones socioemocionales y toma de decisiones en la empresa familiar: una configuración de perfiles de tomadores de decisiones. *CIENCIA ergo-sum*, 27(2). <https://doi.org/10.30878/ces.v27n2a1>
- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organizational Studies*, 22(2), 337-365. Doi: 10.1177/0170840601222007
- Bámaca-Colbert, M., Henry, C., Perez-Brena, N., Gayles, J., y Martinez, G. (2019). Cultural orientation gaps within a family systems perspective. *Journal of Family Theory & Review*, 1(4), 524-543. <https://doi.org/10.1111/jftr.12353>
- Barba, A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y estrategia*, 21(44), 139-152.
- Bardhan, I, Lin, S., y Wu, S.L. (2015). The quality of internal control over financial reporting in family firms. *Accounting Horizons*, 29(1), 41-60. <https://doi.org/10.2308/acch-50935>
- Barnes, L. B., y Hershon, S. A. (1976). Transferring power in family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Barroso, A. (2013). *La importancia de la gestión del conocimiento en el espíritu emprendedor de las empresas familiares* (Tesis doctoral). Universidad de Extremadura.
- Basco, R., y Calabrò, A. (2016). "Whom do I want to be the next CEO?" Desirable successor attributes in family firms. *Journal of Business Economics*, 1-23. Doi: 10.1007/s11573-016-0828-2

- Bawa, N. (2006). Family-Owned business in South Africa: Local Entrepreneurs' responses by South African Indian family-owned business. *Urban Forum*, 17(2), 167-198.
- Berger, P., y Luckmann, T. (2003). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores.
- Bertalanffy, L. (1986). *Teoría general de sistemas*. Fondo de Cultura Económica.
- Betancourt, G. G., Botero, I. C., Ramirez, J. B. B., y Vergara, M. P. L. (2014). Emotional intelligence in family firms: Its impact on interpersonal dynamics in the family, business and ownership systems. *Journal of Family Business Management*, 4(1), 4-23. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2013-0020>
- Bird, M., y Wennberg, K. (2014). Regional influences on the prevalence of family versus non-family start-ups. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 421-436. <https://doi.uam.elogim.com/10.1016/j.jbusvent.2013.06.004>
- Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E., y Delgado-García, J. B. (2016). How agency conflict between family managers and family owners affects performance in wholly family-owned firms: A generational perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 167-177. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.07.003>
- Bouterse, J. (2014). Contingency, Nature and Hermeneutics in History of Science. *Journal of the Philosophy*, (8), 1-20.
- Bourdieu, P. (1972). *Bosquejo de una teoría de la práctica*. Prometeo Libros.
- Bourdieu, P. (2002). *Campo de poder, campo intelectual*. Montessor.
- Brenes, E. R., Madrigal, K., y Molina-Navarro, G. E. (2006). Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience. *Journal of Business Research*, 59(3), 372-374. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.09.011>
- Browne, M., Balan, P., y Lindsay, N. (2021). The business models of small family wineries. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 223-237. <https://doi.uam.elogim.com/10.1108/JFBM-10-2019-0071>

- Burch, G. F., Batchelor, J. H., Burch, J. J., y Heller, N. A. (2015). Rethinking family business education. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 277-293. Doi:10.1108/JFBM-02-2015-0007
- Burrell, G., y Morgan, G. (1985) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann Educational Books.
- Cabrera, M. K. (1998). *Factores determinantes del éxito o fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar* (Tesis doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria).
- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., y Brogi, M. (2018). The courage to choose! Promogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014-2035. Doi: 10.1002/smj.2760
- Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M. y Rialti, R. (2018). Conflict management in family business. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519-542. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCMA-02-2018-0027>
- Chan, A., y Stum, M. (2022). A family systems perspective of elder family financial exploitation: examining family context profiles. *Journal of Applied Gerontology*, 41(4), 945-951. <https://doi.org/10.1177/07334648211056927>
- Chandler, A. D. (1987). *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Ministerio de Trabajo (España).
- Chandler, A. D. (1992). What is a firm? *European Economic Review*, 36(2), 483-492. [http://dx.doi.org/10.1016/0014-2921\(92\)90106-7](http://dx.doi.org/10.1016/0014-2921(92)90106-7)
- Chang, J. Y. T., Jiang, J. J., Klein, G., y Wang, E. T. G. (2019). Enterprise system programs: Goal setting and cooperation in the integration team. *Information & Management*, 56(6). <https://doi.uam.elogim.com/10.1016/j.im.2018.12.005>
- Chiang, H., He, L. J., y Yu, H. J. (2021). Family firm's succession and firm's sustainability. *Journal of Family and Economics Issues*. <https://doi.org/10.1007/s10834-021-09778-0>
- Corrales, S. A., Ochoa, S., y Jacobo, C. A. (2017). Poder y Familia: Exclusión de la mujer en el proceso de sucesión de la empresa familiar. En J. S. Méndez del presidente del congreso (Presidencia). *XXII Congreso internacional de*

Contaduría, Administración e Informática. Conferencia llevada a cabo en el congreso ANFECA, UNAM, Ciudad de México.

Corrales, S. A., Ochoa, S., y Jacobo, C. A. (2018). Leadership in the family business in relation to the desirable attributes for the successor: Evidence from Mexico. *European Journal of Family Business*, 8, 117-128. <http://dx.doi.org/10.24310/ejfbefb.v8i2.5193>

Courpasson, D. (2000). Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies. *Organization Studies*, 21(1), 141-161. <https://doi.org/10.1177/0170840600211001>

Courpasson, D., Golsorkhi, D., y Sallaz, J. J. (2012). Rethinking Power in Organizations, Institutions, and Markets: Classical Perspectives, Current Research, and the Future Agenda. De Courpasson, D., Golsorkhi, D., y Sallaz, J. J. (Ed.). *Rethinking Power in Organizations, Institutions, and Markets (Research in the Sociology of Organizations, Vol, 34)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 1-20. [https://doi.uam.elogim.com/10.1108/S0733-558X\(2012\)0000034003](https://doi.uam.elogim.com/10.1108/S0733-558X(2012)0000034003)

Cox, M. (2010). Family Systems and Sibling Relationships. *Child Development Perspectives*, 4(2), 95-96. <https://doi.org/10.1111/j.1750-8606.2010.00124.x>

Cox, M. J., y Paley, B. (2003). Understanding families as systems. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 193-196. <https://doi.org/10.1111%2F1467-8721.01259>

Clarke, T., y Clegg, S. (1998). *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*. Harper Collins Business.

Claßen, C. A. E., y Schulte, R. (2017). How do conflicts impact change in family businesses? The family system and familliness as a catalytic converter of change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7), 1198–1212. Doi:10.1108/jocm-04-2016-0071

Clegg, S., Couparsson, D., y Philips, N. (2006). *Power and Organizations*. Sage.

- Clegg, S., y Hardy, C. (1996). "Organizations, Organization and Organizing". En Clegg, S., Hardy, C., y Nord, W., *Handbook of Organizations Studies*, Sage, pp. 1-28
- Crozier, M., y Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil.
- Cucculelli, M., y Micucci, G. (2008). Family succession and firm performance: evidence from Italian Family Firms. *Journal of Corporate Finance*, 14, 17-31. Doi: 10.1016/j.jcorpfin.2007.11.001
- Czernek-Marszalek, K. (2021). The sources and components of social embeddedness as determinants of business cooperation in a tourist destination. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19. <https://doi.uam.elogim.com/10.1016/j.jdmm.2020.100534>
- Daly, K. (2003). Family theory versus the theories families live by. *Journal of Marriage and Family*, 65(4), 771-784. Doi: 10.1111/j.1741-3737.2003.00771.x
- Lari Dashtbayaz, M., Salehi, M., y Safdel, T. (2019). The effect of internal control son financial reporting quality in Iranian family firms. *Journal of Family Business Management*, 9(3), 254-270. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0047>
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., y Long, R. G. (2015). Examining family firms succession from social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29, 44-64. Doi:10.1177/0894486515599688
- Daudigeos, T., Edwards, T., Jaumier, S., Pasquier, V., y Picard, H. (2019). Elusive domination and the fate of critique in Neo-participative management: A french pragmatist approach. *Organization Studies*, 42(3), 453-471. <https://doi.org/10.1177/0170840619856027>

- de la Rosa, A. (2007). *La micro, pequeña y mediana organización en la perspectiva de los estudios organizacionales. Una mirada al caso de una microorganización desde la óptica del poder*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa. Ciudad de México.
- de la Rosa, A. (2009). Organización y poder: un marco analítico para su estudio. *Análisis Organizacional* 1(1), 62-102.
- de la Rosa, A., Lozano, O. y Ramírez, J. C. (2009). Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar. *Gestión y Estrategia*, (36), 17-36.
- Díez, J. I., Sáiz, L., Manzanedo, M. A., y Rodríguez, C. (2014). Influencia del comportamiento humano en la efectividad de intercambio del conocimiento en la empresa. *Interciencia*, 39(9), 637-644.
- Distelberg, B. J., y Blow, A. (2011). Variations in Family System Boundaries. *Family Business Review*, 24, 28-46. <https://doi.org/10.1177/0894486510393502>
- Dolan, K. (1995). Attitudes, behaviors, and the influence of the family: A reexamination of the role of family structure. *Political Behavior*, 17(3), 251-264. <https://doi.org/10.1007/BF01498596>
- Donaldson, L., Qiu, J., y Nanfeng-Luo, B. (2013). For Rigour in Organizational Management Theory Research. *Journal of Management Studies*, 50, 154-172.
- Durán, J. A. y San Martín, J. M. (2013). Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el contexto mundial. *Revista de Estudios en contaduría, Administración e Informática*, 2(5), 21-54.
- Durendez, A., Madrid-Guijarro, A., y García-Pérez, de-Lema, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *INNOVAR-Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21(40), 137-153.
- Efferin, S., y Hartono, M. S. (2015). Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. *Journal of accounting &*

Organizational Change, 11, 130-159. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2012-0074>

Esparza, A., García, J., Duréndez, G., y Guillamón, A. (2010). Diferencias de gestión financiera entre empresas familiares y no familiares del sector turístico mexicano. *Actualidad Contable Fases*, 13(20), 29-48.

Esparza-Aguilar, J. L., Soto-Maciel, A., de la Garza, M. I., y San Martín-Reyna, J. M. (2021). El desempeño financiero y la riqueza socioemocional en pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares. *TEC EMPRESARIAL*, 15(2), 2-16.

Farah, B., Elias, R., De Clercy, C., y Rowe, G. (2020). Leadership succession in different types of organizations: what business and political successions may learn from each other. *The Leadership Quarterly*, 31. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.03.004>

Fernández, Z. y Nieto, M. (2005). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 22, 107-125.

Ferrari, F. (2019). In the mother's shadow: exploring power dynamics in family business succession. *Gender in Management: An International Journal*, 34(2), 121-139. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2017-0091>

Fivush, R., y Merril, N. (2016). An ecological systems approach to family narratives. *Memory Studies*, 9(3), 305-315. <https://doi.org/10.1177%2F1750698016645264>

Fosco, G., y Grych, J. (2013). Capturing the family context of emotion regulation: a family systems model comparison approach. *Journal of Family Issues*, 34(4), 557-578. <https://doi.org/10.1177%2F0192513X12445889>

Foucault, M. (1979). *La arqueología del saber* (6a ed.). Siglo Veintiuno Editores S. A.

- Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Sociología*, 50(3), 3-20.
- Foucault, M. (1989). *El poder: cuatro conferencias*. Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco.
- Foucault, M. (1990). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Siglo xxi.
- Foucault, M. (1992a). *Microfísica del poder*. La piqueta.
- Foucault, M. (1992b). Disciplinary power and subjection. En Lukes, S. *Power*. New York University Press, pp. 229-242.
- Foucault, M. (2012). *El poder, una bestia magnífica. Sobre el poder, la prisión y la vida*. Siglo XXI
- Friedberg, E. (1997). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Éditions du Seuil.
- Fries, A., Kammerlander, N., y Leitterstorf, M. (2021). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy*, 12. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>
- Gallo, M. A. (2021). Coexistence, Unity, Professionalism and Prudence. *European Journal of Family Business*, 11(1). <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v11i1.11973>
- Giménez, E. L., y Novo, J. A. (2019). A theory of succession in family firms. *Journal of Family and Economics Issues*. <https://doi.org/10.1007/s10834-019-09646-y>
- Glover, J. L. (2014). Gender, power and succession in family farm business. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 6(3), 276-295. <https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2012-0006>
- González, M., Gusmán, A., Pombo, C., y Trujillo, M. A. (2013). Family firms and debt: risk aversion versus risk of losing control. *Journal of Business Research*, 66(11), 2308-2320. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.014>

- Gómez-Esteban, J. H. (2014). El mal y la subjetivación política. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 12(1), 51-63.
- Greenhaus, J. H., y Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Griffeth, R. W., Allen, D. G., y Barrett, R. (2006). Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model. *Human Resource Management Review*, 16(4), 490-507. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.08.006>
- Großmann, S., y Schlippe, A. V. (2015). Family businesses: fertile environments for conflict. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 294–314. Doi:10.1108/jfbm-11-2014-0038
- Hadad Haj-Yahya, N., Schnell, I., y Khattab, N. (2016). The exclusion of young Arab women from work, education and training in Israel. *Quality & Quantity*, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s11135-016-0456-5>
- Hahn, D., Spitzley, D. I., Brumana, M., Ruzzene, A., Bechthold, L., Prügl, R., y Minola, T. (2021). Founding or succeeding? Exploring how family embeddedness shapes the entrepreneurial intentions of the next generation. *Technological Forecasting and Social Change*, 173. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121182>
- Helin, S., Jensen, T., Sandstrom, J., y Clegg, S. (2011). On the dark side of codes: domination not enlightenment. *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 23-33. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2010.12.001>
- Henry, C. (1994). Family System Characteristics, Parental Behaviors, and Adolescent Family Life Satisfaction. *Family Relations*, 43(4), 447-455. <https://doi.org/10.2307/585377>
- Henry, C., Morris, A., y Harrist, A. (2015). Family Resilience: Moving into the Third Wave. *Family Relations*, 64, 22-43. <https://doi.org/10.1111/fare.12106>

- Hernández-Trasobares, A., y Murillo-Luna, J. (2020). The effect of triple hélix cooperation on business innovation: The case of Spain. *Technological Forecasting and Social Change*, 161. <https://doi.uam.elogim.com/10.1016/j.techfore.2020.120296>
- Holland, J. (1992). Complex Adaptative Systems. *Daelus*, 121, 17-30.
- Ibarra, E. y Montaña, L. (1992). *Mito y poder en las organizaciones: Un análisis crítico de la teoría de la organización*. Trillas.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). Censos Económicos de 2019, resultados oportunos. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2022, Información para la actualización e incorporación de unidades económicas al DENEUE; datos a noviembre de 2022. Instituto Nacional De Estadística y Geografía, México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2023). Directorio Nacional de Unidades Económicas. DENEUE Interactivo 11/2023. Documento metodológico. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México.
- Jara-Bertin, M., López-Iturriaga, F., y López-de-Foronda, Ó. (2008). The contest to the control in european family firms: how others shareholders affect firm value. *Corporate Governance an international review*, 16(3), 146-159. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00677.x>
- Jayantilal, S., Ferreira, S., y Beñegil, T. M. (2016). Effects of sibling competition on family firm succession: A game theory approach. *Journal of Family Business Strategy*, 7(4), 260-268. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.10.001>
- Johansson, D., Karlsson, J., y Malm, A. (2020). Family business-A missing link in economics? *Journal of Family Business Strategy*, 11. <https://doi.uam.elogim.com/10.1016/j.jfbs.2019.100306>
- JoHatch, M. (1997), *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.

- Kallmuenzer, A., y Peters, M. (2018). Innovativeness and control mechanisms in tourism and hospitality family firms: a comparative study. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 66-74. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.022>
- King, R., y Peng, W. Q. (2013). The effect of industry characteristics on the control longevity of founding-family firms. *Journal of Family Business strategy*, 4(4), 281-295. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.10.004>
- Kjellman, A. J. (2014). Family business explained by field theory. *Journal of Family Business Management*, 4(2), 194-212. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2012-0019>
- Koropp, C., Grichnik, D., y Gygax, A. F. (2013). Succession financing in family firms. *Small Business Economics*, 41(2), 3155-334. Doi: 10.1007/s11187-012-9442-z
- KPMG (2013). Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer.
- Krackhardt, D. (1990). Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 342-369. Doi: 10.2307/2393394
- Kuan, T. H., Li, C. S., y Chu, S. H. (2011). Cash holdings and corporate governance in family-controlled firms. *Journal of Business Research*, 64(7), 757-764. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.07.004>
- Leedy, P. D., y Ormrod, J. E. (2016) *Practical research: Planning and design*. Prentice-Hall.
- Leflaive, X. (1996). Organizations as Structures of Domination. *Organization Studies*, 17(1), 23-47. <https://doi.org/10.1177/017084069601700102>
- Leiss, G., y Zehrer, A. (2018). Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, 8, 75-90. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2017-0025>

- Leotta, A., Rizza, C., y Ruggeri, D. (2017). Management accounting and leadership construction in family firms. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(2), 189-207. <https://doi.org/10.1108/QRAM-09-2015-0079>
- Lisowska, R., y Stanislawski, R. (2015). The cooperation of small and médium-sized enterprises with business institutions in the context of open innovation. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1273-1278. [https://doi.uam.elogim.com/10.1016/S2212-5671\(15\)00509-2](https://doi.uam.elogim.com/10.1016/S2212-5671(15)00509-2)
- Liu, C., Eubanks, D. L., y Chater, N. (2015). The weakness of strong ties: sampling bieas, social ties, and nepotism in family business succession. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 419-435. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.007>
- Liu, F. (2020). Family Business Succession Roadblock Model Base don Fuzzy Linguistic Preference Relations. *The North American Journal of Economics and Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2020.101255>
- Lu, Y., y Tao, Z. (2009). Contract enforcement and family control of business: evidence from China. *Journal of Comparative Economies*, 37(4), 597-609. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2009.06.002>
- Lukes, S. (2005). *Power: A Radical View* (2a ed.). Palgrave Macmillan.
- Machek, O., y Kubiček, A. (2021). Wise leaders do not let relationship conflicts ruin their family businesses. *Organizational Dynamics*, 50(2). Doi: 10.1016/j.orgdyn.2019.100747
- Macías, V. H. y Ramírez, D. E. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre*, 9(15), 193-212.
- Mahto, R., Davis, P., y Khanin, D. (2014). Continuation Commitment: Family's Commitment to Continue the Family Business. *Journal of Family and Economic Issues*, 32(2), 278-289.
- Mandak, K., O'Neill, T., Light, J., y Fosco, G. (2017). Bridging the gap from values to actions: a family systems framework for family-centered AAC services.

- Augmentative and alternative communication*, 33, 32-41.
<https://doi.org/10.1080/07434618.2016.1271453>
- Marcelino-Aranda, M., Torres-Ramírez, A., Camacho, A. D., Robles, C. y Martínez, M. C. (2020). Profesionalización interna de la empresa familiar rural en el contexto de la zona oriente del estado de Puebla, México. *Revista Espacios*, 41(7), 20-30.
- March, J., y Olsen, J. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget.
- Martins, N. O. (2021). Social positioning and the pursuit of power. *Cambridge Journal of Economics*, 1-17. <https://doi.org/10.1093/cje/beab057>
- Marx, K. (1887). *El capital. Una crítica de la economía política*. Progress Publishers.
- Mahto, R. V., Chen, J. S., McDowell, E. C., y Ahluwalia, S. (2019). Shared Identity, Family Influence, and the Transgenerational Intentions in Family Firms. *Sustainability*, 11(4). Doi: 10.3390/su11041130
- Meler, I. (2008). Las familias. *Subjetividad y procesos cognitivos*, (12), 158-188.
- Minola, T., Burmana, M., Campopiano, G., Garrett, R. P., y Cassia, L. (2016). Corporate venturing in the family business: A developmental approach of the enterprising family. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(4), 395-412. Doi 10.1002/sej.1236
- Morgan, D. H. J. (2019). Family Troubles, Troubling Families, and Family Practices. *Journal of Family Issues*, 40(16), 2225-2238.
<https://doi.org/10.1177/0192513X19848799>
- Mullins, W., y Schoar, A. (2016). How do CEOs see their roles? Management philosophies and styles in family and non-family firms. *Journal of Financial Economics*, 119(1), 24-43. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2015.08.011>
- Murcia, N., y Gaboa, A. A. (2015). Saber, manipulación y poder. La Universidad como institución social. *El Ágora USB*, 15, 115-128.

- O'Connor, T., Hetherington, E., y Clingempeel, W. (1997). Systems and bidirectional influences in families. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14(4), 491-504. <https://doi.org/10.1177%2F0265407597144005>
- Otero, S., y Taddei, C. (2018). Competitividad de Empresas Familiares. *Interciencia*, 43(4), 236-241.
- Palafox-Soto, M. O., Ochoa-Jiménez, S., y Jacobo-Hernández, C. A. (2021). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova Scientia*, 13(2), 1-30. <https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2682>
- Palombi, M. (2016). Separations: a personal account of Bowen Family System Theory. *Australian and New Zealand Journal of Family Therapy*, 37(3), 327-339. <https://doi.org/10.1002/anzf.1170>
- Pan, Y., Weng, R., Xu, N., y Chan, K. C. (2018). The role of corporate philanthropy in family firm succession: A social outreach perspective. *Journal of Banking & Finance*, 88, 423-441. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.01.011>
- Papero, D., Frost, R., Havstad, L., y Noone, R. (2018). Natural System Thinking and the Human Family. *Systems*, 6(2). <https://doi.org/10.3390/systems6020019>
- Peng, M. (2010). *Estrategia Global*. Cengage Learning Editores.
- Petren, R., y Puhlman, D. (2021). Routines and coparenting as interrelated family managements systems. *Journal of Family Theory & Review*, 13(2), 164-180. <https://doi.org/10.1111/jftr.12422>
- Pfeffer, J. (2000). *Los nuevos rumbos en la teoría de la organización*. Oxford.
- Pietraszewski, D. (2020). The evolution of leadership: Leadership and fallowship as a solution to the problema of creating and executing successful coordination and cooperation enterprises. *The leadership Quarterly*, 31(2). <https://doi.uam.elogim.com/10.1016/j.leaqua.2019.05.006>
- Pietrobelli, C., Porta, F y Moori-Koenig, V. (2005). Pequeñas y medianas empresas en América. *Perspectivas*, 3(2), 96-172.

- Porfirio, J. A., Felício, J. A., y Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>
- Pounder, P. (2015). Family business insights: an overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 116-127. Doi:10.1108/JFBM-10-2014-0023
- Purkayastha, S., Veliyath, R., y George, R. (2019). The roles of family ownership and family management in the governance of agency conflicts. *Journal of Business Research*, 98, 50-64. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.024>
- Randerson, K., Frank, H., Dibrell, C., y Memili, E. (2021). From family to families: pushing family entrepreneurship forward. *Entrepreneurship and Regional development*, 33(5-6), 369-382. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1727091>
- Remery, C., Matser, I., y Flören, R. H. (2014). Successors in Dutch family businesses: gender differences. *Journal of Family Business Management*, 4(1), 79-91. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2013-0021>
- Rendón, M. V. (2006). *La dinámica organizacional en una pequeña clínica de tipo familiar. Contradicciones y complementariedades institucionales* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa. Ciudad de México.
- Rendón, M. V. (2010). El estudio de la pequeña empresa familiar en México. Una perspectiva analítica. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.
- Ricciardi, F., Zardini, A., Czakon, W., Rossignoli, C., y Kraus, S. (2021). Revisiting the cooperation-competition paradox: A configurational approach to short- and long- term competition performance in business networks. *European*

<https://doi.uam.elogim.com/10.1016/j.emj.2021.07.002>

Roethlisberger, F. y Dickson, W. (1966). *Management and the Worker*. Harvard University Press.

Romme, A. G. (1999). Domination, Self-determination and Circular Organizing. *Organization Studies*, 20(5), 801-832.
<https://doi.org/10.1177/0170840699205005>

Ruiz, D., Diéguez, J., Duréndez, A., y Santos, J. A. (2019). Family management and firm performance in family SMEs: the mediating roles of management control systems and technological innovation. *Sustainability*, 11(14).
<https://doi.org/10.3390/su11143805>

Ruiz, R., y Ayala, F. (1998). *El método en las ciencias. Epistemología y Darwinismo*. FCE.

Sacristán-Navarro, M., Gómez-Ansón, S., y Cabeza-García, L. (2011). Family ownership and control, the presence of other large shareholders, and firm performance: further evidence. *Family Business Review*, 24(1), 71-93.
<https://doi.org/10.1177%2F0894486510396705>

Salas, H. (2011). Investigación Cuantitativa (Monismo metodológico) y Cualitativa (Dualismo metodológico): El status epistémico de los resultados de la investigación en las disciplinas sociales. *Cinta de Moebio*, (40), 1-21.

Samara, G. (2020). Family business in the Arab Middle East: What do we know and where should we go? *Journal of Family Business Strategy*.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100359>

Sánchez, J., Landeta, J., y Iturralde, T. (2012). La interacción sistema familia y sistema empresa como fuente de ventaja competitiva. *Telos*, 14, 56-82

Sanchez-Famoso, V., Pittino, D., Chirico, F., Maseda, A., y Iturralde, T. (2019). Social capital and innovation in family firms: the moderating roles of family

- control and generational involvement. *Scandinavian Journal of Management*, 35(3). <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.02.002>
- Sánchez-Reyes, J., y Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170.
- Sardo, F., Vieira, E. S., y Serrasqueiro, Z. (2021). The role of gender and succession on the debt adjustments of family firm capital structure. *Euroasian Business Review*. <https://doi.org/10.1007/s40821-021-00186-w>
- Sathe, V., Enrione, A., y Finley, D. (2021). Avoiding the best practices trap in family business succession. *Organizational Dynamic*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100876>
- Schlepphorst, S., y Moog, P. (2014). Left in the dark: family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 358-371. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.08.004>
- Schmitz, R., Robinson, B., y Sanchez, J. (2020). Intersectional family systems approach: LGBTQ plus Latino/a Youth, Family Dynamics, and Stressors. *Family Relations*, 69(4), 832-848. <https://doi.org/10.1111/fare.12448>
- Scott, W. (2008), *Institutions and Organizations*. Sage.
- Seaman, C., y McQuaid, R. (2021). Integrating family, friendship and business networks in family firms. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0022>
- Songini, L., Morelli, C., y Vola, P. (2018). Managerial control systems in family business: state of the art. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 33, 193-220. <http://dx.doi.org/10.1397781622>
- Soviar, J., Holubčík, M., y Vodák J. (2017). Cooperation Management on Construction Business Market in the Slovak Republic-an insight from a Company. *Procedia Engineering*, 192, 818-823. <https://doi.uam.elogim.com/10.1016/j.proeng.2017.06.141>

- Schenkel, M. T., Yoo, S. S., y Kim, J. (2016). Not all created Equal: examining the impact of Birth Order and Role Identity among descendant CEO sons on family firm performance. *Family Business Review*, 29(4), 380-400. <https://doi.org/10.1177%2F0894486516659170>
- Shinnar, R. S., Cho, S., y Rogoff, E. G. (2013). Outcomes of family involvement in minority owned family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 22-33. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.001>
- Singh, R., y Kota, H. B. (2017). A resource dependency framework for innovation and internationalization of family businesses: Evidence from India. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(2), 207-231. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2016-0013>
- Sorenson, R. L. (2000). The contribution of leadership Style and Practices to Family and Business Success. *Business Review*, 13(3), 183-200.
- Soto, A., San Martín, J. M., de la Garza, M. I., y Esparza, J. L. (2020). Women successor selection. *Contaduría y Administración*, 66(3), 1-14. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2482>
- Sund, L.-G., Melin, L., y Haag, K. (2015). Intergenerational ownership succession: Shifting the focus from outcome measurements to preparatory requirements. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 166-177. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.07.001>
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family business. *Family business review*, 2(9), 199-208.
- Thompson, H., Wojciak, A., y Coole, M. (2019). Family-based approach to the child welfare system: an integration of Bowen Family theory concepts. *Journal of Family Social Work*, 22(3), 231-252. <https://doi.org/10.1080/10522158.2019.1584776>
- Top, S., Atan, Ö., Öge, E., y Dilek, S. (2013). Evaluation of family effects in the context of power, experience and culture on business and management in the

- family firms. *PROCEDIA -social and behavioral sciences*, 99, 956-965.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.569>
- Tsai, H. T., Wu, T. j., y Yeh, S. P. (2013). A study of Chinese Guanxi Type in family business from the perspective of power-based and leadership behaviours. *SAJEMS*, (16), 102-114.
- Tueros, L. F. A., Mendes, J. M. R., y Arroyo, L. A. (2019). Simbolismo social asociado y actitud manipulativa en niños amazónicos peruanos. *Psicología y Sociedade*, 31, 1-15.
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., y Voordeckers, W. (2018). Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54, 189-207. Doi: 10.1007/s11187-018-0078-5
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., y Voordeckers, W. (2021). The family CEO's effect on succession planning: founder status, difficulties with letting go and gender differences. *Gender in Management*, 36(5), 659-673. Doi: 10.1108/GM-01-2020-0007
- Vazquez, P. (2016). Family Business Ethics: At the Crossroads of Business Ethics and Family Business. *Journal of Business Ethics*, 150, 691-709.
- Vodák, J., Soviar, J., y Lendel, V. (2014). Cooperation Management in Slovak Enterprises. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 109, 1147-1151.
<https://doi.uam.elogim.com/10.1016/j.sbspro.2013.12.602>
- Walsh, F. (2016). Family resilience: a developmental systems framework. *European Journal of Developmental Psychology*, 13(3), 313-324.
<https://doi.org/10.1080/17405629.2016.1154035>
- Walters, K. Z., Cintrón, F. N., y Serrano-García, I. (2006). Familia Reconstituida. El significado de "familia" en la familia reconstituida. *Psicología Iberoamericana*, 14(2), 16-27.

- Wang, C. (2010). Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 475-484. <https://doi.org/10.1007/s10834-010-9230-3>
- Weber, M. (1992). *Economía y Sociedad: Esbozo de sociología comprensiva* (3a. Ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Wei, S., Zhang, Z., Y.Ke, G., y Chen, X. (2019). The more cooperation, the better? Optimizing Enterprise cooperative strategy in collaborative innovation networks. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 534. <https://doi.uam.elogim.com/10.1016/j.physa.2019.04.046>
- Xingua, J., Lingfang, W., Bin, C., y Xinyu, F. (2021). Benefit fistribution and stability análisis of enterprises' technological innovation cooperation alliance. *Computers & Industriel Engineering*, 161.
- Yan, J., y Sorenson, R. L. (2003). Collective entrepreneurship in family firms: the influence of leader attitudes and behaviors. *New England Journal of Entrepreneurship*, 6(2), 37-51. <https://doi.org/10.1108/NEJE-06-02-2003-B007>
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd.ed.). Sage Publications.
- Zellweger, T., Kellermanns, F. Chrisman, J., y Chua, J. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: the importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1110.0665>
- Zerón, M., Quevedo, J. y Mendoza, G. (2013). Pequeñas empresas familiares y su integración a la cadena de suministros. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 177, 2-3.
- Zevallos, E. G. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*, (79), 53-70.
- Zulfiqar, M., Chen, S. H., y Yousaf, M. U. (2021). Birth mode of family firms, family entering time and R&D investment: evidence from China. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2021-0146>

APÉNDICES

Apéndice 1. Guía de entrevista a propietarios

La entrevista tiene como objetivo analizar las relaciones de poder dentro de la empresa familiar en el Valle del Yaqui, al norte de México, mediante su participación y opinión acerca de ciertos criterios sobre la dinámica organizacional, por lo cual se le pida respuesta con la mayor sinceridad posible. Es importante señalar que todas sus respuestas serán confidenciales, siendo utilizadas únicamente para el fin señalado previamente.

Datos Generales.

Nombre de la empresa: _____ Antigüedad de la organización: _____ años

Número de empleados: a. 1-10 ____ b. 11-25 ____ c. 26-50 ____ d. 50 o más ____

Generación en curso: a. Primera ____ b. Segunda ____ c. Tercera ____ d. Cuarta ____

Año de sucesión: _____ Parentesco con predecesor: _____

Puesto del entrevistado: _____

Edad: a. 18-25 años ____ b. 26-35 años ____ c. 36-45 años ____ d. 46 o más ____

Género: a. Masculino ____ b. Femenino ____

Estado civil: a. Soltero(a) ____ b. Casado(a) ____ c. Unión libre ____

Escolaridad: a. Primaria ____ b. Secundaria ____ c. Preparatoria ____ d. Licenciatura ____ e. Posgrado ____ f. Otro ____

Apéndice 1. Guía de entrevista a propietario			
Tipo de entrevista	Ítem	Preguntas	Responden a proposición #
A propietarios	1	¿Cuál es la historia de la empresa? (Historia organizacional)	1, 12, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 29, 35, 38
	3	Cuándo se posicionó como actor en control de la organización ¿hubo resistencia de sus pares? ¿hubo desobediencia de subordinados? ¿cuáles soluciones se consideraron? ¿cuál solución se tomó? ¿por qué? ¿cuál fue el resultado?	1, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 35, 37, 38
	9	¿conoce la capacitación de las distintas áreas de la empresa?	3
	5	¿Está satisfecho y conforme con su posición? ¿Por qué?	5
	2	¿cuál es la historia de su familia? ¿cuáles son los principales valores y normas de casa? ¿cuál fue tu rol en tu familia? ¿cuál es tu historia y rol dentro de la organización? (Historia de vida)	6, 7, 13, 16, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34,
	8	¿conoce los objetivos/metast de la empresa? ¿cómo supervisas su cumplimiento? ¿cómo actúas cuando hay incumplimiento?	8

	10	¿Ha habido algún problema inesperado que incrementara la carga de trabajo? ¿quién fue responsable del incremento en la carga de trabajo? ¿cómo solucionó el exceso de carga de trabajo?	9, 36,
	7	¿ha habido algún caso de desobediencia por parte de algún subordinado? ¿cómo se atendió? ¿hubo seguimiento? ¿se solucionó?	10
	11	¿hay alguna actividad que estimule la integración y colaboración efectiva de los trabajadores? ¿con qué frecuencia se realiza? ¿cuál es el resultado que usted considera de esa actividad?	11, 38
	12	¿se han integrado a la empresa miembros familiares de una generación más joven? ¿hay planes a largo plazo que estipulen una sucesión familiar en la empresa?	12, 29
	4	¿por qué consideras que te eligió a ti como sucesor en control de la EF? ¿tomarías los mismos elementos para tu sucesor?	14
	6	¿cuáles actividades productivas tenía la empresa previo y posterior a la sucesión? ¿se mantuvieron o modificaron? ¿cómo y por qué?	15, 26, 38
	6	En caso de modificación: ¿cuánto se tardó en lograr la eficiencia organizacional?	15, 26, 38

Nota: Elaboración propia.

Apéndice 2. Guía de entrevista a administrativos

La entrevista tiene como objetivo de analizar las relaciones de poder dentro de la empresa familiar en el Valle del Yaqui, al norte de México, mediante su participación y opinión acerca de ciertos criterios sobre la dinámica organizacional, por lo cual se le pida respuesta con la mayor sinceridad posible. Es importante señalar que todas sus respuestas serán confidenciales, siendo utilizadas únicamente para el fin señalado previamente.

Datos Generales.

Nombre de la empresa: _____ Antigüedad de la organización: _____ años

Número de empleados: a. 1-10 ____ b. 11-25 ____ c. 26-50 ____ d. 50 o más ____

Generación en curso: a. Primera ____ b. Segunda ____ c. Tercera ____ d. Cuarta ____

Año de sucesión: _____ **Parentesco con predecesor:** _____

Puesto del entrevistado: _____

Edad: a. 18-25 años ____ b. 26-35 años ____ c. 36-45 años ____ d. 46 o más ____

Género: a. Masculino ____ b. Femenino ____

Estado civil: a. Soltero(a) ____ b. Casado(a) ____ c. Unión libre ____

Escolaridad: a. Primaria ____ b. Secundaria ____ c. Preparatoria ____ d. Licenciatura ____ e. Posgrado ____ f. Otro ____

Tipo de entrevista	Ítem	Preguntas	Responden a proposición #
A administrativos	3	¿cómo establecen los objetivos diarios/semanales? ¿cómo es el seguimiento de dichos objetivos? ¿se han modificado o suspendido los objetivos/metas org? ¿Por qué?	2
	4	¿cómo es la capacitación de los empleados? ¿cómo supervisan el cumplimiento de responsabilidades y obligaciones de empleados? ¿Qué sanciones hay en caso de incumplimiento? ¿cómo supervisan el cumplimiento de reglas de comportamiento? ¿qué sanción hay en caso de incumplimiento?	3, 17, 35
	8	¿hay rotación de personal? ¿a qué se debe?	5
	1	¿sabes la historia de la empresa? ¿cuál es?	7, 13, 17,
	6	Cuando surge un problema que retrasa/suspende el cumplimiento de objetivos/metas por responsabilidad de un trabajador ¿cómo procede el área administrativa?	9, 36
	5	¿hay alguna actividad que estimule la integración y colaboración efectiva de los trabajadores? ¿con qué frecuencia se realiza? ¿cuál es el resultado que usted considera de esa actividad?	11, 38
	2	¿por qué consideras que se eligió como sucesor de la EF? ¿crees que faltó algo en considerar para el sucesor?	14

	7	¿ha habido algún caso de desobediencia por parte de algún subordinado? ¿cómo se atendió? ¿hubo seguimiento? ¿se solucionó?	10
--	---	--	----

Nota: Elaboración propia.

Apéndice 3. Guía de entrevista a trabajadores

La entrevista tiene como objetivo de analizar las relaciones de poder dentro de la empresa familiar en el Valle del Yaqui, al norte de México, mediante su participación y opinión acerca de ciertos criterios sobre la dinámica organizacional, por lo cual se le pida respuesta con la mayor sinceridad posible. Es importante señalar que todas sus respuestas serán confidenciales, siendo utilizadas únicamente para el fin señalado previamente.

Datos Generales.

Nombre de la empresa: _____ Antigüedad de la organización: _____ años

Número de empleados: a. 1-10 ____ b. 11-25 ____ c. 26-50 ____ d. 50 o más ____

Generación en curso: a. Primera ____ b. Segunda ____ c. Tercera ____ d. Cuarta ____

Año de sucesión: _____ **Parentesco con predecesor:** _____

Puesto del entrevistado: _____

Edad: a. 18-25 años ____ b. 26-35 años ____ c. 36-45 años ____ d. 46 o más ____

Género: a. Masculino ____ b. Femenino ____

Estado civil: a. Soltero(a) ____ b. Casado(a) ____ c. Unión libre ____

Escolaridad: a. Primaria ____ b. Secundaria ____ c. Preparatoria ____ d. Licenciatura ____ e. Posgrado ____ f. Otro ____

Apéndice 3. Guía de entrevista a trabajadores (personal operativo)			
Tipo de entrevista	Ítem	Preguntas	Responden a proposición #
A trabajadores	3	¿Cómo consideras la capacitación que se te brindó?	4
	5	¿hay prácticas de la administración que te motivan a cumplir con tu trabajo?	4
	6	¿Trabajas más de lo estipulado en tu contrato? ¿por qué?	4
	7	En caso de alguna eventualidad personal ¿recibe algún apoyo del dueño? ¿qué tipo de apoyo? Emocional, laboral, económico	4
	11	¿te sientes parte de la empresa? ¿por qué?	4, 5
	1	¿sabes la historia de la empresa? ¿cuál es?	7, 13, 17,
	9	Cuando surge un problema que retrasa/suspende el cumplimiento de objetivos/metastas por responsabilidad de un compañero ¿cómo actúas? ¿ por qué?	9, 36,

	8	¿ha habido algún caso dónde algún compañero (o usted) se haya sentido insatisfecho con los objetivos/metastas que le estipulan? ¿cómo actuaron? ¿se solucionó la cuestión?	10
	4	¿hay alguna actividad que estimule la integración y colaboración efectiva de los trabajadores? ¿con qué frecuencia se realiza? ¿cuál es el resultado que usted considera de esa actividad?	11, 38
	2	¿por qué consideras que se eligió como sucesor de la EF? ¿crees que faltó algo en considerar para el sucesor?	14
	10	¿está conforme y satisfecho en este trabajo? ¿por qué?	35

Nota: Elaboración propia



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00259

Matrícula: 2203802682

Dinámica de Poder en Empresas Familiares: un análisis crítico del caso de una comercializadora de mobiliario de oficina en el contexto socioeconómico del Valle de Yaqui, México.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 13:00 horas del día 11 del mes de agosto del año 2025 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. SILVIA POMAR FERNANDEZ
DR. SERGIO OCHOA JIMENEZ
DR. ANGEL WILHELM VAZQUEZ GARCIA

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

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: SAID ARATH CORRALES VILLEGAS

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

Aprobar

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

REVISÓ

MTRA. ROSALBA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

DRA. SONIA PEREZ TOLEDO

PRESIDENTA

DRA. SILVIA POMAR FERNANDEZ

VOCAL

DR. SERGIO OCHOA JIMENEZ

SECRETARIO

DR. ANGEL WILHELM VAZQUEZ GARCIA