



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**Contradicciones y complementariedades en la
sucesión de las organizaciones familiares: casos de
dos hoteles de Villahermosa.**

La reinterpretación simbólica de la sucesión en la empresa familiar

Tesis

qué para obtener el grado de:

Doctora en Estudios Organizacionales

Presenta:

SUSANA MANDUJANO CONTRERAS

DIRECTORA :

DRA. MARCELA VICTORIA RENDÓN COBIÁN

México, D.F

Julio 2014

Agradecimientos

Al gran creador del universo por otorgarme el regalo de la vida a través de mis padres Armando y Rosa María (+), quienes con amor y paciencia en todo momento me dieron el mejor ejemplo de convivencia en familia, han guiado mi vida personal y han influido en lo profesional con sus grandes valores y enseñanzas.

A mi familia: Ricardo por su amor, su carácter, confianza y apoyo constante en este proyecto, a mis sucesoras Emily y Susana Guadalupe por ser a la vez los grandes motores de mi vida y por influenciar constantemente en la mejora continua personal y profesional, los amo; a la familia de mi familia: Mamá Lupita gracias por su apoyo y cuidados, y gracias infinitas a quienes han sido un importante sostén para realizar este trabajo, a mis herman@s, cuñad@s, ti@s, prim@s, sobrin@s todos han contribuido con sus buenas vibras y ánimo constante, les doy mi gratitud y respeto.

A la familia UTTAB, por brindarme toda la confianza para desarrollar este proyecto Doctoral, a mis compañer@s de la división de Turismo y Gastronomía, a mis compañer@s del posgrado, en especial a Gaby, Tere y Janet por alentarme y permitirme en esta trayectoria aprender con ellas y de ellas.

A la gran familia de la UAM-I, por recibirme como un miembro más de esta prestigiosa casa de estudios, gracias por brindarme la oportunidad para descubrir nuevos, mayores conocimientos, y una nueva visión en el estudio de las organizaciones, además de guiarme con libertad para desarrollar la Investigación de esta tesis, mi agradecimiento y reconocimiento a una gran institución conformada con alto sentido de calidad y calidez en el trato, mismas características que distinguen a todos los colaboradores, egresados, fundadores y profesores del Posgrado en Estudios Organizacionales y en especial mi infinito agradecimiento a mi directora de Tesis, Dra. Marcela Victoria Rendón Cobián y al Dr. Luis Montaña Hirose por su ejemplo de paciencia, tenacidad sabios conocimientos, dirección, y confianza para desarrollar este interesante tema de investigación; al Doctor Antonio Barba y la Dra. Tere Montoya muchas gracias por sus comentarios y orientación en este trabajo.

Finalmente mi agradecimiento a dos de las familias-hoteleras de Villahermosa, por consentir conocer su interior, estudiar sus formas de organización, y aprender de sus historias empresariales, mismas que me han permitido enriquecer este trabajo de investigación y contribuir al conocimiento del simbolismo organizacional.

*Sí hay belleza en el carácter....
Habrá armonía en el hogar
Sí hay armonía en el hogar, habrá orden en la nación
Sí hay orden en la nación habrá paz en el mundo*

Confucio (558-479 a.c.)

INTRODUCCION	8
OBJETO DE ESTUDIO	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	18
CAPÍTULO 1. LA EMPRESA FAMILIAR.....	21
1.1 La familia y la empresa familiar.....	22
1.2. La empresa familiar	29
1.3. La industria de la hospitalidad y la empresa familiar	39
1.3.1. Surgimiento.....	41
1.3.2. La empresa familiar en la hotelería	44
1.3.3. La empresa familiar en la hotelería tabasqueña.....	47
1.4. Los estudios organizacionales y sus perspectivas en la empresa familiar	51
CAPÍTULO 2. MARCO EXPLICATIVO DE LA SUCESIÓN	55
2.1 El estudio de la sucesión.....	57
2.2. La sucesión con enfoque administrativo	66
2.3. Teoría de la primogenitura.....	72
2.4. Teoría de los recursos y capacidades de la empresa	75
2.5. El estudio de la sucesión desde la visión de la sociología clínica.....	77
2.5.1 El proyecto parental.....	83
2.5.2. El simbolismo.....	87
CAPITULO 3 METODOLOGIA DEL ESTUDIO DE LOS CASOS	91
3.1. Metodología cualitativa.....	92
3.2. Instrumentos y herramientas.....	96
3.2.1. Entrevista exploratoria.....	96
3.2.2. Observación participante.....	101
3.2.3 Entrevista individual.....	102
3.3. Problemas presentados en la investigación.....	104
3.4. Selección de informantes.....	106
3.5. Ingreso al ambiente	109
CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE LOS CASOS: DOS HOTELES DE VILLAHERMOSA.	112
4.1. Descripción de las actividades realizadas.....	113
4.2 Características de las empresas H1 y H 2.....	117
4.2.1. Historia de H1	119
4.2.2. Historia de H 2	128
4.3 Dimensiones de análisis.....	134
4.3.1 La empresa	135

4.3.1.1 Estructura organizacional.....	136
4.3.1.2 Interacciones entre los miembros de la empresa.....	141
4.3.1.3. Actores presentes en el imaginario y mundo simbólico	154
4.3.2 La familia.....	162
4.3.2.1. Omar Laguna: estilo contradictorio	167
4.3.2.2. Enrique del Rio: estilo paternalista.....	177
4.3.3.-La sucesión.....	181
4.3.3.1 Sucesión legal, administrativa y afectiva.....	182
4.4.- Análisis: contradicciones y complementariedades.....	184
4.4.1- Similitudes y diferencias entre las empresas: H1 y H2.....	189
4.4.2.-Contradicciones y complementariedades.....	192
4.4.3.-Niveles de contradicciones	194
4.5 Respuesta a las preguntas planteadas de la tesis.....	198
4.5.1 ¿Cómo se manifiesta la sucesión en dos de las empresas familiares hoteleras de la ciudad de Villahermosa?.....	205
4.5.2 Cómo se caracteriza la dinámica familiar en estas empresas hoteleras?.....	205
4.5.3 ¿Qué habilidades poseen los sucesores para dirigir la empresa familiar?.....	206
4.5.4 ¿Cuál es la interpretación simbólica de la sucesión en las empresas familiares seleccionadas en los casos?.....	207
CONCLUSIONES.....	209
BIBLIOGRAFIA.-	220

ÍNDICE DE FIGURAS, ESQUEMAS Y CUADROS

FIGURAS	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
Figura 1	Origen de la expresión: empresa familiar	22
Figura 2	Modelo de los 3 círculos	23
Figura 3	Sucesión: objeto central de estudio	25
Figura 4	Sistemas en conflictos	32
Figura 5	La empresa hacia la sucesión	58
Figura 6	La estructura de H1	134
Figura 7	La estructura de H2	137
Figura 8	La interacción de la Empresa Familiar Laguna	140
Figura 9	La interacción de la Empresa Familiar del Rio	148

ESQUEMAS	DESCRIPCIÓN	PAGINA
Esquema 1	Esquema de la investigación	20
Esquema 2	Elementos teóricos del objeto de estudio	21
Esquema 3	Cuatro ángulos de interpretación de la sucesión	56
Esquema 4	Dimensión de análisis, categorías y variables	133

CUADROS	DESCRIPCIÓN	PAGINA
Cuadro 1	Sistema empresarial y familiar	32
Cuadro 2	Características de la empresa familiar y no familiar	36
Cuadro 3	Generaciones de la empresa familiar	59
Cuadro 4	Ejemplos del proyecto parental	85
Cuadro 5	Resumen de las entrevista exploratorias	98
Cuadro 6	Categoría de análisis e instrumentos de investigación	102
Cuadro 7	Premisas de selección de empresas	107

Cuadro 8	Entrevistas aplicadas	112
Cuadro 9	Acontecimientos históricos de la familia Laguna	161
Cuadro 10	Acontecimientos históricos de la familia Del Rio	162
Cuadro 11	Similitudes y diferencias	188
Cuadro 12	Contradicciones y complementariedades H1 y H2	192
Cuadro 13	Niveles de contradicciones	194
Cuadro 14	Distribución de bienes H1 y H2	206

INTRODUCCION

Una empresa adquiere el carácter de familiar al contar desde su instauración con al menos dos miembros de una misma familia, así vemos de forma muy común el que se encuentren colaborando en ella miembros enlazados de forma afectiva como pueden ser padres e hijos, hermanos y hermanas, primos o esposos; esta interacción ocurre por un indeterminado tiempo en el cual los miembros van enfrentado grandes retos y dificultades.

Entre los retos que mayormente afrontan las empresas familiares, tenemos el de la conservación de la armonía familiar ante dificultades económicas y acuerdos afectivos de sus miembros, esto si lo efectúan adecuadamente les permite con el tiempo continuar hacia una segunda o tercer generación familiar, debiendo cubrir a la sociedad el compromiso y la obligatoriedad como empresa a la subsistencia como unidad económica y de producción.

Así es, por lo general contemplada la empresa familiar desde el enfoque puramente administrativo o racional; donde, entre otras premisas se establece que el dirigente-dueño debe destinar todos sus esfuerzos y estricta planeación del proceso de la sucesión para asegurar con el tiempo la continuación o permanencia y además se espera que los sucesores elegidos la hagan crecer, prosperar y permanecer en el tiempo indefinidamente.

Siendo la realidad que las empresas familiares ocupan un espacio donde confluyen estrechamente tres elementos principales que son: la familia, la propiedad y la empresa, por ello es común que dentro de ellas los actores involucrados contiendan

en contradicciones constantes y a la vez se complementen al no visualizar y separar simplemente los semblantes familiares de los aspectos de la empresa.

Es precisamente en este tipo de empresas familiares donde encontramos contradicciones que los mismos integrantes de la familia no aceptan y visualizan a simple experiencia ya que una realidad es que constantemente se confunden y pierden límites entre estos tres universos, razón principal por la que se encuentran frecuentemente conflictos al interior de la misma.

Lo anterior es un aspecto que resulta imperante estudiar en empresas de más de veinte años de antigüedad donde fluya la total sucesión a pesar de que exista la brecha generacional entre padres e hijos que se encuentran colaborando a la par durante más de diez años de operación.

El instante crucial se presenta cuando el padre que ha creado y prosperado su empresa por un largo tiempo reconozca que ya ha llegado el momento de considerar quien de sus miembros será el sucesor ideal al que transfiera totalmente la propiedad empresarial acepte que deben en algún momento tomar la decisión de dejar en manos de otra persona de la familia como podría ser la esposa, hijos, otro familiar o administrador externo las riendas de *su* empresa que con tanto sacrificio y empeño ha conducido junto con su vida, prefiriendo en muchos casos evadir esa responsabilidad y provocar que sea el tiempo o el destino quien decida y ocurra de forma natural la sucesión, y que la lleve a la subsistencia natural de la primera a la segunda generación.

El objetivo de esta investigación es: Analizar y comparar las contradicciones y complementariedades de las vivencias del proceso de la sucesión como una realidad que converge en dos empresas hotelera familiares:

Veremos que la empresa familiar alrededor del mundo como tal es un importante tema de estudio y que a través de los años ha adquirido gran relevancia como objeto de investigación.

Desde hace más de cuarenta años, ha sido más estudiada mayormente desde aspectos cuantitativos que cualitativos se antepone la necesidad de estudiar con más profundidad en esta tesis las contradicciones y complementariedades encontradas en estos dos universos que son la familia y la empresa, por lo que es necesario realizar más investigaciones como la que les presento en este trabajo de investigación donde sea explicado con detalle, y resaltar cualitativamente las perspectivas y las razones del fenómeno de la sucesión de la empresa familiar en la actualidad.

Por lo cual en el primer capítulo considero que es importante indagar con mayor profundidad el tema de la familia y la empresa, y conocer su organización bajo la visión de los estudios organizacionales.

En el segundo capítulo se consideran algunos marcos explicativos de la sucesión donde se rescatan y pueden apreciar diversos enfoques como la teoría de la primogenitura, la teoría de las agencias y el proyecto parental, que nos acerca al análisis del fenómeno de la sucesión.

En el tercer capítulo se encuentra la estrategia metodológica cualitativa que nos llevó a construir el análisis de los estudios de casos aplicados en dos empresas familiares

dedicadas al servicio de hospedaje donde se emplearon entrevistas a los miembros de las familias y a empleados de las mismas.

En capítulo cuatro se encuentra el análisis de los hallazgos de la investigación efectuada estudiando y comparando en dos empresas familiares hoteleras de la ciudad de Villahermosa Tabasco, que abordan las modalidades y resultados de uno de los retos principales: el conocer cómo estas empresas estilan la conciliación de intereses entre empresa, familia y la interpretación de simbolismos del proceso sucesorio de la empresa familiar cuando el fundador ya ha manifestado sus deseos de heredar en forma equitativa al establecer la sucesión de sus empresas a través del mecanismo administrativo como el dictamen de herencia ante un notario.

El hecho de que en los casos estudiados se encuentre que cada empresario haya realizado con anticipación su testamento, no le asegura al hijo sucesor en el momento actual que vaya a ceder y efectuar realmente la continuidad exitosa de la empresa lo cual se convierte en la principal contradicción al no ser la realidad entre las percepciones de los actores de las dos generaciones.

Finalmente encontrara las conclusiones y bibliografía consultada para enfocar los estudios de casos seleccionados.

OBJETO DE ESTUDIO

Para el dirigente-dueño y fundador de la empresa familiar, brindar el paso a la siguiente generación o ceder la sucesión de su empresa hacia algún miembro de la familia o de la empresa es un tema complicado de tratar ya que contiene elementos contradictorios que se convierte en tema-tabú para muchos investigadores de las organizaciones en todo el mundo.

Ya que no es tan simple para el dirigente-dueño de una empresa familiar ceder o renunciar su legado de años de sacrificios, liberación de las deudas, historia de la construcción y crecimiento de su empresa relacionadas a su propia historia de vida personal y en si los momentos que han significado lo más importante de sus propios planes de vida, por ello no solo implica realizarlo como si se tratara de una sencilla toma de decisión ya que esta decisión por muy simple que parezca puede afectar la continuación de la empresa y a la vez afectar la relación entre sus miembros al estar inconformes con la decisión tomada.

Por ello estudiar con la profundidad y detalle que caracteriza a los estudios organizacionales y saber con precisión de qué manera se muestra y se interpreta el fenómeno de la sucesión en las empresas familiares hoteleras de la ciudad de Villahermosa, en lo personal me resulta ampliamente interesante, el conocer detenidamente acerca de las razones afectivas y las vivencias de planeación de este proceso en los actores intervinientes en al menos en esta investigación analizar los hallazgos en dos de las tantas empresas hoteleras de carácter familiar que se encuentran en la ciudad de la ciudad de Villahermosa.

La especial visión de los estudios organizacionales que destaca el análisis humanista y real desde diversos enfoques, sociológicos y psicológicos a los hallazgos de las investigaciones, en las últimas décadas en este sentido y conocer con el mayor detalle la forma en que se presenta la reinterpretación de la sucesión a través de la óptica de los estudios organizacionales donde se analizó y comparo dos casos encontrando las razones de los mecanismos que utilizan los dirigentes y sucesores para exponer este hecho.

Ahondar en los aspectos familiares o afectivos que interfieren con la organización en la toma de decisiones determinantes para elegir al sucesor o los también llamados asuntos de familia en las pequeñas organizaciones hoteleras es una temática de investigación que resulta totalmente nueva para mí, ya que el conocer las razones y comprender las situaciones que impiden en las empresas familiares ceder la transición de los bienes hacia los miembros de la segunda generación es la principal inquietud que se aborda en esta investigación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Partiendo de que una empresa familiar es un espacio donde se manifiestan los elementos comunes y contradictorios de las relaciones de familia y los aspectos formales de lo empresarial, se analizó en esta investigación el efecto de la percepción de la sucesión empresarial en dos de los hoteles familiares más conocidos de la ciudad de Villahermosa Tabasco.

En estas empresas hoteleras, creadas hace treinta años y donde desde hace más de diez años coexisten laboralmente padres e hijos en un proceso de sucesión de

primer a segunda generación y del que se dice estar resuelto en el presente, más no es percibido como un asunto concluido; debido a conflictos afectivos y contradicciones que se manifiestan de forma constante.

Como sabemos, los estudios organizacionales buscan estudiar a los actores de una organización en la manifestación de las conductas de la vida cotidiana y en este caso, el tema se relaciona con el estudio de la reinterpretación simbólica de la sucesión y el análisis de las situaciones dadas a partir del cuestionamiento a los dirigentes de estas empresas, saber de qué forma se está manifestando el proceso de la sucesión en su propia empresa familiar y encontrar sentido a sus explicaciones propias con el apoyo de las herramientas de análisis como la sociología clínica que expone el método de historia de vida del proyecto parental propuesto por Vincent de Gaulejac (1983).

“La herencia opera como estructura de transmisión que sitúa el marco en que cada niño es inscrito, sobre esta base se apoya el proyecto parental, el conjunto de representaciones que los padres se hacen del futuro de sus hijos”

(Gaulejac: 2005:91).

El observar los modos de convivencia de la familias y la empresa, me permitió conocer con mayor profundidad como se presentan las variables que influyen al estudiar el contraste de aspectos económicos y afectivos que intervienen en la toma de decisiones en las pequeñas organizaciones familiares en la modernidad y saber cómo se enfrentan los problemas que se derivan de esta dinámica familiar en el proceso de la sucesión.

La temática de sucesión en las organizaciones familiares hoteleras estudiadas, me admitió a identificar contradicciones y complementos que se perciben desde la realidad de los dos casos presentados, las tres dimensiones o aspectos a partir de la cual fue posible estudiar y comparar entre si surgiendo aspectos no conocidos como lo es la forma de convivencia de los actores en cada organización, la dinámica en cuanto a la sucesión y la manera en que influye la familia.

A partir del conocimiento de los hijos estaban insertos desde hace más de diez años colaborando con sus respectivos padres, y ellos cumplen con requisitos profesionales y de experiencia como posibles sucesores no se manifestaban las razones por las cuales no se les ha estimado de forma real o administrativa el nombramiento de sucesor.

En cuanto a la forma de aproximación científica al fenómeno, es importante destacar que para la comprensión de un fenómeno complejo será necesario la aproximación más cercana y directa al objeto de estudio posible y para ello los estudios organizacionales se erigen como la propuesta apropiada, ya que desde ellos se pueden realizar aproximaciones profundas de estudio de los fenómenos ocurridos en y entre las organizaciones, en y entre los seres humanos así como en y entre seres humanos dentro de las organizaciones.

Conocer el ambiente formal e informal que existe en estas empresas ante la esperada sucesión, a través de los estudios organizacionales; nos permite encontrar explicaciones de lo que la organización es y cómo se muestra ante la realidad ya que ésta área del conocimiento parte de una posición multidisciplinaria e interdisciplinaria

lo que permite asistir de manera más compleja al encuentro con su objeto de estudio que es la organización.

A partir de la reflexión que produce el pasar la difícil situación que es el conocer un fenómeno organizacional en toda su complejidad desde un único aspecto disciplinario como sería el de la psicología, la economía, la sociología, la historia, la antropología, por mencionar algunas de las áreas de conocimiento.

En esta investigación se distinguen los hallazgos acerca de contradicciones y complementariedades en cuanto a la temática de la sucesión en empresas familiares y que los hoteles con administración independiente y de administración tradicional o también llamados familiares; como organizaciones tienen una similitud en relación con los aspectos simbólicos de la vida familiar al ejercer la función formal de brindar servicios de hospitalidad y atención o dar al extraño o visitante un espacio cómodo, que lo haría sentir como en casa, de esta manera, estas empresas hacen una extensión de su propia casa y se muestran tal cual en la forma en la que realizan su propia organización y convivencia familiar.

El análisis de estas empresas hoteleras fueron abordadas a través de la reflexión de los estudios organizacionales y con un enfoque del paradigma constructivista, (Burrell & Morgan, 1979, Reed, 1993) que es más propio para las ciencias sociales y está fundamentado en la idea de que la realidad social se construye a partir de la interacción entre los individuos, de modo tal que adquieren y brindan importancia al simbolismo y los imaginarios particulares.

La subjetividad juega un papel preponderante en tanto que resulta fundamental para este paradigma, las representaciones simbólicas como el lenguaje, lo que lleva a que

resulte esencial estudiar el sentido en que los miembros de una organización otorgan a su acción dentro de la organización (Meyer & Rowan, 1999).

La complejidad de la organización es necesario comprenderla, no tan sólo desde la representación económica o administrativa, en el carácter racional de la empresa en su conformación, sino de los miembros que la conforman que dan sentido a la organización con formas de ser, miedos en la toma de decisiones, virtudes, ideales, defectos, pasiones, características menos racionales como la perspectiva de la economía y la administración.

El objetivo central de esta investigación es:

Analizar y comparar las contradicciones y complementariedades de las vivencias del proceso de la sucesión como una realidad que converge en dos empresas hotelera familiares:

Para dar respuesta y hacer las distinciones de manera particular a este objetivo central, se describen los siguientes objetivos específicos:

- Conocer cómo se manifiesta la sucesión en dos empresas familiares hoteleras de Villahermosa,
- identificar elementos compartidos de la sucesión en la dinámica familiar que generan conflictos en cada una de las empresas
- Identificar las reacciones e intervenciones entre los miembros sucesores de la organización familiar.
- Interpretar las interacciones y percepciones de los individuos acerca de la vida simbólica de cada una de las empresas estudiadas.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo de tesis se expone la pregunta central de esta investigación, ya teniendo confirmado con anterioridad con los dueños en entrevista exploratoria que es afirmativa la situación actual de vivencia de la sucesión en las dos empresas familiares seleccionadas como objeto de este estudio debido a la trayectoria y antigüedad de servicios que presta.

Por lo que la cuestión principal a analizar en la investigación es: conocer cómo se manifiesta la sucesión en la empresa familiar hotelera de la ciudad de Villahermosa y seleccionando en específico el análisis cualitativo de al menos dos casos a explorar por lo que la pregunta central se determina de la siguiente manera:

- **¿Cómo se manifiesta la sucesión en dos de las empresas familiares hoteleras de la ciudad de Villahermosa?**

Esta pregunta se aproxima a comprender como se dan las relaciones simbólicas, afectivas y a la vez permita analizar la dinámica familiar y diferenciar entre ellas las percepciones y contradicciones que surgen entre los miembros de las familias que colaboran en las empresas objeto de estudio.

Las preguntas secundarias a la investigación nos permitirán entender con mayor detalle la forma en la que se conforman los miembros de la familia en el rol

empresarial, saber acerca de sus intereses personales acerca de la sucesión e interpretar la óptica de este fenómeno en cada uno de los dos casos.

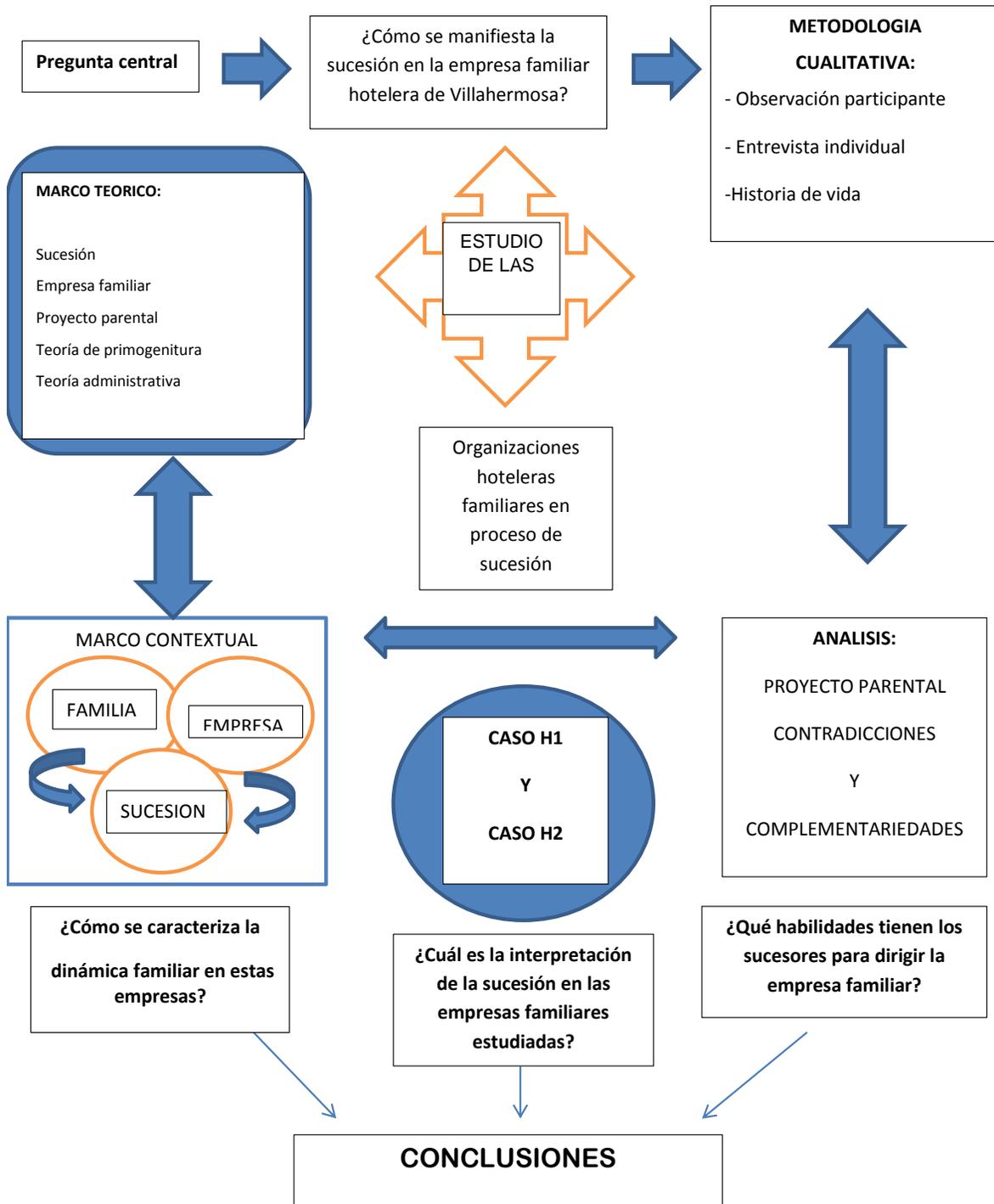
¿Cómo se caracteriza la dinámica familiar en estas empresas hoteleras?

¿Qué habilidades poseen los sucesores para dirigir la empresa familiar?

¿Cuál es la interpretación simbólica de la sucesión en las empresas familiares seleccionadas en los casos?

Estas tres preguntas secundarias nos llevarán a complementar y precisar aspectos centrales allegados a la interpretación de los simbolismos encontrados en la temática bajo el análisis del proyecto parental y de identificar las contradicciones y complementariedades encontradas para dar explicación y acercarnos a la realidad acerca del fenómeno de la sucesión en dos de las empresas familiares, y finalmente nos dará lugar al entendimiento acerca de la vivencia de este fenómeno en la actualidad por lo que podremos a la vez vislumbrar diferencias y similitudes de lo que ocurre en este sentido a través del estudio detallado en los dos casos presentados, al realizar comparaciones de los hallazgos encontrados en cada uno de los dos casos que se han estudiado a lo largo de tres años de investigación acerca del tema. (Ver esquema 1).

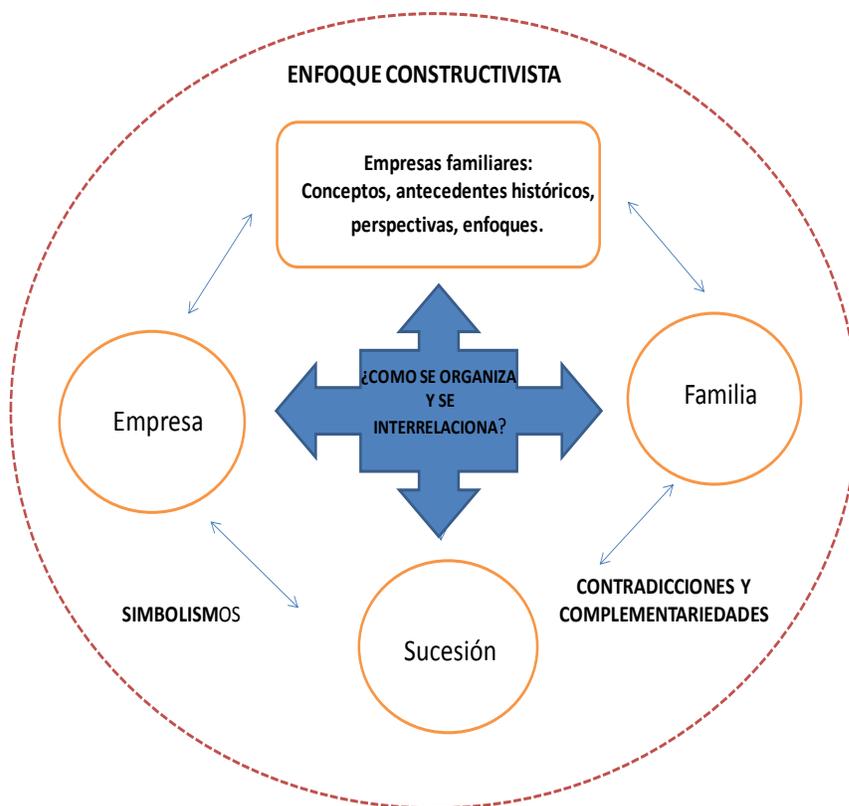
Esquema de la Investigación



Esquema 1.- Esquema de la Investigación, elaboración propia.

CAPÍTULO 1. LA EMPRESA FAMILIAR

En el presente capítulo nos acercaremos a los conceptos teóricos, fundamentos conceptuales y empíricos que servirán de base en esta tesis doctoral, en primera instancia fueron seleccionados contenidos que permitieran conocer la interrelación en correspondencia al fenómeno del tema principal de estudio: la sucesión, para lo cual se enlaza con las dos figuras centrales que es la familia y la empresa, y conociendo las aportaciones de diversos autores e investigadores acerca de las concepciones de la empresa familiar. (Ver esquema 2)



Esquema 2.-Elementos teóricos del objeto de estudio, elaboración propia.

1.1 La familia y la empresa familiar.

Lo que distingue a una empresa familiar de una que no lo es, es el hecho de que está estrechamente involucrada en ella al menos dos o más miembros de la familia y que comparten el interés por la continuidad en el espacio familiar de tal forma que hay una mezcla de contextos intangibles y realidades tangibles que surgen de un patrimonio familiar.

El patrimonio suele provenir de los ahorros de la familia, de la inversión en el terreno familiar, un préstamo que exige a la familia sobrellevar sacrificios temporales o surge de la herencia de uno de los padres, por lo tanto lo que pasa en la familia como pueden ser los nacimientos, muertes de los miembros, acontecimientos especiales de éxito o fracaso familiar afecta en la empresa y lo que pasa en la empresa como: problemas económicos, inversiones, expansiones, fusiones, fraudes etc., afecta a la familia y vista de manera metafórica como un binomio empresa más familia el resultado es conocido en la expresión de: empresa familiar. (Ver fig. 1)

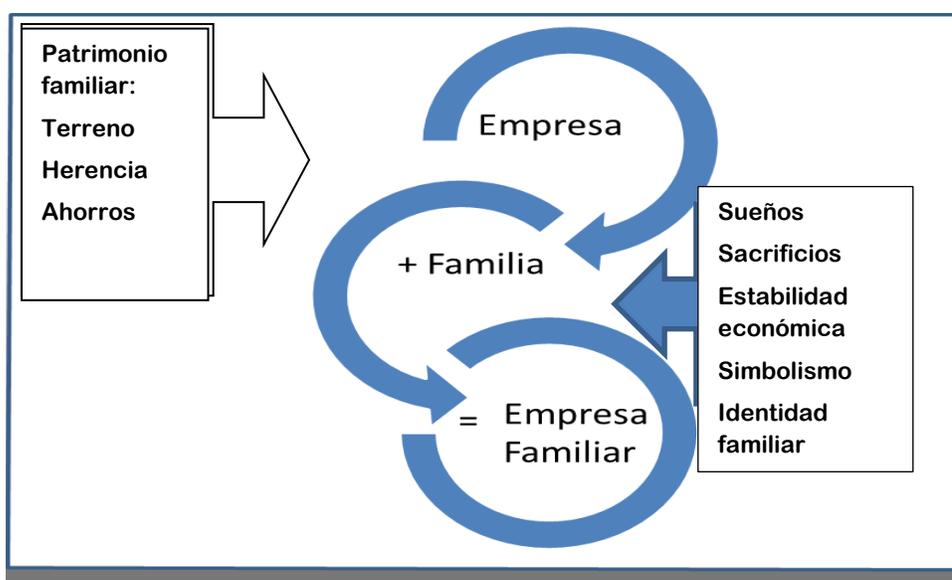


Fig. 1.- Expresión: empresa familiar, elaboración propia.

En esta perspectiva surge la teoría de sistemas una razón por la cual es también visto como un sistema, de dos elementos individuales, que no son indispensables el uno para el otro y que sin embargo encuentran puntos de integración, es decir, conforman una simbiosis porque ambos son absolutamente necesarios para que exista la empresa familiar.

La fusión de estos sistemas es el término que conocemos comúnmente empresa-familiar, que contiene por lo menos tres sistemas que se entremezclan y de esta manera las dinámicas y los comportamientos de los miembros de la familia empresaria. John Davis y Renato Tagiuri desarrollaron en 1980 y denominaron “el modelo de los tres círculos”, (ver figura 2), ya que cada círculo representa el sistema que se interrelaciona siendo estos la familia, la empresa y la propiedad.

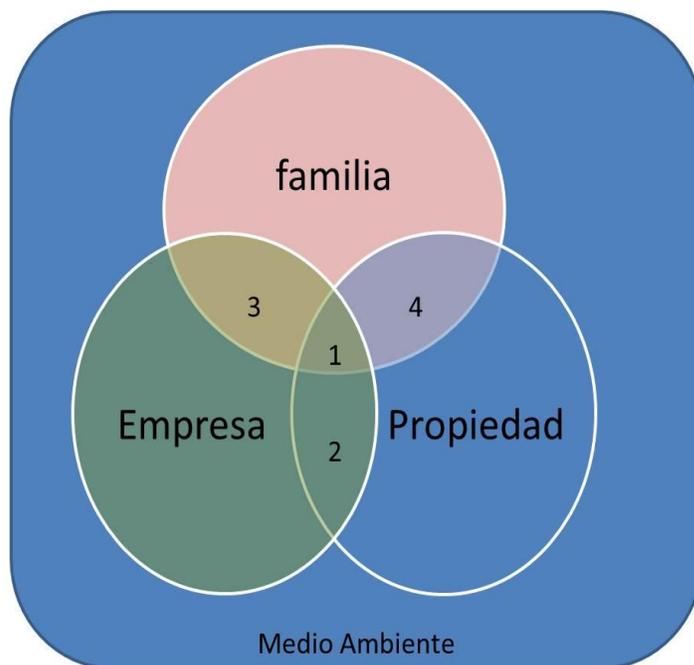


Fig.2.- Modelo de los 3 círculos, con base a Davis y Tagiuri.

Estos tres sistemas, según expone Treviño-Rodríguez (2010:13) se interrelacionan por los actores o grupo de actores involucrados como son:

- 1.- Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa.
- 2.- Propietarios que trabajan en la empresa pero no son miembros de la familia.
- 3.- Miembros de la familia, no propietarios que trabajan en la empresa.
- 4.- Miembros de la familia y propietarios que no trabajan en la empresa.

Por lo que cada uno de estos actores se interrelacionan y tiene sus propias necesidades, roles, motivaciones y obligaciones según la posición en la que se encuentre dentro de la familia, la empresa o la propiedad.

En la noción del termino empresa familiar se encuentra la unión de dos sistemas sociales que son la empresa y la familia, dos mundos que son opuestos entre lo racional y lo irracional, donde convergen constantemente las emociones y los desempeños resultados por lo cual se considera estudiar a mayor detalle el tema de la familia como un tema central para entender las empresas familiares en cualquiera de sus tamaños, micro, pequeñas, medianas o grandes ya que en si por sus orígenes la familia tiene un propósito.

Para entender a la familia, primero debemos considerar el fin que se la ha dado como institución que básicamente es la preservación de la vida reproducción, cuidado de sus miembros y de acuerdo a la definición de Monsó L, (2005) la familia es:

“Una institución cuya finalidad más importante es la preservación de la vida, la reproducción de la especie, el crecimiento de los hijos, el cuidado de la salud, la elaboración de la identidad, la contención frente a las crisis vitales, la

protección de las adversidades y el aprendizaje de la vida emocional, manejo de los celos, la rivalidad, los miedos etc.” (Monsó: 2005:p1)

El tema de la familia y sus relaciones en el tiempo, nos permite reflexionar sobre otros ámbitos importantes como el trabajo e incluso la proyección de cada estilo de vida familiar por lo que no debemos de generalizar los hallazgos de estudio, ya que cada familia cuenta con su propia historia lo que la hace única en contexto.

La familia da lugar a nuestro sentido de la existencia porque nos lleva a tocar temas muy sensibles como son el tema de la trayectoria de vida, del amor y de la muerte, es decir, el tema de la familia en la empresa nos va a permitir entender de qué forma se da el proceso de sucesión en las organizaciones hoteleras, y como se caracterizan a la vez como empresas familiares.

Analizar en su conjunto la organización, dinámica familiar y en particular saber que pasa en la realidad con las acciones de transferencia hacia la segunda generación familiar, estudiar el fenómeno de la sucesión en dos de las empresas hoteleras que tienen una trayectoria de treinta años en esta y conocer la vivencia del proceso de la sucesión. Ver figura 3.

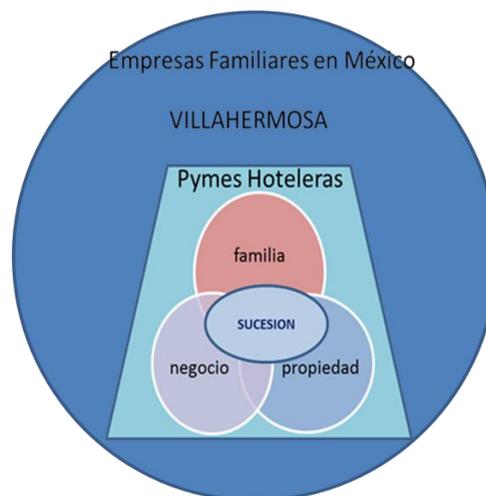


Figura 3.- Sucesión: objeto central de estudio, elaboración propia.

A partir de los años 60's la empresa familiar es considerada como un objeto formal de estudio o de investigación (Montaña, 2012, UJAT)¹ que con el paso de los años ha servido de plataforma para desarrollar en conjunto otras teorías particulares que la diferencian de la empresa en general o no familiar y de los grandes corporativos que hoy conocemos donde la familia ya no tiene figura y por tal una intervención importante, lo que en la administración moderna se interpretó con el ejercicio de “una actividad profesional” como que las empresas que lograban un verdadero desarrollo eran aquellas que diferenciaban la propiedad del control ya que llevaban con éxito la administración sin la intervención familiar.

Las empresas familiares son vulnerables y entre las razones de dicha fragilidad está el gran impacto que tiene la dimensión emocional; según Davis (2006) explica que simplemente se trata de una “especie totalmente distinta” que tiene entre sus principales debilidades “la vulnerabilidad ante los conflictos familiares y la resistencia al cambio” y como resultado de la fusión de dos instituciones sociales relevantes: la familia y la empresa.

Un aspecto delicado en las empresas familiares es que muchas veces se intentan separar los llamados asuntos de familia de los asuntos empresariales es lo que según las observaciones de Koeing (2004) en diversos casos, es algo que puede unir o desmembrar una empresa familiar independientemente de lo bien que se gestione la faceta estrictamente empresarial, ya que por lo general enfrentan en su interior situaciones que desembocan en grandes conflictos” (Koeing, 2004, p 17)

¹ Sesión de laboratorio de seminario de tesis, (UJAT, marzo 2012)

“Las alegrías y recompensas de trabajar con la familia se las pierden aquellos integrantes de una empresa familiar que ponen el trabajo primero, en detrimento del amor, o que ponen el amor primero en detrimento del trabajo o no conceden prioridad a ninguna de las dos cosas o no se ponen de acuerdo sobre lo que han de poner en primer lugar” (Koeing: 1999: 32)

Trabajar con la familia puede dar lugar a recompensas y disgustos como el hacer lo que les gusta hacer coordinándose con sus seres queridos o registrar estos problemas que eran vistos como problemas de coordinación aunque la familia está claramente incluida en el análisis de las organizaciones por el conector de la objetividad, vista como organización y no como institución, la institución es una idea abstracta según Augusto Comte y Max Weber, ya que la familia no es igual a una empresa y considerando que toda organización es un referente de las instituciones.

Por otra parte, en el último siglo la empresa familiar ha jugado un rol predominante en la economía mundial, en México, por ejemplo una gran cantidad de ellas según diversos estudios que estiman estas empresas, estimando alrededor del 80 al 90%, así como también han establecido que muchas de ellas “mueren” o desaparecen antes de los 2 años de vida, según Beckhard & Dyer, (1983) y de acuerdo a Timmons, (2000); es muy escasa la continuidad si es que estas empresas logran superar esta etapa donde existe gran riesgo de fracaso señalando en sus estudios a tres de sus principales causas: los factores económicos, financieros y la inexperiencia.

Desafortunadamente el Instituto nacional de estadística y geografía² que en México es el instituto que realiza y difunde estadísticas oficiales con temáticas de estudios económicos, medio ambiente, población, hogares y vivienda, sociedad y gobierno mas no contempla el rubro de empresas familiares, solo la clasifica por tamaños según sus ingresos o número de empleados; por lo que se estima que se encuentran hasta un 98% de ellas.

En estudios realizados en América, Latina por Allouche y Amann (1998) refieren que 9 de cada 10 empresas son familiares y además para ellos es alarmante el dato de que 2 de cada 3 fracasan el porcentaje oscila entre el 90 y 95%, tal es la magnitud de su importancia que merece ser estudiada en su interior desde el enfoque de los estudios organizacionales, para ello es importante primero dejar en claro las diversas definiciones que se encuentran relacionadas entre la familia y la organización.

Coincidiendo con lo anterior, otros autores como Gersick, et al, (1997) o I. Lamsberg (1999) también apoyan esta moción aportando investigaciones realizadas en otros países como Estados Unidos y España. En México, el estudio de la empresa familiar se puede considerar como reciente, de acuerdo con De la Rosa (2011, p 17) es necesario sobretodo el estudio de dimensiones pequeñas, las cuales han recobrado relevancia en la primer década de este siglo así la publicación de estos estudios contribuirá al conocimiento y comprensión de los aspectos de la dimensión familiar en la empresa.

² INEGI.- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <http://www3.inegi.org>.

Por lo anterior no podemos considerar el estudio de la familia y empresa como aspectos que deban separarse para su estudio, ya que son una realidad intrínseca en el contexto estudiado a nivel mundial.

1.2. La empresa familiar

Entendemos por empresa familiar aquel negocio que sin importar el tamaño de éste, la propiedad *pertenezca* en su totalidad o en su mayoría a dos o más miembros de una sola familia, aunque comúnmente se suele relacionar este término con empresas micro y pequeñas y relacionarlas con ser poco profesionalizadas ya que trasladan en muchos aspectos la informalidad del trato familiar a la formalidad de una organización profesional, y visto en un estilo metafórico por Belausteguigoitia,(2002) quien reconoce a las empresas familiares como “una empresa con alma” dado que el corazón de las familias está en ellas, no se pueden separar.

Pero lo que realmente las define como empresas familiares no es el tamaño ni calidad de gestión directiva sino que la propiedad y la dirección de la empresa pertenezca a un mismo grupo familiar y además de que exista la intención al menos en el fundador de que siga en manos de la familia, lo anterior de acuerdo con Gallo (2008), el hecho de considerar a la empresa como un logro personal del fundador que desea trasladar a algún miembro de la familia y de esta forma perpetuar a través del tiempo es la mayor importancia por la que merece ser estudiada. Por ello analizar la dimensión y la forma en la que se da la continuidad, como empresa y como propiedad familiar, y determinar la influencia de los valores transmitidos nos permitirá aprender y comprender el tema de sucesión.

Otro aspecto a considerar para relacionar a la empresa como familiar es el número de integrantes y no tanto su tamaño, de esta manera el grupo de actores se reduce al menos a contar con dos miembros como mínimo que la conforman en su dominio económico y social como define Donelley, (1964) y destaca otra característica que es el que tenga el control financiero de la empresa.

Donde es importante resaltar la característica de que deba estar inserta por lo menos dos integrantes de una misma familia padre e hijo, esposos, hermanos o primos, y comprendemos que el interés está más allá de lo monetario al existir lazos consanguíneos que se comparten. Es importante señalar que en este tema, el concepto “familia” se extiende más allá de la consanguinidad y aplicándose también a los cónyuges que por lazos contractuales como en el matrimonio se inician o colaboran en una misma empresa, siguiendo a Cisneros (2007), quien se acerca un poco más a la realidad actual y define a la empresa familiar como aquella en la que la mayor parte del capital pertenece a una familia; ya que es posible que sean dos o más inversionistas y los miembros de esa familia, quienes pueden pertenecer a distintas generaciones como padres e hijos e incluso sobrinos o nietos de la misma, quienes la administran, trabajan en ella y toman las decisiones estratégicas; así mismo tienen la intención de conservar la empresa a través de varias generaciones.

Como podemos vislumbrar en las expresiones de las definiciones anteriores, las empresas familiares arrojan dos grandes referentes: la familia y la empresa; referentes que son contradictorios a la vez y convergen en el mundo actual ya que, se unen en un mismo espacio donde se entremezclan los sentimientos con la razón, las capacidades reales con las expectativas personales de sus fundadores y dando el surgimiento a conflictos, problemas y situaciones que ponen en riesgo sus

finalidades para comprender el desarrollo económico y cultural de hecho como se ha visto el término de “*empresa familiar*” resulta de la intersección de empresa y familia. Sabemos que la empresa familiar es considerada además como una unidad que colabora en un régimen con muchas libertades y es menos burocrático, por ejemplo para elegir quien podría ejercer un puesto de trabajo importante o de confianza entonces se tiene mayor preferencia por las consanguineidades que por los méritos de otro colaborador no consanguíneo y sobre todo a la hora de tomar decisiones lo que muchas veces resulta irracional y causa múltiples conflictos al interior, es además más flexible, adaptándose de forma más rápida a los cambios del entorno.

Los miembros de una empresa familiar suelen resolver sus problemas internamente y sólo en contadas ocasiones se externalizan a otros colaboradores la solución de estas situaciones se realizan discretamente por lo que no todas las empresas familiares recurren a la asesoría externa formal. Los integrantes de las familias se “ponen la camiseta” y adoptan una visión de largo plazo durante el arranque del negocio; sacrifican algunas comodidades durante los inicios, con la esperanza de obtener ganancias. De esta forma, la empresa puede capitalizarse y los recursos se reinvierten logrando posibles crecimientos aunque a la vez puede causar conflictos. Ahora, viéndolo desde un ángulo de sistemas, incluyo el cuadro 1, donde Soto, E y Braidot N., (1999) hacen un comparación que permite apreciar la superposición de las características que provocan conflictos al interior en un sistema racional o no familiar y un sistema irracional o de empresa familiar.

Sistema empresarial (racional)	Sistema familiar (irracional)
Va a lo concreto	Emocional
Enfoque hacia afuera	Enfoque hacia adentro
Muchos cambios	Poco cambio
Aceptación condicional	Aceptación incondicional

Cuadro 1.- Fuente: Soto, E y Braidot N. (1999), pp. 62-63.

En un sistema familiar surgen y prevalecen las contradicciones por que predomina lo emocional y lo afectivo en lugar de ir a lo racional y concreto, en este contexto estoy de acuerdo en que es común que se callan las buenas o malas decisiones tomadas al interior de la empresa o familia, y se adentran en las situaciones internas que con el tiempo se van convirtiendo en tabús familiares en lugar de aperturarse al exterior, también los cambios se dan muy lentamente y ante todo a pesar de las contradicciones se aceptan y toleran incondicionalmente las situaciones dadas.

Por lo que es evidente que en estos sistemas entremezclados surja la fricción y el conflicto como constante ya que se dificulta la separación de los ambientes formales como son la empresa y los ambientes informales como el de la familia, ver la siguiente figura 4.

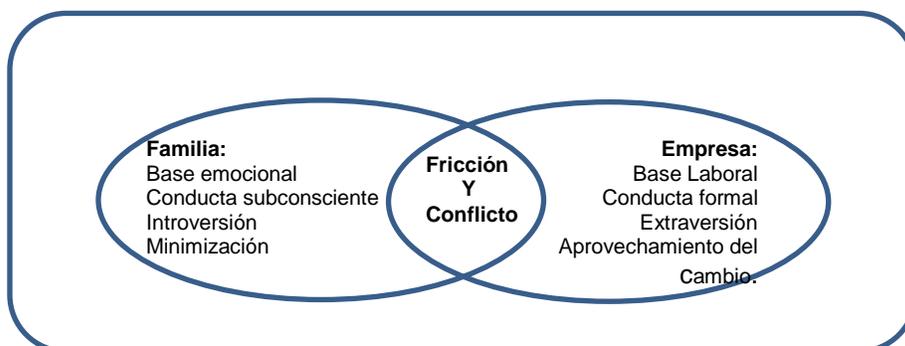


Figura 4.- Sistemas en conflicto, elaboración propia en base al modelo de Soto,

Se cree por ejemplo que valores como la lealtad, el compromiso y la dedicación al negocio son mucho más profundos en las empresas familiares ya que, en alto grado este es su único modo de subsistencia y están más arraigados en la empresa familiar que en la empresa no familiar.

Esta realidad, por sí sola, debería darle a este tipo de negocios un éxito rotundo y desde luego asegurar su permanencia. Sin embargo, no resulta de esta manera, ya que se han sabido de casos donde entre los miembros familiares o sucesores carecen de estos valores y al poco tiempo de heredar la propiedad distorsionan la objetividad familiar de conservación, tradición o de dirección empresarial, entonces venden o traspasan las empresas para recibir los beneficios económicos.

Lo anterior nos lleva a reflexionar que si la empresa familiar cuenta con tantos atributos positivos como la unión de valores en un mismo grupo de personas por lo general unidas consanguíneamente padres e hijos, hermanos, primos que permanecen interesadas en el éxito de la misma, es contradictorio que sólo sobreviva una proporción de 1 de 3, y tal vez la respuesta es que no es el ideal para todos los sucesores el querer continuar con la empresa de su familia, porque tal vez no comparten la misma experiencia de sus antecesores, o como afirma Iván Lansberg:

“Las empresas familiares son sumamente personales, según y muchos planes sucesorios minuciosos se frustran como consecuencia de factores psicológicos profundos que suelen pasarse por alto por lo que sugiere que es necesario que compartan un sueño”. (Lansberg, 1999:76),

Por otro lado es importante considerar la opinión de otros investigadores mexicanos ya que según sus resultados de investigaciones del Centro de Empresas Familiares de la UDEM³, en la ciudad de Monterrey Nuevo León, México donde estiman en datos recientes que en el año 2011, el 90% de las empresas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia y que el 70% de las empresas que entran a un cambio de generación desaparecen; 40% de las empresas se encuentran en el proceso; siendo aún más drástico sólo considerar que el 3 de 10 empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación. Álvarez M. (2011)

“Las empresas familiares de Nuevo León están pasando por una etapa crucial muy particular. Se calcula que dos de cada cinco están ya en un proceso de cambio de generación. Algunas de ellas están en proceso de acuerdos para lograr lo que solo tres empresas de 10 han logrado: pasar con éxito a la siguiente generación” Álvarez M. (2011:p1)

Por lo que se justifica que es necesario que hay que analizar con mayor detalle a través de métodos cualitativos como los estudios de casos presentados en esta investigación de tesis y conocer con más profundidad la situación real y percepción acerca de este fenómeno; coincidiendo con Salles y Tuiran, (1996) existen muchos mitos y creencias alrededor de las empresas familiares que solo representan modelos ideales. Por ello, bien vale ser estudiada desde diferentes perspectivas, histórica, económica, antropológica, psicológica y sociológica

Entonces coincidiendo en términos de Rendón (2007), cuando la empresa es dirigida y gobernada por una familia, existen dos referentes en controversia: la empresarial y la familiar. Por lo que el resultado de las decisiones muchas veces repercuten a la

³ Universidad De Monterrey, Centro de Empresas Familiares, 2011,

administración formal, debido a que predominan las preocupaciones de la familia propietaria ante la administración del negocio, es decir se contraponen la racionalidad de la administración que recae en un negocio no familiar con la irracionalidad que caracteriza la empresa familiar.

Por lo que siguiendo a Rendón (2007:118), el campo organizacional de una empresa familiar se encuentra entrelazado por dos dimensiones institucionales la empresarial y la familiar marcando una diferencia con la empresa que no es de tipo familiar

Lo que discrepa en gran magnitud porque en las decisiones empresariales de las empresas familiares contiene gran peso por la influencia emocional, de tal forma que en las disposiciones que deben tomarse de forma racional se omiten por evitar conflictos afectivos.

El cuadro 2 nos muestra diversos conceptos las características que contrastan en las empresas no familiares y familiares, donde se puede apreciar con claridad los aspectos como el objetivo principal que distinguen a las empresas familiares y no familiares, mientras en uno este objetivo tiene que ver con los beneficios económicos en la empresa familiar se da mayor importancia a la creación de empleos y la sucesión vista como la continuidad de la empresa.

Y en cuanto al concepto de sucesión nos señala que en las empresas familiares es una decisión individual centrada en el dueño o fundador y resulta afectivamente compleja a diferencia de cómo se establece en una empresa no familiar donde el mismo aspecto de sucesión se caracteriza como una decisión colectiva, administrativa y racional.

CONCEPTO	NO FAMILIAR	FAMILIAR
Objetivo principal	Beneficios económicos	Creación de empleos Sucesión
Unión de los Miembros	Principalmente por intereses monetarios	No solo monetarios sino también por afecto.
Visión basada en	Administración o consejo de administración.	Fundador o propietario, y a veces por otro miembro de la familia relevante.
Planeación Estratégica	Tendencia a mediano largo plazo.	Tendencia a corto y mediano plazo.
Toma de Decisiones	Base racional,	Base razonable
	Técnicas o modelos administrativos Burocrática lenta.	Experiencia o sentido común. Centralizada y rápida. Prudente
	Riesgosa	
Jerarquía	Formal	Informal
Comunicación Formal	Escrita	Oral y escrita
Organización Interna	Formal	Pragmática
Contratación de Personal	Por conocimientos y experiencias	Por la pertenencia o cercanía a la familia.
Evaluación de los miembros	Por lo que hacen	Por lo que son filialmente
Actividades de Propiedad y dirección	Se encuentran separadas	Se encuentran estrechamente relacionadas
Sucesión	Decisión colectiva, administrativa y racional	Decisión Individual. Afectivamente compleja
Perpetuidad basada en	Patrimonio Financiero	Patrimonio financiero, cultural y familiar.

Cuadro 2.- Características de la empresa familiar y no familiar, Dinámica Organizacional y Referentes Institucionales, Rendón, UAMI, 2007.

La empresa familiar es vista por muchos autores en cuanto a la finalidad de una empresa en su aspecto racional donde predomina la finalidad de la obtención de la mayor ganancia económica como lo explica Ginebra (1997) quien no admite que estas empresas también tienen un lado humano ya que considera que el fin de un negocio es hacer dinero.

Siguiendo a Ginebra (1997) solo importa desde su concepto el lado racional dando mayor importancia al valor económico y productivo de la empresa y es visto que cada uno es un puesto que debe cumplirse y en la familia cada uno es considerado por “quien es” o el lugar que representa en la familia por lo que para este autor la individualidad es irreductible

Mientras otros autores como Miles y Snow (1978) ostentan una tipología de las estrategias de adaptación basadas en la percepción de su entorno y en la que señalan que las empresas familiares tienen la particularidad para ello ya que consideran que surgen en forma espontánea en busca de fortuna, reconoce que la dirección de la empresa se encuentra concentrada en la familia, lo cual da lugar a olvidar el límite entre la familia, la empresa y la propiedad por lo que sugiere a los miembros de las familias que las dirigen que desarrollen una forma adecuada de organización con la intención de que el negocio les deje una utilidad o rendimiento económico que beneficie a la familia.

Viéndolo de esta manera es imposible pensar que el surgimiento de una empresa familiar resulte de forma espontánea por ambición cuando muchas veces se deriva de la necesidad en colectivo y al realizar la aplicación de esfuerzos y una gran carga de sacrificios en hacer a un lado su vida personal y familiar para hacer que resulte el

sostenimiento del negocio y se refleje con el tiempo en una inversión que resulte beneficiosa para la familia años más adelante y en el caso de las compañías familiares, de acuerdo con Cisneros (2011) el reto más importante es, probablemente, integrar los intereses de diversos actores en objetivos compartidos y coordinar los esfuerzos organizacionales para el logro de los mismos.

Según diversos autores como Rosenblat, de Mik, Anderson y Johnson (1985) que coinciden en que la empresa con estructura familiar es aquella que se encuentra influenciada en su administración y propiedad por el grupo familiar o por lazos familiares, pues distinguen en su concepto dos factores importantes que son la propiedad y el trabajo por miembros de la familia, lo cual va permitir entender el manejo de dos mundos tan disímiles y complejos al mismo tiempo, la empresa y la familia.

A pesar de ello, las empresas familiares han sido poco estudiadas en su interior, con un enfoque cualitativo y a detalle, su estudio formal inicia apenas en la década de los años setentas según Handler W. (1989), por lo que podemos afirmar que Las organizaciones familiares son un campo de estudio relativamente nuevo, de acuerdo con de la Rosa (2011), en México la empresa familiar es escasamente estudiada no tanto por la falta de interés entre los estudiosos de la misma, sino porque el universo de empresas familiares a estudiar es tan amplio en comparación con el número de investigadores que se dedican a su estudio.

Es evidente que la empresa familiar es un tipo de empresa estudiada en países de todo el mundo, ya que no importando su tamaño, se consideran un gran motor en la economía de cualquier país observando que muchas de las grandes organizaciones

familiares comenzaron así, y no por ello dejan de ser empresas familiares, hay un tipo de empresas que son las dedicadas al servicio de hospedaje y en lo particular para mi es de gran interés ya que visto de la forma en la que la familia tiene un espacio llamado casa u hogar y una empresa hotelera equivale en ese sentido al ofrecimiento de una casa lejos de casa por lo que me resulta interesante estudiar cómo se realiza la interacción bajo el contexto de sucesión en estas empresas.

1.3. La industria de la hospitalidad y la empresa familiar.

En un sentido amplio, las empresas hoteleras se ubican dentro del término moderno conocido como industria de la hospitalidad o industria sin chimeneas visto en sentido ecológico de que no es contaminante en relación a otras fábricas o industrias ya que se refiere a empresas que brindan una serie de servicios ampliamente relacionado con el turismo.

“Entre estos servicios encontramos el entretenimiento, el transporte, salud y es común que se oferten diversas categorías de hospedaje, que se han fusionado con otros servicios para competir y distinguirse como otros alojamientos especiales que pueden incluir la temática u otros espacios como balnearios, incluyen todo tipo de servicios además del hospedaje como por ejemplo hoteles SPA⁴, líneas aéreas, trenes, compañías arrendadoras de autos y operadores de transporte” (Gallego, 2011, p.421).

⁴SPA, término que por sus letras iniciales refiere a (Saluten per Aquam) Salud Por Agua, apegada a establecimientos de hospedaje que aplican en sus servicios para masajes y tratamientos relajantes

El significado de la hospitalidad según el diccionario de la Real Academia Española, es una palabra con origen del Latín hospitalitas-atis que significa virtud que se ejercita con peregrinos, menesterosos y desvalidos, recogiendo y prestándoles la debida asistencia en sus necesidades. Etimológicamente, la palabra hospitium (del latín) tiene dos interpretaciones distintas según, el antiguo término indo-ario Ospes para simbolizar "lo que pertenece al amo". Ella se aplica ambiguamente tanto a palabras con significado contradictorio como hospitalidad y hostilidad.

Otra definición refiere a que es dar buena acogida y recibimiento que se hace a los extranjeros y visitantes. Y en otra versión del término se refiere a señalarlo como estancia de los enfermos en el hospital

Del vocablo hospitalidad se deriva también la palabra hospedaje, que es entendida principalmente como acción de hospedar y significa técnicamente dar alojamiento o asistencia que se da a alguien. También se entiende este término, desde el aspecto económico como el concepto o la cantidad que se paga por estar de huésped o la casa destinada al alojamiento

La palabra hotel, surge formalmente en Francia en el siglo XVIII y se traduce como un establecimiento de hostelería capaz de alojar con comodidad a huéspedes o viajeros. La evolución del establecimiento para el hospedaje ha influido en el tiempo y la historia y a su vez ha sido influenciada e intervenida por los cambios sociales, culturales, económicos y políticos de la sociedad.

La hospitalidad es la cualidad de acoger y agasajar con amabilidad y generosidad a los invitados o a los extraños “Hospitalidad” se traduce del griego *φιλοξενία*, que significa literalmente “amor (afecto o bondad) a los extraños”. En latín la palabra *hospitare*, significa "recibir como invitado". Existen algunas palabras con raíces latinas que están estrechamente relacionadas al término como por ejemplo: hospital, hospicio y hostel. En cada una de estas palabras, el significado principal se centra en un anfitrión que da la bienvenida y responde a las necesidades de las personas que se encuentran temporalmente ausentes de sus hogares.

Actualmente la industria del hospedaje está compuesta por una diversidad de servicios que se vuelve cada vez más compleja, entender por qué esto es así, requiere dar un breve viaje a través de la historia y conocer su origen desde los tiempos bíblicos, donde se encuentran lugares improvisados como las posadas, o las llamadas “ventas” o ventorrillos en la Nueva España que era como se conocían antiguamente a la casas particulares establecida en los caminos o despoblados para dar hospedaje de viajeros o los pasajeros de carruajes, a medida que aumentan los viajes y desplazamientos van surgiendo diversos tipos de alojamiento hasta llegar actualmente a los complejos y modernos resorts. (Ramos, 2000:15)

1.3.1. Surgimiento

El conocer a través de la historia como se da el surgimiento de la hospitalidad como una forma de vida empresarial nos lleva a comprender esta mezcla de interacción entre lo formal e informal que caracteriza a las empresas familiares hoteleras, forma que sigue manifestándose de esta manera en de la actualidad como

“El momento en el cual la gente abrió sus hogares y sus cocinas a aquellos cansados viajeros, nació la industria de la hospitalidad” (Foster, 1994:10)

Si bien, según Ramos (2009) es difícil precisar la fecha en que nació el primer establecimiento de hospedaje, pero equivale a que en la antigüedad bajo el impulso del instinto de conservación, el hombre se veía en la necesidad de viajar constantemente y en ocasiones no encontraba un lugar adecuado para pernoctar, por lo que se da en los pueblos primitivos la costumbre de dar por una noche albergue gratuito al viajero y que al siguiente día continuara su viaje

Conocer los lugares donde hospedarse varía ampliamente, y el crecimiento, concepto y adaptación de los servicios han cambiado a través del tiempo y se han expandido en gran manera a través de los siglos, una característica permanece inmutable a través del tiempo y eso es que “los huéspedes son viajeros que siempre son bienvenidos ofreciendo al viajante un hogar lejos de casa”. Muy probablemente estos primeros viajeros fueron quizás guerreros o comerciantes, la industria de la hospitalidad es una de las industrias con origen de lo más antiguo en el mundo, sabemos por la historia que los primeros viajeros fueron exploradores, comerciantes y misioneros que necesitaron en primera instancia un lugar seguro para pernoctar y consecuentemente comida y descanso durante sus viajes.

Los conquistadores por lo general armaban sus tiendas donde lo deseaban y en cambio los mercaderes como finalidad buscaban hacer trueques con herramientas, vestido o ganado en las nuevas tierras, daban un alto valor a la hospitalidad, los primeros viajeros intercambiaban mercancías como adornos, telas o animales por

hospedaje indudablemente hospedar fue uno de los primeros tipos de empresas familiares, y la hospitalidad fue uno de los primeros servicios que surgió a cambio de dinero o mercancía.

Los lugares conocidos como “posadas o mesones” de los tiempos bíblicos, ofrecían un poco más que una cama o una banca en el rincón de un cuarto o del establo. Y claramente lo podemos identificar en el acontecimiento más famoso en torno al hospedaje que registra la versión de King James de la Biblia; “María y José fueron rechazados por el mesonero de Belén porque “no había lugar en el mesón”. Según los eruditos bíblicos el mesonero tal vez quiso decir que el cuarto no era adecuado para una mujer a punto de dar a luz.

En ese tiempo y durante muchos siglos después hombres y mujeres compartieron el mismo “tipo” de alojamiento insalubre y donde se carecía de privacidad por que los acompañaron caballos, pollos cabras y ovejas. El establo donde María y José pasaron la noche fue tan cómodo como el mesón que les fue negado, ya que los huéspedes de aquellos tiempos solían quedarse en cuartos comunales donde no existía ni higiene ni privacidad las tarifas eran razonables aproximados a dos centavos por noche pero la compañía podía ser ruda, o sea que se compartía además con los caballos y ganado.

Más adelante, en el tercer siglo de la era cristiana, el Imperio Romano desarrollo un sistema extenso de caminos revestidos con ladrillos en Europa y Asia Menor, lo que fue de gran conveniencia para los viajeros debido a que se documenta que se

construyeron una cadena de alojamientos en las orillas de las principales vías públicas, desde España hasta Turquía”.

Al darse la Revolución Industrial en el siglo XVIII, las famosas tabernas europeas comenzaron a combinar hospedaje con servicio de comida y bebida, restándose en esa época aspectos como la comodidad e importancia hacia la higiene y teniendo que compartir los viajeros con desconocidos las camas y las habitaciones siendo inadecuadas para la clase aristócrata por lo que se erigieron para estos, estructuras lujosas con cuartos privados, saneamiento individual y todas las comodidades brindadas en los castillos europeos. Los nuevos y elegantes establecimientos adoptaron la palabra francesa Hotel que significa mansión (morada, albergue o casa suntuosa) y cuyas tarifas excedían los recursos de los ciudadanos comunes.

En Estados Unidos, durante la época colonial las posadas siguieron el modelo de las tabernas europeas en las que en sus inicios compartían dos o más huéspedes las habitaciones siendo a lo largo del siglo XIX que los posaderos estadounidenses mejoraron los servicios y continuaron construyendo propiedades de mayor tamaño a las que equiparon de manera más ampliamente.

1.3.2. La empresa familiar en la hotelería

Un observación realizada en cuanto a este trabajo de investigación, es destacar la historia familiar y de ello la expansión de la influencia de sus propios integrantes de familia en este tipo de empresas de las cuales comparto en este apartado dos anécdotas de dos grandes empresarios reconocidos a nivel mundial hoy como grandes corporativos hoteleros y quienes en su momento valoraron el desempeño

organizacional y la manera de cómo influyó la interacción de su propia familia para prevalecer a través de los años y convertirse en dos de los corporativos reconocidos a nivel mundial; el conocer la historia de organización de sus establecimientos de servicios de hospedaje nos acerca a comprender la importancia del surgimiento de la empresa hotelera dentro del marco de la familia claramente lo ejemplificaré con la reseña de la biografía del conocido empresario de la cadena hotelera Hilton.

“Cuando adolescente Conrad Hilton, (Fundador de Hilton Hotel Corporation) se había ganado la vida acudiendo a la parada del tren en San Antonio a las 3 a.m. para ofrecer en renta las recamaras disponibles de la casa de su padre a los vendedores que viajaban. La tarifa por noche era de 2.50 dólares, tarifa que incluía tres alimentos preparados por la madre y las hermanas de Hilton.

Más tarde Hilton decidió dedicarse a invertir en los negocios petroleros por su cuenta comprando el hotel Mobley, en Cisco Texas y transformándola en una empresa productiva”

En 1942, Hilton adquirió la Town House en Los Ángeles y un año después se hizo cargo de los hoteles Roosevelt y Plaza en la ciudad de Nueva York y posteriormente adquirió el Waldorf Astoria y organiza en 1946 la Hilton Hotel Corporation (Foster, 1994 p. 7).

En esta anécdota podemos distinguir cómo a partir de la necesidad por mejorar la economía familiar en momentos de crisis se comporta la dinámica y estructura familiar en la que estaba inserto de forma informal, el patrimonio visto como la casa familiar, la interacción entre sus miembros, madre y hermanas se encargaban de limpieza, y la preparación de alimentos y atención a huéspedes y empresa, oferta de renta de las recamaras de su propia casa en cómodas tarifas. Situación que fue de influencia y años después dio gran visión a este conocido empresario para

posteriormente concretar la idea de inversión en un establecimiento hotelero formal y no descansar hasta convertirlo hoy en día en una de las más prestigiosas cadenas hoteleras conocidas en todo el mundo.

Willard Marriot es otro famoso empresario restaurantero que a finales de los años 40's incursiona en el campo del hospedaje en Estados Unidos y con el tiempo llego a construir junto con su hijo una gran compañía en el siglo XXI convirtiéndose en la segunda cadena hotelera más grande en el mundo, en su libro El espíritu de servir, se manifiesta que los valores fundamentales de su compañía surgieron del su padre como fundador desde hace más de setenta años y el padre los transmitió a su hijo Bill Marriot, quien entre anécdotas reconoce que mientras los herederos de las grandes familias empresariales se duermen en los laureles de sus parientes, Bill Marriot hijo se dedicó a ponerles espinas a los laureles de su familia para hacerlos incomodos y evitar que le permitieran dormirse en ellos(Marriott 2001p 7-10).

En esta historia se destaca al padre como un líder visionario no obstante la compañía no dependía de él. El hijo también tiene atributos admirables pero la corporación es mucho más que el liderazgo visionario de un solo individuo compartiendo entre ambos la visión empresarial y la habilidad de administrar la continuidad y el cambio como su mayor secreto de éxito.

La frase "recibir como invitado" implica al propietario prepararse para cumplir los requerimientos básicos de un invitado. Los requerimientos de un huésped son tradicionalmente alimentación, bebidas y alojamiento o refugio; adicionalmente, algunos anfitriones proveen algún tipo de actividad o entretenimiento a sus invitados.

Sin embargo, el entretenimiento se ha convertido en una gran industria separada que incluye algunas de las más grandes empresas del mundo, como parques temáticos, las principales ferias, musicales y espectáculos deportivos, festivos y desfiles. Así pues el entretenimiento está estrechamente asociado con los viajes y el turismo, pero no es un ingrediente necesario para satisfacer las necesidades básicas de los viajeros, lo que tratamos como parte de los viajes y el turismo son alimentos, bebidas y alojamiento los elementos básicos de la hospitalidad.

Nuevos estudios publicados sugieren que la hospitalidad debe ser concebida como la base del turismo ya que permite el intercambio de bienes y servicios de una manera antropológica. El sentido antropológico de la reciprocidad es imprescindible para comprender como funciona la hospitalidad moderna. La hospitalidad tiene dos componentes bien definidos, uno religioso por el cual todo viajero se presenta como un enviado de los dioses el cual hay que proteger, y uno político que se refiere a las alianzas entre tribus para la defensa común. El intercambio de pasajeros en épocas de paz es homologable a la cooperación militar en momentos de conflictos

1.3.3. La empresa familiar en la hotelería tabasqueña

En Tabasco; existen en la actualidad más de 470 empresas hoteleras⁵ de diversos tamaños y categorías, donde se tiene la distinción de clasificarse por su organización en hoteles independientes y de cadena, a los hoteles independientes se les conocen

⁵ Dato proporcionado en entrevista con el Lic. Roberto Díaz Rodríguez, Miembro de la Asociación de Hoteles y Moteles de Tabasco y Director de Hotel Madam en Junio de 2011.

como aquellas empresas hoteleras que surgen y funcionan con organización de reglas simples, construcción improvisada y que llevan el nombre propio o el del apellido familiar.

Y hoteles de cadena que son hoteles construidos bajo una amplia planeación y diseño en su organización, que depende de estrictos reglamentos de operación, sujeto a evaluaciones externas periódicas por parte del organismo que otorga los permisos y derechos de uso de sellos franquiciantes como por ejemplo Hyatt, Howard Johnson, Crown Plaza; Holiday Inn. Estos hoteles, se dividen además según sus niveles de instalaciones y servicios en categorías que se en México se clasifican de una a cinco estrellas y según entrevistas con miembros de familias hoteleras el surgimiento de inversiones para construcción y apoyo a la hotelería formal en Tabasco, que data de los inicios de los años 70's siendo el más representativo en esta ciudad el Hotel Maya Tabasco que se distingue por ser el primer hotel de más de 150 habitaciones con construcción planeada para ofrecer un servicio de categoría de cuatro estrellas, fundado por Don Roberto Díaz Merito (Q.E.P.D.) dando en su momento atención a la necesidad de contar con establecimientos apropiados para el hospedaje a turistas y visitantes.

La administración de estos hoteles llamados independientes, continua siendo de carácter familiar ya que en estas empresas era muy común observar aparte del dueño o fundador, algún otro miembro de la familia que se encuentra involucrado con el negocio que les sustenta, enfrentándose con el paso de los años a la competencia por el aumento de más establecimientos de hospedaje.

En la actualidad se ha observado que continúan operando diversos hoteles que iniciaron y siguen con una trayectoria de administración tradicional o familiar en la ciudad de Villahermosa; Tabasco, es decir surgen a partir de la oportunidad de la necesidad de cubrir el servicio de hospedaje debido al descubrimiento de yacimientos petroleros en los años 70's y 80's a partir de este momento, se realizaron por parte de particulares acciones como ciertas modificaciones o adaptaciones en terrenos, edificios o casas exclusivas para acoplarlas a instalaciones que ofrecieran este tipo de servicios.

Otra de las problemáticas comunes para los hoteles familiares establecidos en Villahermosa, es la llegada a la ciudad de nuevos hoteles de cadena que provocan competencia en las tarifas o precio de sus habitaciones y el tener que apegarse a sistemas de calidad que estas empresas ya tienen insertos pero ellos no porque prevalece la informalidad.

Ante la llegada a la ciudad del establecimiento de nuevas franquicias y hoteles de cadena, mismos que han llegado paulatinamente e inician operaciones en esta ciudad desde hace más de 30 años para competir y brindar sus servicios a otro nivel, especializando hacia la atención y servicio del turista de negocios⁶ otorgándoles el atractivo de mejores instalaciones y declarando hasta la fecha actual una guerra de tarifas lo que deja en gran desventaja a muchos hoteles de carácter independiente.

Los hoteles de cadena que llegan a esta ciudad con mayor poder de inversión en sus instalaciones y servicios y mejores controles operativos en una administración de estilo corporativo, a mediados de los años 80's, donde llegan a Villahermosa por

⁶ En Villahermosa se establece la orientación de los servicios de hospedaje a cubrir las necesidades de viajeros de negocios, ofertando mediante convenios con las empresas paquetes empresariales a su medida y mejores tarifas que para vacacionistas de placer.

ejemplo grandes cadenas hoteleras con prestigio nacional o internacional como son: Hyatt, Camino Real, y posteriores décadas llegaron cadenas como Fiesta Inn, Holyday Inn, Crown Plaza, Hilton. , Quinta Real

Estas empresas que están dedicadas a brindar servicio de hospedaje básicamente, y les llevan gran ventaja ya que pueden de acuerdo a su inversión, tamaños e instalaciones a la vez incluir otros servicios de mayor lujo como alberca, lavandería, comunicaciones (fax, teléfono e internet), alimentos y bebidas (cafeterías, salones para eventos, restaurantes y bares), amplios estacionamientos o entretenimientos adicionales en sus instalaciones.

En un sentido más apegado al aspecto de formalidad de las empresas hoteleras, Según Báez (2009), en los hoteles de la actualidad cada día adquiere mayor importancia la implementación de los programas de calidad y excelencia enfocados a la satisfacción integral de las expectativas y necesidades del huésped, por lo que recomienda entre otros puntos:

- Tener un coordinador que dependa de la dirección general para la administración de este tipo de programas
- Establecer estándares de tiempo y de calidad en todos los departamentos
- Implementar círculos de calidad en el hotel
- Capacitación continua en todos los departamentos, con instructores internos y externos.
- Realizar evaluaciones internas y externas mediante huéspedes incógnitos.
- Programas de reconocimiento y premiación de empleados de acuerdo a estándares establecidos

- Establecer grados de satisfacción de los clientes con base a cuestionarios específicos.
- Obtener certificaciones de programas como ISO 9002 O distintivo H

1.4. Los estudios organizacionales y sus perspectivas en la empresa familiar

Siguiendo a Rendón (2005), sabemos que los estudios organizacionales surgen como disciplina a finales de los años setenta, momento donde se incorporan nuevas disciplinas y novedosas perspectivas teóricas que permiten vislumbrar las transformaciones radicales que envolvían a las empresas debido al crecimiento de la competencia y los cambios de paradigma del modelo organizacional dando paso a nuevos estudios con un enfoque netamente constructivista y realizando en ellos aspectos ignorados como lo simbólico con una perspectiva extremadamente funcional.

“De esta manera, aparecen en la escena de la discusión temas centrales que cuestionan la racionalidad armónica y de progreso para dar pie al intricado mundo de la vida simbólica; hablamos de temas como la cultura, el poder y el lenguaje entre otros (Rendón y Montaña 2004,101).

Esta herramienta para el análisis de las organizaciones en general surge desde finales del siglo XIX, con la escuela sistemática de Administración científica y concluye con las nuevas relaciones humanas en la década de los setenta. Los estudios organizacionales son de origen europeo y enfatizan entre otros aspectos, la dimensión simbólica y el poder. (Rendón, 2007:23) e incorpora en su análisis

algunos aspectos provenientes de la sociología del trabajo y de las organizaciones, exige alto nivel de multidisciplinariedad que destacan entre otros el psicoanálisis, la lingüística, la antropología simbólica, y la filosofía.

Destacadas escuelas se han generado históricamente en el estudio organizacional como la escuela de la administración científica y de la escuela clásica (Taylor y H. Fayol); la escuela de la burocracia y sus disfunciones de M. Weber, la escuela de las relaciones humanas de Mayo y seguidores, de la escuela de la estructura y contingencias, del comportamiento, la escuela llamada neo-humano relacionismo, del poder y discurso organizacional liderada por Crozier y la de la ecología de poblaciones y todas ellas nos brindan diferentes enfoques para conocer y explicar el complejo comportamiento de las organizaciones.

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

Un aspecto importante en los estudios organizacionales y que sirve a esta investigación para su interpretación, es el apoyo en la corriente llamada nuevo institucionalismo, sociológico (NIS) u organizacional (Vergara, 1997) que surge a mediados de la década de los setenta, donde surgen diversos trabajos hasta conformarse como una reconocida corriente de análisis que enfatiza la dimensión

institucional como marco de referencia que orienta el comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Siendo la Institución el elemento central, que define pautas de comportamiento esperado por lo que controla el comportamiento de los individuos, se ha conceptualizado de diversas maneras dentro de las cuales destacan la insistencia en el acto colectivo, importancia elevada a las normas, la búsqueda de legitimidad, críticas hacia la racionalidad económica e importancia al sentido de la acción.

La institución asume una amplia variedad de formas como: la familia, el estado, el mercado, la democracia, el ejército, la empresa, y la iglesia. Diversos autores como Berger y Luckman, 1997; Enríquez, 1992, Friedland y Alford, 1999, Montaña, 2004, 2005, y Touraine 1995) destacan este planteamiento para comprender tanto la vida social como la organizacional.

La concepción economicista de empresa familiar tiene la particularidad de considerarla como un “tipo especial de empresa”, cuya característica principal es estar bajo la propiedad de una familia que participa colaborando físicamente en ella, ya sea trabajando o dirigiendo sus funciones. Según esta definición, gran cantidad de negocios podrían ser considerados como familiares. Desde este punto de vista, resulta pertinente repensar el término, pues es ambiguo y simplifica la realidad de este tipo de empresas, ya que no explica con profundidad —por la complejidad que denota— lo que significa la dimensión familiar en la empresa.

Como el término tradicional de empresa familiar es limitado, se opta por abordar su estudio considerando que es una organización y, por lo tanto, puede ser estudiada

desde los estudios organizacionales. Así entonces siguiendo a De la Rosa y Contreras, (2007: 34).

“Pensar la empresa familiar como organización es concebida como un constructo social —más o menos— difuso, dinámico y estructurado, en el que los actores se desempeñan en diversos roles y procesos con cierto grado de ambigüedad e incertidumbre relacionados con objetivos muchas veces ambiguos, los cuales —constructo social y actores— son influidos por múltiples marcos y lógicas de acción, institucionales y humanos, que a su vez influyen en dichos marcos y lógicas de acción como el económico, instrumental, tecnológico, político, social, sentimental, cultural, simbólico, psicológico, discursivo y metafórico, en los que la familia o lo familiar representa un marco o lógica de acción institucional más” (De la Rosa y Contreras,2007:34)

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

CAPÍTULO 2. MARCO EXPLICATIVO DE LA SUCESIÓN

La sucesión del dirigente de una empresa familiar como empezamos a ver en el capítulo anterior, es uno de los temas centrales de esta tesis, ya que depende de esta decisión la continuidad y existencia de la empresa hacia algún miembro de una siguiente generación familiar, pero para precisar detalles al respecto habría de apoyarse con estudios cualitativos como el presentado en este documento, acercándonos a conocer la realidad de esta temática en la vida actual y para asegurar si en verdad la continuidad de la empresa depende de esa decisión.

Por sucesión se entiende el hecho del traslado generacional del liderazgo de la propiedad y el control de la empresa a alguien que puede ser un miembro de la familia o no y siguiendo a Cisneros (2011:07) representa la transferencia a otro de la capacidad de ejercer el poder.

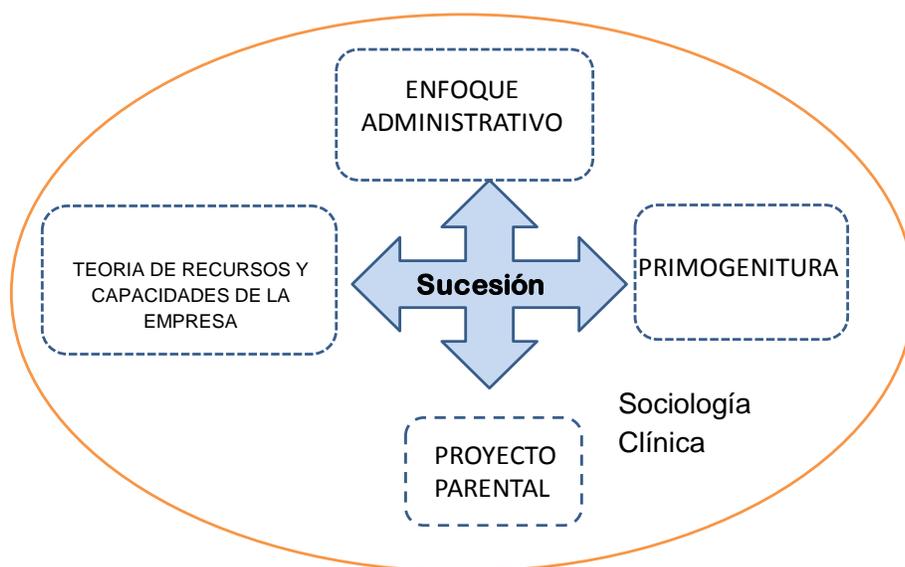
Además descubrir que se aplique la idea de que esta sea una decisión idónea donde la idea de la elección del sucesor nos asegure determinadamente que la empresa permanecerá y trascenderá en el tiempo, o descubrir qué pasaría en caso de presentarse lo contrario; acaso tiene la tendencia a desaparecer o fusionarse; como tal es uno de los retos más importantes para la mayoría de las empresas familiares, llegándose a considerar la principal amenaza para este tipo de organizaciones.

Lo que a manera de tratar de salvar este momento (la sucesión) se recomienda que lo ideal para que este proceso culmine exitosamente es importante *planificar con anticipación*, como vemos en el trabajo de investigación en casos de diversos autores modernos como Iván Lansberg, o Cisneros, y entender que su lógica está

apoyada principalmente en enfoques de economía y de administración al vender el mensaje de: que lo que importa es salvar a la empresa por encima de todo.

Pero bien vale la pena analizar otras perspectivas como la teoría de la primogenitura que sigue siendo importante la aplicación de esta, aun en nuestra sociedad moderna, y que pone en la balanza la planeación o la inclinación afectiva en la que tradicionalmente que apoye la idea de tener un hijo varón al cual heredar o considerar además la aplicación de la teoría de los recursos para evaluar minuciosamente entre los sucesores aquel que sin importar el lugar que ocupe en la familia, es decir sin que tenga que ser el primer o el ultimo hijo o hija que demuestre a su padre que puede ser el ideal sucesor; otras nuevas explicaciones como encontramos en los estudios de sociología clínica a través del laboratorio de cambio social de la Universidad de París VII, Denis Diderot; que desde 1988 es dirigido por Vincent de Gaulejac y entre sus estudios y análisis conoceremos y aplicaremos la propuesta del proyecto parental .(ver esquema 3)

Esquema 3- Perspectivas teóricas para el análisis de la sucesión, elaboración propia.



2.1 El estudio de la sucesión

La evolución y continuidad de la empresa es un tópico muy importante en todas las problemáticas que se enfrenta la familia, el aspecto familiar es un factor importante para la viabilidad, continuidad, evolución y crecimiento de la empresa.

La sucesión es uno de los momentos críticos de la empresa familiar (Handler, 1994), donde sobretodo se entremezclan decisiones afectivas, por mencionar algunas van desde la elección entre los miembros de la familia ya sean hijos, hermanos o esposa el tener que elegir aquella la persona ideal para continuar además de cómo define Davis, (1983) hay que involucrar el paso del liderazgo de una generación a la otra con el fin de que el negocio siga sobreviviendo.

A pesar de que algunos autores prefieren minimizar los efectos negativos de la sucesión y se refieren al proceso de sucesión como un simple traspaso de batuta (Vancil, 1987), es necesario profundizar los estudios al respecto y no tratar de minimizar el hecho de la sucesión como una decisión tan simple y mecánica que sería conveniente dar lugar para que lleve al éxito la empresa simplemente con seguir un serial de pasos y recomendaciones de expertos consultores.

Por lo tanto, es importante considerar que si la empresa perdura en el tiempo, también lo habrá de hacer la familia, al menos durante cierto lapso como por ejemplo en ocasiones una empresa familiar logra desarrollarse y subsistir por largo tiempo, en algunas ocasiones subsiste a más de dos generaciones sufriendo en el interior cambios o ajustes administrativos pero, con la variable de que parte la familia que la fundó ya no participa ni total ni parcialmente de la propiedad (Ver figura 5).

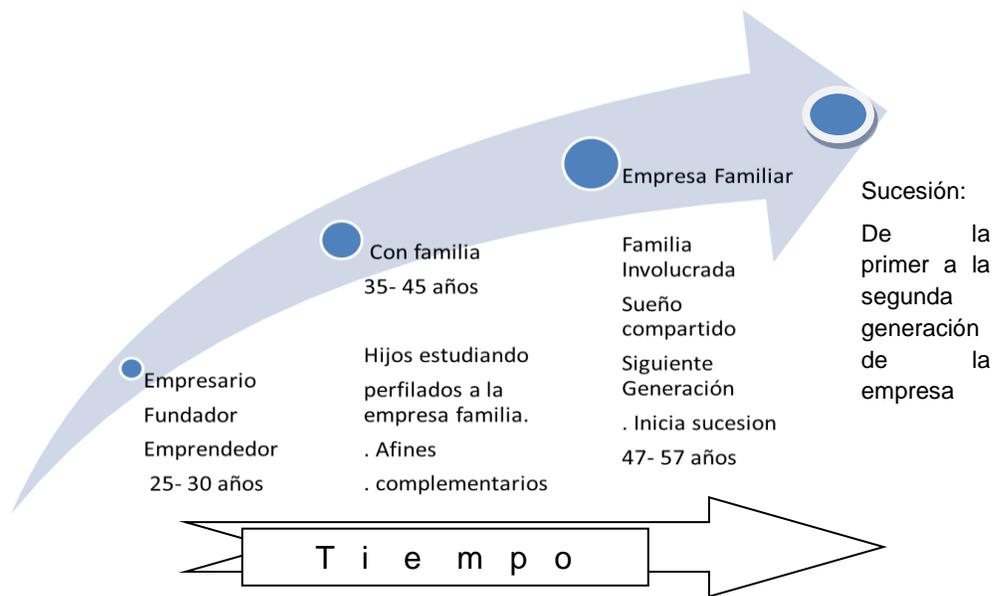


Fig. 5.-La empresa hacia la sucesión, Elaboración propia,

De ahí que algunos autores (Gersick, 1997; Ginebra, 2001; Grabinsky, 1992; Martínez, 1984) coincidan y describan la evolución y la continuidad sea un factor importante en la empresa familiar, encontrando en sus estudios que una familia que funda una empresa con el paso del tiempo ya no participa ni total ni parcialmente de la propiedad, siendo el cambio generacional en la empresa familiar un elemento crucial y señalan en el siguiente cuadro 3 hasta cuatro de las posibles generaciones que pueden llegar a formar parte de ella para lograr una continuidad y evolución en el tiempo.

Generaciones	Incluyen a:
1ra generación	Padre(s) o padres (fundadores) + hijos
2da generación	Hermano solamente o hermanos + primos
3ra generación	Primos (nietos del fundador)
4ta generación	Primos segundos (biznietos del fundador)

Cuadro 3.- Generaciones en la empresa familiar, Fuente: Ginebra (2001).

En la evolución de la empresa familiar hacia la siguiente generación, el proceso de sucesión como dijimos anteriormente está muy ligado al factor tiempo y donde aparece el concepto de perpetuidad, donde hay que tomar en cuenta la brecha generacional hasta de 30 años de una generación a otra y que retiene o puede perder la visión de mantener vivo a través de generaciones futuras el nombre de la familia, y que el predecesor aún tiene la responsabilidad de exaltar y que debe ser uno de los objetivos a largo plazo más buscados.

Específicamente Ginebra (2001) señala cuatro posibles fórmulas de evolución, que van de un polo al otro según lo muestra el cuadro anterior: en uno de los extremos se consigue hacer perdurar el carácter familiar, con todo lo que conlleva; en el otro, se obtiene una evolución más notable de la empresa en términos físicos y económicos, pero el aspecto familiar tiende a desaparecer, siguiendo sus palabras en lo que se refiere a la continuidad.

Siguiendo a Ginebra (2001), encontramos que asevera que la única forma segura de la empresa familiar pueda perdurar es aplicando las recomendaciones relacionadas con la dirección y gestión de la empresa ya descritas. Sin embargo, a estos señalamientos se añaden otros que tienen que ver con el aspecto familiar.

Así, la continuidad de la empresa familiar es vista como un proceso que comienza desde que se crea, cuando arranca el compromiso de la familia para con el negocio; a su vez, este proceso implica una suerte de “educación” o adiestramiento de los integrantes de la familia en los quehaceres del negocio, y por lo tanto se requiere tomar decisiones” Ginebra (2001).

La sucesión nuevamente es un tema central en la temática de empresas familiares y debido a su importancia es estudiado por diversos autores, pues implica el paso de la propiedad o dirección de la empresa de la primera a la segunda generación. Siendo este cambio considerado como un momento crítico que según Martínez, (1984) implica sobretodo decisiones afectivas.

La elección del sucesor o sucesores involucra una valoración permeada por lo sentimental y afectivo, por lo cual tiene repercusiones muy profundas (De la Rosa, 2009). Los criterios de sucesión, de padres a hijos en la empresa familiar tradicionalmente siguen un patrón de tipo monárquico, es decir, de sangre y primogenitura, aunque también se encuentran en la actualidad por cuestiones de seguridad familiar y patrimonial el que sea delegada la administración de la empresa a terceras personas que no necesariamente tengan algún lazo familiar en su empresa, simplemente rinden cuenta de ella pero controlando sus acciones cercanamente.

Por otro lado debemos entender que para el fundador de la empresa familiar el transferir su propiedad es uno de los aspectos más difíciles de aceptar, planear el momento de ejercer la sucesión equivale a un duelo que debe llevarse apropiadamente a manera de que este paso se proceda de manera natural y menos complicada para todos los miembros implicados, de acuerdo con Mouline,

“El duelo corresponde a un estado afectivo doloroso provocado por la muerte de un ser amado. El duelo significa el conjunto de operaciones mentales que realiza el individuo para aceptar la pérdida (Mouline, 2000: 213)”.

Hablando de sucesión nos referimos al duelo en sentido metafórico ya que también está considerado por la pérdida o cesión de la empresa, aunque en si la empresa no muere de forma literal ya que el inmueble continua con su estructura, equipamiento y sistemas es decir queda físicamente. Lo que es innegable es que la sucesión significa un hecho doloroso para el fundador y por lo tanto es muy posible que por esta razón se dé la situación de negación del hecho o hechos conflictivos por parte de los involucrados en la sucesión, el hecho de tener que elegir o determinar a quién de sus miembros deja la empresa, no es un tema fácil de tratar ya que por lo general las personas se niegan a hablar de lo que les duele por lo que esta cuestión está llena de contradicciones.

Sin embargo, desde el enfoque administrativo, la sucesión es vista como una situación mecánica que tiene una solución muy simple y natural, como recomienda Treviño-Rodríguez que menciona que

“La sucesión es un proceso en el que para prepararse al relevo generacional, todos los miembros de la familia deben acudir a tomar cursos y seminarios para adquirir conocimientos para una formalización del proceso y que sea un acto sucesorio planificado de esta forma puedan contar con la ayuda para considerar las perspectivas de la empresa y la familia, y guiado por criterios más formales que solamente la afectividad” (Treviño-Rodríguez 2010:208)

Una vez más, el discurso sobre la sucesión en la empresa familiar destaca los inconvenientes de entremezclar las relaciones de parentesco con asuntos de negocios. Pero aun así, la planeación del sucesor deja más incertidumbre y ansiedad para el fundador quien es el que debe tomar la decisión final evaluando el momento preciso para realizarlo.

Como se ha mostrado, si bien existe gran cantidad de obras y teorías de corte administrativo que abordan la empresa familiar como tema principal, no hay una concepción clara respecto de ella, y las definiciones suelen ir acompañadas de supuestos que soslayan el conocimiento de lo que significa la dimensión familiar en el ámbito de la empresa, más allá de su aspecto disfuncional en el desempeño de las empresas, es por ello. Que se requieran más investigaciones en el tema que precisen mostrarnos las situaciones reales, entender e interpretar las situaciones al respecto.

Por ello se requiere pues, comprender de mejor manera lo que significa hablar de la familia en términos de algunos autores pertenecientes a las ciencias sociales. Se vuelve necesario revisar más a fondo, sin pretender ser exhaustivo, lo que significa la familia para las diferentes disciplinas sociales, en la búsqueda de comprender mejor las implicaciones de la dimensión familiar en las empresas. La familia es una de las instituciones más importantes de la sociedad, de ahí que se le haya abordado indistintamente por unas y otras. En las diferentes obras que se han hecho con este propósito, se reconoce su importancia como grupo primario, fundador de la especie humana. Ahora veremos algunas particularidades del concepto *familia*, así como algunas perspectivas analíticas al respecto.

Como expuso respecto al tema de la familia y la empresa familiar. Luis Montaña, (2012) en uno de los seminarios de investigación del doctorado en estudios organizacionales,

“es que se trata de dos instituciones de naturaleza distinta que pueden complementarse pero también se contradicen que se conjuntan y se tratan de

naturaleza distinta, se entienden y no se entienden, son la empresa y la familia. A veces no se llevan bien y a veces si se llevan muy bien, una cosa es la institución empresa y otra cosa es la familia, para la administración solo es una empresa si le quitamos un poco lo familiar va a funcionar muy bien, y debería entenderse si hay que comprenderla desde ambas instituciones” Montaña, (2012).

De esta forma el factor institucional llamado familia, existe y ha sido estudiada desde la antigüedad⁷ se tratan las diferentes concepciones de familia donde hay acuerdos sustanciales, aunque con sus esperados matices. Así, por ejemplo Engels (1984) expone que, en su origen, la palabra *familia* no significa el ideal y la mezcla de sentimentalismos que imperan en nuestra época.

El término latino “famulus”, de donde proviene la palabra familia, significa esclavo doméstico, y encontramos que en su primera acepción la familia era “el conjunto de esclavos pertenecientes a un mismo hombre”. La moderna acepción de familia proviene del concepto romano *id est patrimonium*, que designaba a un nuevo organismo social en el que el jefe tenía bajo su poder a la mujer, a los hijos y a cierto número de esclavos, y que incluía la patria potestad de los mismos

La autoridad paterna representa la suma de derechos que legalmente le pertenecen al padre sobre el hijo (*patria potestad*). Algunos autores como Engels, 1984; Lacan, 1977; Linton, 1986; Parsons, 1986 destacan que si bien son conceptos afines, no debe confundirse la familia con el matrimonio; ya que hubo formas de familia en las

⁷ Para detallar este análisis véase el artículo de la rosa (2009),

que no existía una forma matrimonial bien establecida, y mucho menos monogámica como la que prevalece en nuestra cultura en nuestros días.

Engels (1984) señala que el matrimonio monogámico, como lo conocemos hoy, es una figura contractual propia del sistema capitalista burgués y, por lo tanto, es muy coherente con la lógica instrumental. El matrimonio no es, en la mayoría de los casos, un acto libre y voluntario, sino uno donde se busca obtener un beneficio o posición favorable. Así, para Linton (1986:5) la familia es la más antigua de las instituciones sociales humanas, que sobrevivirá en una u otra forma mientras subsista la especie. En tanto que las instituciones sociales son los constructos humanos más perdurables en el tiempo, se vuelve difícil esclarecer las formas primitivas de asociación social que precedieron a la institucional que actualmente perdura, en buena medida porque no hay registros escritos de épocas tan remotas.

En contribución a lo anterior Schrecker (1986) en su definición de familia establece que es

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

De la misma manera cito a Parsons (1986:51), quien nos aporta en su estudio acerca de la familia norteamericana y la caracteriza como un sistema abierto, matrilineal y conyugal, esto último en el sentido de que se compone de familias conyugales relacionadas entre sí, de esta forma el define que la familia es un grupo solidario en

el que los estatus, los derechos y obligaciones se definen por una simple pertenencia al mismo y por diferenciaciones secundarias, como la edad, el sexo y la vinculación biológica por lo que es notable que puede exigir a cualquiera de sus miembros una contribución acorde con lo que es capaz de hacer y dar. Es pues, una red de relaciones emocionalmente cargadas, donde el afecto mutuo entre sus miembros es la base de su solidaridad y lealtad Parsons, (1986:52).

Mientras que para Llewellyn (1986), la familia es vista desde otra perspectiva porque considera que “sigue siendo una organización con aspectos legales, gubernamentales y políticos propios, dentro de la cual se aprenden las lecciones básicas, aunque no se enseñen conscientemente como tales” (Llewellyn, 1986:129).

Entre esas lecciones enuncia el orden apoyado en la autoridad, la honestidad en la acción, la participación por petición o por voto, los deseos e intereses en conflicto; en pocas palabras, es en la familia donde se gestan los patrones de conducta y pensamiento básicos de todo ser humano. Para este autor, el ser humano es producto del grupo y, por consiguiente, se convierte en miembro absorbiendo muchos aspectos vitales del grupo que le rodea de manera inmediata: la familia.

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

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

2.2. La sucesión con enfoque administrativo

Como ya vimos en el tema anterior el fenómeno de la sucesión de la empresa familiar, es uno de los temas que más ha sido estudiado en las últimas cinco décadas, entre otros autores como cito a Allouche y Aman, (2000) y sus investigaciones acerca del contenido de este tema se han visto en por lo menos 150 artículos documentados desde los años 1976 al 2011, (Niebla, Cisneros, Zaldívar y Aguilar.2011)⁸.

Y coincidiendo con estos autores de que la sucesión resulta ser un tema de mayor dificultad de comprensión debido en gran parte por que la idea central es que la empresa tiene que trascender las generaciones, y bajo el argumento de que en la empresa familiar ante la situación de transición manifiestan sentimientos ambivalentes entre los grupos de interés.

⁸ Referenciados de: Metodología de estudio de la empresa familiar, diciembre 2011, Estudio bibliométrico de la sucesión en empresas familiares, menciona además la identificación de 285 autores contenidos en 86 revistas, contando un record de 27 artículos recientes como en el año 2009.

Esto provoca e impide que las partes involucradas planifiquen constructivamente la acción de forma armoniosa, lo anterior se apoya en la experiencia de los investigadores como Iván Lansberg (1988) que ha documentado sus experiencias personales y asesorías que ha realizado en estudios de casos de diversas empresas.

En diversos artículos, Lansberg ha resaltado la importancia de realizar la planeación de la sucesión y recomienda que sea vista como una realidad positiva que se debe procurar en las empresas familiares, dando el aspecto de que una segunda generación retome la empresa y bajo el argumento de que el sucesor debe buscar su crecimiento o expansión y de ser posible se mantenga hasta pasar la estafeta a una tercer o cuarta generación es una premisa de la modernidad donde todo tiene secuencia y la preservación de las cosas es básicamente un valor intrínseco.

Según opinan otros autores, citados en el mismo libro de Metodología de estudio de la empresa familiar, encontramos desde la época de los años sesenta autores como E.G., Christensen, 1953, Trow, 1961; Dyer, 1986, Ward, 1987, Rosenblatt, de Mik, Anderson y Johnson, 1985 por mencionar algunos, coinciden al realizar recomendaciones al respecto ya que la sucesión planificada en las empresas familiares, es el proceso explícito por el cual el control administrativo de la empresa es transferido de un miembro familiar a otro.

Así como otros autores (Christensen, 1953, Trow, 1961; Ward, 1987) también coinciden y por ello reafirma Lansberg, (1988), que identifican la falta de planificación de la sucesión como una de las razones más importantes por las que muchas empresas familiares de primera generación no sobreviven a sus fundadores.

Como tienen una larga experiencia en sucesiones planificadas ellos afirman en sus investigaciones que consideran un factor importante *la planeación* para asegurar la continuidad y prosperidad de un negocio, porque alegan que es innegable que ante la súbita partida del líder familiar puede causar mayores conflictos en el ejercicio de poder y autoridad, aumentando los problemas entre ellos y potenciales sucesores y crean entornos y aumentan cuestiones problemáticas.

Las situaciones más problemáticas que se pueden dar son las que afectan la economía de la empresa como es el bienestar financiero que consideran propiedad de la familia, algunos otros incluso han llegado al extremo de afirmar que para abordar eficazmente la sucesión planificada, es el único regalo más duradero que una generación puede conceder a la próxima.

Uno de los obstáculos que más pesan al momento de ceder el puesto de dirigente para un fundador de empresas, la representación que él hace acerca del significado de la misma sucesión y el simbolismo que surge de esto al relacionar a la sucesión con la pérdida del control de su empresa y llegar a enfrentarla con miedo por considerar esta situación como en dar paso a la muerte física al tener que ceder la pérdida de la empresa.

Y siguiendo en esta temática a Becker (1973), quien afirma que no es una tarea fácil para nadie y menos para un empresario que ha pasado su vida con la firme creencia de que al controlar la empresa también controla su propio destino (Gasse, 1982; Brockhaus, 1982).

La planificación de la sucesión obliga a los fundadores a pasar por una especie de ritual prematuro de la muerte expone Lansberg (1988) en su artículo la conspiración

de la sucesión; por lo que explica que la relación a esta interpretación tiene lugar al tener que dejar la empresa equivale a aceptar la muerte o considerar que a partir de ese momento debería dejar de existir, de ser el centro de atención e importancia al dejar de ser el dueño; o que pierde su identidad como líder ya que deja de ser el administrador al que todos acuden y el tener que dejar el control sobre lo que ha construido y cuidado durante años de su vida.

Otra interpretación como la que nos aporta Levinson (1971) desde la experiencia del psicoanálisis es, que los fundadores que tienen problemas con la sucesión a menudo experimentan fuertes sentimientos de rivalidad y celos hacia los potenciales sucesores por lo que explica que es visto como que el hijo simbólicamente derrota al padre al comenzar su propio negocio. Simultáneamente construye y se casa con su organización que simbólicamente representa a la madre que nunca pudo arrebatarse a su padre

De esta manera podríamos entender que la resistencia de un fundador de empresa familiar está contenida por grandes conflictos internos que no se resuelven solamente con la planeación de la sucesión de su empresa, muy por el contrario esta situación detona todos sus temores que convierte en resistencias y contradicciones al momento de pensar que tiene que aceptar la sucesión de su empresa ya sea planeada o súbita de esta forma coincide Montaña (2012), precisando que la sucesión en términos de la reinterpretación simbólica para el fundador equivale a morir y nadie está dispuesto a morir dos veces. Montaña, (2012, UJAT)⁹.

⁹ Seminario de tesis IX, Noviembre 2012, UJAT, Villahermosa Tabasco.

Ahora bien, si consideramos las tendencias demográficas en México indican que cada vez es más frecuente que las personas alcancen las edades avanzadas con alguno de sus padres aún vivo, según estimaciones de la transición demográfica de México, presentadas en el XII Censo General de Población y Vivienda, 2000, de la CONAPO sería mejor considerar la convivencia de las dos generaciones en la empresa por más tiempo de lo previsto, lo que llevaría a establecer estrategias para que la sucesión no se apresure o determine mediante la sencilla recomendación de la planeación. Otro desafío ante estos estudios es el incremento de esperanza de vida libre de discapacidad.

“En la medida que avanza el proceso de envejecimiento no solo habrá cada vez más adultos mayores, sino que estos vivirán por más años, debido a la reducción de la mortalidad en las edades avanzadas. En 1930, el promedio de años restantes de vida para quienes cumplían 60 años era de alrededor de 13 años. En 2000 se había incrementado a alrededor de 21 años¹⁰”.

Si en la actualidad, por ejemplo tomando en cuenta lo anterior, se considera que la edad promedio del fundador de una empresa familiar en proceso de planeación de la sucesión de su empresa oscile en una edad promedio a los 65-70 años, y se tenga una esperanza de vida de 15 a 20 años más, significa que alargaría aún más la situación de espera por la sucesión de la primer a segunda generación.

Por lo anterior es importante investigar y dar respuesta a precisar que quizás no se tenga conocido el funcionamiento y seguimiento en el ciclo de vida de las personas y

¹⁰ CONAPO, 2000, Informe y estimaciones con base en el XII Censo General de Población y Vivienda, 2000

relacionarlo con el ciclo de vida de la empresa, por lo tanto también se prolongaría y con ello el tiempo de espera en la transición de una primer generación a otra.

Por el contrario en la opinión de (e.g., Lansberg, Perrow, & Rogolsky, 1988) es que con este envejecimiento de la población, el número de líderes de negocios de la familia frente a la sucesión y la jubilación y se acelerará en los próximos decenios (Deloitte & Touche estudio, 1999, Lansberg, Perrow, & Rogolsky, 1988, Sonnefeld, 1986).

Nuevamente en su discurso insiste en forma alarmante que, la falta de planificación de la sucesión puede llevar a la quiebra de gran porcentaje de empresas familiares y la pérdida de puestos de trabajo en las siguientes décadas.

Por lo tanto queda en duda si en realidad la visión de que sin la debida planificación de las dificultades de la sucesión en estas empresas podría producir un negativo efecto en cascada sobre la economía ya que a pesar de no existir la planificación en la mayoría de las empresas familiares, estas resuelven sus problemáticas y sobreviven en su interior a los del grupo familiar, de acuerdo con sus circunstancias familiares y empresariales, según el enfoque administrativo, como grupo familiar deben encontrar los puntos clave sobre los cuales ponerse de acuerdo, entre ellos el aspecto de la sucesión.

Se ha observado que la sucesión es uno de los asuntos sobre los que la mayoría de las familias necesitan tener consenso y que éstos deben tomarse para dos etapas importantes: la primera es aquella en la que los padres e hijos trabajan juntos, mientras que la segunda se inicia cuando los hermanos se encuentran ya solos

tomando decisiones sobre el negocio, ya consumada la sucesión y sin la presencia diaria de sus padres.

En la experiencia actual de las investigaciones académicas realizadas por investigadores de la Universidad de Monterrey¹¹; México, promueve la especialidad en empresas familiares, apoyando a los procesos de cambio generacional en su experiencia con familias empresarias de esta ciudad, menciona que para lograr exitosamente el cambio de generación en el mando de la empresa, han encontrado coincidencia en que el proceso de acuerdos para la sucesión debe iniciarse con la elaboración de lo que Miguel Ángel Gallo (2003), llamó hace ya más de 10 años: el protocolo familiar; mismo que señala que es un acuerdo que delimita el marco de desarrollo y las reglas de actuación y relaciones entre la empresa familiar y su propiedad, sin que ello suponga interferir en la gestión de la empresa y su comunicación con terceros (Amat J, Corona J., 2007).

2.3. Teoría de la primogenitura.

Analizar la aplicación de la teoría de la primogenitura en este estudio, es un aspecto que me pareció importante considerar ya que en el entendido sentido irracional de la participación de la familia en la empresa, ésta es una cuestión que se marca en la tradición de las familias de esta la ciudad por lo que se realizaron en esta investigación observaciones al respecto bajo este criterio; ya que siendo la ciudad de Villahermosa una ciudad relativamente pequeña y tradicionalista pero contradictoria

¹¹ Universidad de monterrey, UDEM, en su página expone artículos derivados de investigaciones en la temática de empresas familiares.

al estar inmersa en un acelerado revestimiento de modernidad en menos de cuarenta años.

En muchos pueblos en la actualidad bajo el esquema tradicional existe la idea de que los primogénitos varones son el símbolo de la continuación de la familia, del apellido y legado familiar y consecuentemente de la estirpe; dando esta forma altas expectativas en el primer hijo y obligarle a ser el ejemplo a seguir de sus hermanos, esforzarse por ser el mejor y tolerar el hacerse cargo de lo más valioso para la familia: La empresa familiar bajo la premisa de que la propiedad es hereditaria, pero la capacidad de dirigir no lo es, se aplicó recurrentemente durante décadas el criterio de primogenitura en la herencia de las empresas familiares. Barbeito, S. (2005).

Hasta el siglo pasado era muy común en las sociedades europeas con tendencias discriminatorias al género femenino lo que en nuestro país se considera como machistas que evaluaban como único requisito para acceder al puesto de máxima responsabilidad en la empresa se debía ser el primogénito varón en la familia, razón por la cual se adjudicaban altos índices de mortandad de la empresa familiar. ya que como la propiedad se heredaba bajo esta premisa, resulta interesante saber a detalle ¿qué pasaba con las empresas-familiares en las que no se cumplía con esta moción? o no se tenían hijos, o donde solo nacieran hijas.

Para algunos autores como Ussmane (1996), Cabrera (1998), resulta evidente que el criterio de la primogenitura ha sido un criterio de comodidad que exime a los padres de la responsabilidad de tener que elegir al hijo más capacitado y por medio de la usanza haya trascendido a través de los años.

Esto prevalece en la actualidad sobre todo ante la profesionalización de los oficios y la empresa familiar, además de la intensa lucha a favor de una igualdad de sexos, en la actualidad la mujer se ha preparado y se multihabilita en el medio profesional, se considera bajo resultados de estudios como el de Susana Barbeito realizado en 2005 acerca de la consideración de este criterio en la empresa Gallega¹², que aporta en su investigación los empresarios gallegos se manifiestan muy preocupados por la planificación del proceso de sucesión en su conjunto que este criterio ha perdido fuerza ante la opinión de valorar la capacidad de un miembro familiar, sin que éste tenga que ser necesariamente el primogénito.

Lo anterior lo respalda sobre todo porque en la actualidad, la tendencia de este criterio es que debiera ser aplicada con más sentido de justicia e inclinada a valorar las capacidades y habilidades del ser humanos en lugar de dejar que predomine la elección del primer hijo del fundador de la empresa.

- En este mismo estudio, los autores al respecto concluyen que:
 - La esencia del criterio de primogenitura como forma de acceso al puesto de máximo responsable de una empresa familiar sigue viva.
 - La profesionalización de este criterio ha consistido en el acceso al puesto máximo responsable del hijo varón más capacitado.
 - Este criterio continúa infrautilizando un recurso clave en la empresa familiar: las capacidades y habilidades de las hijas del fundador.
 - ...Existe un cambio de tendencia en la planificación del proceso de sucesión, a pesar de reticencia por crear la planeación

¹² La planificación del proceso de sucesión en la empresa familiar Gallega, Susana Barbeito Roibal, Depto.de Economía, análisis Económico y ADE, Universidad de Coruña.p-7-10.

definida de la sucesión por los problemas acarreados en el proceso.

- El 52% de los encuestados no consideran necesaria la planeación de la sucesión dentro de la empresa familiar Gallega.

Apegarse a sentar las bases de la sucesión de la empresa familiar en este criterio deja muchos espacios vacíos en cuanto a igualdad de géneros por la preferencia al sexo masculino, inconformidad entre los miembros de la familia en caso de haber más hermanos, posibles abusos hacia la empresa por parte del primogénito al saber que cuenta automáticamente con el privilegio de la sucesión inmediata, o incluso como cita Cisneros,(2009),puede darse la resistencia del heredero a asumir dichas responsabilidades, pues no se encuentra preparado para la tarea o se presentan conflictos de intereses entre hermanos.

2.4. Teoría de los recursos y capacidades de la empresa

El planteamiento de la teoría de los recursos, las capacidades y las competencias de la empresa, establecen que la estructura y los límites de la empresa están asociados con la existencia de competencias individuales o colectivas que se generan mediante las habilidades y conocimiento tácito que de alguna forma propicia y conserva la organización. Se encuentran en este sentido similitudes entre Penrose (1959), Nelson Winter (1982) y Teece (1982), quienes opinan que la empresa es depositaria de conocimiento o competencias específicas que incluyen las técnicas y la organización.

El interés de Penrose, en esta suposición es explicar el crecimiento de la empresa y las razones de la diferenciación y competencia entre firmas, abordando solo las causas internas a las mismas que generan y limitan su crecimiento.

Aplicada a la dinámica de la empresa familiar, esta hipótesis es aceptada por investigadores reconocidos en el tema como Grant, R.M. (1991 y 1992), Barney, J.B. (Fernández, Z. (1993), Cabrera, M.K. y de Saá Pérez, P. (1996); Cabrera Suarez, K. (1998) ya que la consideran una base teórica válida sobre la cual fundamentan el estudio de la planificación del proceso de sucesión en este tipo de organizaciones.

Y se traduce en que quien efectuó la sucesión empresarial será aquel miembro de la familia que demuestre al sucesor tener las habilidades, y aplicar las técnicas y conocimientos óptimos para dar la continuación de la empresa.

Se establece por entendimiento de la experiencia de sus administradores, que las empresas exitosas lo son porque saben identificar y explotar la totalidad de sus recursos y capacidades a través de sus estrategias. (Barbeito S. (2005), mas sin embargo las empresas familiares poseen importantes potencialidades que las diferencian de otro tipo de organizaciones y que les confiere un importante potencial competitivo, el cual puede verse amenazado por un proceso de sucesión establecido inapropiadamente o no planificado, Vancil, R.F.(1987), Ward, J.L.(1987), Handler(1994), Gallo (1995).

Entendiendo la importancia del estudio del enfoque de la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, debemos considerar que parte de dos generalizaciones empíricas ya que existen diferencias sistemáticas entre cada empresa en la medida en la que controlan de manera distinta los recursos necesarios y estas diferencias

son estables y provocan diferencias en su desempeño ya que finalmente buscan maximizar su beneficio económico.

Visto de esta manera podría pensarse erróneamente que la simple utilización de la totalidad de los recursos de la empresa aseguraría la capacidad para sobrevivir al paso de las generaciones utilizando la constante de planeación, pero cuando el sucesor no tiene opciones de herencia en el caso de tener un solo miembro por consiguiente no realiza un análisis y aplicación sino por herencia la transfiere aunque exista otra persona que pueda ser el ideal en continuar la administración de la empresa.

Por lo que el fundador concededor de este aspecto y en quien está centrada la decisión al respecto es quien funge a través de su decisión personal y afectiva como el elemento clave para la coordinación y explotación de los recursos tanto tangibles como intangibles ya que él conoce su empresa a la perfección.

2.5. El estudio de la sucesión desde la visión de la sociología clínica.

La Sociología clínica es una disciplina que está en construcción predominantemente en el campo intelectual francés, Pagés¹³,y Enríquez¹⁴ son algunos de sus antecesores quienes colaboran en el desde fines de los años setenta, por lo que no es un estudio muy destacado en nuestro país, y asume dentro del campo de las ciencias sociales el interés por una mirada que articule el individuo y la dinámica

¹³ En 1958 Max Pagés fundador del campo psicosocial y de la Asociación para la investigación y la intervención psicosociológica con André Levy, Jean Claude Rouchy y Eugene Enriquez realizando investigaciones y aplicación de la psicosociología.

¹⁴ Eugene Enriquez, Sociólogo y Profesor en la universidad de Paris.

social, esta propuesta se estudia en varios países como Canadá, Estados Unidos, Brasil, Bélgica, Uruguay, Grecia, Italia y Suiza; es un enfoque cualitativo que se da en el marco de la posmodernidad con un reconocimiento de la multireferencialidad en el trabajo teórico dando la posibilidad a la construcción de marcos conceptuales provenientes de diversas teorías afines epistemológicamente y que se adapten a las condiciones del objeto de estudio. (Rodríguez, 2005).

Su importancia recae en la insistencia de una condición de integración de las ciencias humanas, a partir de aprehender los fenómenos sociales integrando las formas en que los individuos los viven y los representan.

Etimológicamente la palabra clínica se deriva del griego *Klinicos* que significa observar “cerca de la cama del enfermo”. Este método en medicina supo inaugurar la posibilidad de darle la palabra al paciente para conocer su padecimiento, esto se traduce en lo social como una aproximación a los actores y tomar en cuenta lo que viven y se representan acerca de su propia existencia. La persona que sufre, se observa y se aprende de ella ya sea escuchándola o aprendiendo en su totalidad, en su ambiente, observarla y considerar su sufrimiento e interpretando su enfermedad como un síntoma; el síntoma de un conflicto interno no resuelto, de un malestar o sufrimiento que lo aqueja.

En la Sociología, el proceso es similar, ya que al aproximarse a los actores, escucharlos, observarlos, tomar en cuenta lo que dicen al aceptar o negar un hecho, investigarlo para conocer e interpretar las significaciones sobre sus prácticas y sus representaciones sociales.

Siguiendo a Taracena Ruiz (2010), se trata de una perspectiva que se desarrolla en las ciencias sociales en contraposición al malestar que provoca la mirada positivista sobre las prácticas sociales (Grasseli & Salomonte, 2012), la perspectiva clínica implica reconocer la cuota de incertidumbre que supone la conceptualización de la realidad histórico-social, es decir interpretarlo como un discurso que un mismo sujeto tiene de su pasado, la historia es un relato construido para dar un sentido a los acontecimientos pasados que un sujeto construye, es tratada como una novela que implica descifrar. La Sociología clínica se interesa en el individuo en situación rechazando separar lo individual y lo colectivo, lo afectivo y lo institucional, los procesos inconscientes y los procesos sociales.

Por ello el apoyo en la Sociología Clínica tiene por objeto la dimensión existencial de las relaciones sociales que hagan eco en la propia capacidad de interpretar su conducta con la aproximación biográfica de los relatos de vida como métodos de investigación y el acercamiento directo al objeto de estudio.

Así es como Vincent de Gaulejac,¹⁵ utiliza la sociología clínica entre sus técnicas de interpretación y estudio el análisis de una historia de vida que nos sirve para descubrir los factores estructurantes comprendiendo la dinámica interna del actor al cuestionar las divisiones entre las diferentes disciplinas como la sociología clínica y el psicoanálisis, y buscan comprender los mecanismos que determinan los destinos individuales y colectivos.

¹⁵ Vincent de Gaulejac, es director del laboratorio de Cambio Social en la Universidad de Paris.

“En particular se trata de comprender la articulación entre el funcionamiento social y la “otra escena” la cual organiza el funcionamiento psíquico inconsciente” (Rodríguez, 2006, p 19).

De lo anterior, se puede agregar que el inconsciente se refiere a un aspecto estructural del individuo, sobre el cual este mismo no posee un control completo, pues opera de manera automática. Sus manifestaciones son visibles en aspectos como el lenguaje corporal o verbal no consciente, también llamados “Lapsus”, y en los actos impulsivos y no razonados de las personas en sus interacciones interpersonales. En muchas ocasiones reflejan la tensión de un individuo; pudiéndose ejemplificar señalando que: Entre más represión tiene un individuo más posibilidad de emitir conductas automáticas generadas en el ello que son inconscientes. Estas conductas por si solas pueden ser sumamente perjudiciales para la interacción grupal o las relaciones interpersonales. Sin embargo es importante enfatizar también que una nula represión de los contenidos inconscientes del individuo traería como consecuencia similares conductas debido a la falta de restricción y condicionantes morales de comportamiento en grupo.

Otros autores citados por el mismo como Bernoux, Sainsaulieu y Sergrestin, a la vez coinciden en apoyar el estudio de la sociología en las empresas por su importancia en el conjunto social al estudiar instituciones como la escuela, la familia y el ejército.

La sociología de las organizaciones dirigió sus esfuerzos principalmente al estudio de las instancias de la administración pública dejando a un lado las empresas que con el tiempo ganaron un lugar en el escenario de la actuación social.

Los diferentes autores que representan las fuentes de este enfoque como Enríquez, y De Gaulejac nos dan una idea de los aspectos sociales, psíquicos, existenciales involucrados en la corriente de la investigación de la sociología clínica donde conceptos de historia y de historicidad representan el eje central en el trabajo de la subjetividad, las intervenciones e investigaciones se dirigen a que el sujeto que participa en ellos tome conciencia de su lugar en la historia.

La apuesta del enfoque clínico social es crear formas de investigación e intervención que permitan al investigador y a las personas que intervienen en ellas como co-productores del conocimiento, insertarse en un proceso de cambio social y convertirse en sujetos de historicidad.

Los seguidores de esta corriente piensan que esta corriente socio-clínica promueve un trabajo con el sujeto que evita la instrumentalización tan frecuentemente en los enfoques positivistas de las ciencias sociales, por este hecho esta corriente representa una mirada crítica frente a los enfoques dominantes y cientificistas en la psicología y la sociología. (Rodríguez, 2005:245).

Así mismo suponen que hay una coherencia entre la forma de concebir al sujeto y las corrientes teóricas de las que se alimenta esta aproximación, así tiene como resultado una forma de investigación que implica una relación estrecha con la praxis lo que obliga al investigador a estudiar su relación con su objeto de estudio y con los actores con quienes trabaja.

De la misma forma Morgan(1986), quien utilizaba metáforas para comprender y hacer frente a los problemas de la organización y entre ellas destaca que la organización es humana en el sentido más completo a un referente de instituciones,

así como también Erving Goffman, (1961), donde presenta el concepto de instituciones totales a partir de un estudio de diversas instituciones que comparten un espacio delimitado como hospitales psiquiátricos, asilos, cuarteles, a partir de este estudio, logra articular dos grupos sociales en interacción dentro de la institución total: *custodios* e *internos*.

De los *internos*, Goffman establece dos formas primordiales a través de las cuales los *internos* se adaptan o adaptan a su entorno: *primarios* cuando el *interno* se adapta a los reglamentos y estructuras institucionales; *secundarios* cuando los individuos logran adaptar algunas características institucionales para su beneficio.

Lo anterior para dar un ejemplo del marco explicativo y para trasladarlo al mundo de empresas familiares hoteleras, de esta forma hay que considerar que una empresa familiar de corte de servicios de hospedaje me parece que asemeja a este tipo de institución ya que son organizaciones conformadas en el sentido de que podemos identificar que se dan reglamentos y este tipo de fenómenos y los *custodios* serían los miembros de una misma familia que aplican su disciplina entre los *Internos* o empleados del hotel para lograr ajustarlo a su entorno empresarial, mediante el uso de las tensiones dentro y fuera del contexto familiar, es decir, con la flexibilidad que los *internos* vistos como trabajadores o colaboradores de la empresa familiar han aprendido a adaptarse a su entorno al sentirse muchas veces como parte de las familias de sus superiores, sin serlo en un sentido real.

Quizás como expone Montaña, en sus conferencia (2012, UNICAR) ¹⁶, valdría la pena analizar con más investigaciones que nos muestren que para algunas personas el hecho de que se les herede una empresa sea algo que esperan toda su vida, mientras que para otras sea un problema familiar o un estorbo.

2.5.1 El proyecto parental

En la génesis socio-psicológica del proyecto parental, la propuesta planteada por Vincent de Gaulejac (2005); parte de analizar la relación del padre y madre con el deseo que sus propios padres tuvieron hacia ellos y la expresión del deseo de los padres por sus propios hijos, ya que esta situación resulta ser una contrastante mezcla de miedos y deseos acerca de lo que los padres desean a través de sus hijos. Por un lado, contrasta el miedo a que el hijo llegue a ser como los padres y deseo de que a la vez sea la continuación de su vida.

De Gaulejac, Hace una singular aportación bajo el enfoque de la sociología clínica y en particular sirve para crear un análisis acerca del proceso de sucesión en la empresa familiar ya que destaca los aspectos contradictorios en un proceso de sucesión.

Es interesante esta óptica por los afectos parentales que se manifiestan en la empresa familiar ya que es común que el fundador proyecte sus sueños hacia los hijos en una forma impositiva y consecuentemente con el tiempo estos se deriven en

¹⁶1er seminario de perspectivas de investigación en Mipyme, UNICAR: Universidad del Caribe, Cancún Quintana Roo, Junio 2012,

conflictos al interior debido a la complejidad existente de la institución familiar en la empresa y las contradicciones en la vida familiar, Gaulejac (2005) ubica la sucesión en función de la fabricación de los herederos, situando la herencia como una estructura de transmisión, el hace referencia a una representación que los padres hacen del futuro de sus hijos apoyando la relación de familia y herencia donde expone que :

“La familia es un lugar privilegiado del trabajo de incorporación de la historia y de la fabricación de los herederos. La herencia opera como estructura de transmisión que sitúa el marco en el cual cada niño es inscrito” (Gaulejac, 2005:91).

Propone en su teoría, el análisis de la contradicción de la proyección de los padres hacia hijos ya que en el imaginario ideal de todos los padres queremos que se reflejen en nuestros hijos reproduciendo *el propio* narcisismo como lo identificaba Sigmund Freud. De esta forma los padres se proyectan en sus hijos poniéndoles objetivos, y metas a alcanzar, ya que su máximo deseo es que sean como nosotros o lleguen a ser lo que nosotros no logramos ser y visto de esa manera en el caso de la empresa como objeto de herencia, el ideal de cada padre es que el hijo continúe con la operación de ella y se entregue por completo a preservarla como si fuera la extensión de uno mismo para de esa forma alargar metafóricamente la vida. La noción del proyecto parental también nos distingue una serie de contradicciones al tener de un lado la finalidad a alcanzar y del otro la proyección de los padres tratando

de atribuir al otro lo que viene de sí mismo lo que se convierten en conflictos dentro de la empresa familiar.

Al mismo tiempo dentro de estas contradicciones que posiblemente también vengán arrastrándose como una correa de transmisión¹⁷ con orígenes desde el pasado con la proyección de nuestros padres queremos que nuestros hijos vivan su propia experiencia pero por cuestiones no resueltas no lo dejan ser o reaccionan de muy mala forma si no se cumplen a satisfacción las expectativas de los padres.

Un ejemplo de cómo operaría el proyecto parental, es analizado en el cuadro 4, que contiene ejemplos derivados de la historia de vida y descubrir en esta los elementos que se conformen a través de los años transmitido ya sea en mensajes verbales o no verbales en el ideal que se tiene o no se pudo cumplir hacia los hijos, e imponerles de alguna forma que deban de realizar o cumplir las metas que proponen los padres, en el siguiente cuadro se exponen tres ejemplos al respecto:

PROYECTO DE SI MISMO (Padre)	OBJETIVOS A ALCANZAR	PROYECTOS HACIA EL HIJO
Estudios limitados o trancos.	Obtener un grado académico. Estudiar la carrera que no cumplió el padre. Evitar tropiezos financieros o profesionales.	Que administre la empresa que le hereda con la ventaja de ser competitivo al aplicar los conocimientos profesionales que él no obtuvo.
Ser empresario exitoso	Tener varias empresas o propiedades que le permitan solvencia económica. Ganar prestigio social y económico al ser reconocido ampliamente.	Que el hijo administre y multiplique el éxito empresarial de la empresa familiar. Que sea mejor que el padre y se supere económicamente.

¹⁷ M. Pagés “Les systèmes socio-mentaux” en Bulletin de Psychologie, Tome XXXIV, No. 350, p 599.

Mejorar su nivel económico y social casándose con una persona que tenga un buen nivel social.	Negociar una buena dote, presentarlo con damas de sociedad buscando el arreglo matrimonial	Que acepte un matrimonio arreglado y ese matrimonio perdure como el de sus padres.
---	--	--

Cuadro 4.-, Proyecto parental, elaboración propia, basado en las dimensiones que expone De Gaulejac..

Dentro de esta forma de análisis, de acuerdo a F. Muel Dreyfus, 1983, encontramos que se articulan los juegos del deseo entre padres e hijos y las estrategias sociales de adaptación de los individuos a las plazas sociales disponibles en el mercado de la distribución antropométrica, tal es el ejemplo del padre que habiendo fundado, conservado la empresa familiar considera heredar la empresa a su hijo varón y resulte que el hijo tenga razones personales que hagan que pierda el interés en administrarla y prefiere como estrategia decide que la empresa familiar la administre un tercero, lo anterior no sería precisamente el ideal del padre ya que el espera que en este ejemplo su hijo se personalice en la administración de la misma y demuestre con su esfuerzo personal estar al frente de la misma, aunque sería la decisión del hijo una vez que fuera heredada.

Como vemos, el proyecto parental está lleno de contradicciones, en donde existe la ambivalencia porque queremos por un lado que nuestros hijos sean como nosotros y queremos a la vez que sean ellos mismos, queremos que alcancen a realizar lo que nosotros no logramos pero direccionamos a que sean libres de elegir aunque las elecciones de los hijos no concuerden con nuestros deseos como padres, Así mismo es común que se den las contradicciones en tres niveles :Contradicciones internas al proyecto, donde por lo general los padres han fracasado, esperan reparar errores y

resolver sus propias fallas, en segundo nivel contradicciones con relación al proyecto, aquí la expresión de las relaciones entre padre e hijos y los conflictos edípicos y en tercer nivel contradicciones en la realización al proyecto, donde ocurre un desfase entre el ideal propuesto y los medios, las situaciones en las que los padres proponen a sus hijos modelos de conducta que no están adaptados a la sociedad en la cual deben insertarse.

2.5.2. El simbolismo

El simbolismo es una corriente interpretativa general que posee dos enfoques el psicológico representado por autores como Sigmund Freud¹⁸, Carl Gustav Jung¹⁹ y Erich Fromm²⁰ y la concepción filosófica, Ernest Cassirer²¹, Creuzer²² y Schelling²³ desde la hermenéutica filosófica. El aspecto común a las diversas tendencias y disciplinas es la consideración del simbolismo mítico como un modo de expresión que difiere sustancialmente del pensamiento conceptual, en tanto que posee categorías propias diferentes y directamente relacionadas con la emotividad humana; la noción de *símbolo* y su diferencia y especificidad respecto al *signo* del lenguaje conceptual es el eje central en torno al cual giran los planteamientos simbolistas, tanto los de corte psicológico-psicoanalítico, como los de corte filosófico-hermenéutico.

¹⁸ Sigmund Freud, Tótem y Tabú, (1913),

¹⁹ Carl Gustav Jung, Símbolos de transformación, (1951)

²⁰ Erich Fromm, El lenguaje Olvidado: Introducción a la comprensión de los sueños, mitos y cuentos de hadas.

²¹ Ernest Cassirer, Filosofía de las formas simbólicas, (1925)

²² F. Creuzer, Symbolik und Mitología del alten Volker, besonders del Griechen, Vortragen und Entworfen, 4 vols, Leipzig y Darmstadt, 1810 y 1812.

²³ Friedrich Wilhelm Joseph Schelling, Introduction a la philosophie de la mythologie, (1945,46)

En los últimos años, los métodos etnográficos como las historias de vida han recobrado un gran impulso dentro de la sociología clínica. El recurso a la primera persona y la propia experiencia coloca a la perspectiva del actor y el reconocimiento de la subjetividad en un lugar privilegiado en la producción de conocimiento acerca de lo social histórico.

La actual tendencia académica y del mercado de bienes simbólicos se propone reconstruir la textura de la vida y la verdad albergada en la rememoración de la experiencia, la revalorización de la primera persona que narra sus vivencias como punto de vista, la reindivincación de una dimensión subjetiva. Según Beatriz Sarlo,(2005)

“hay condiciones ideológicas que sostienen, un clima cultural organizado en torno a un giro subjetivo” (Sarlo, 2005)

Siguiendo a Salvador T. Porras,²⁴ en su conferencia sobre cultura organizacional, señala que hay una relación entre la naturaleza de las organizaciones y el comportamiento humano donde, el hombre, en un afán de enfrentar a la incertidumbre y la ambigüedad crea símbolos, y dentro de ellos se enfatiza el aspecto tribal en organizaciones con metas no tan claras y el elemento clave al analizar las organizaciones es su espíritu o alma por lo que dan mucha importancia a los eventos y procesos organizacionales ya que van produciendo mitos seculares, rituales, ceremonias y narrativas.

De tal forma que van creando símbolos marcados en su cultura organizacional, van creando patrones de creencia, valores prácticas y artefactos que definen quienes son

²⁴ Dr., Salvador T. Porras, 2010, Economía (UAM-I),<http://aeo.izt.uam.mx/porras/>

y cómo piensan sus miembros, además de que el lenguaje es por lo general el medio básico de comunicación dentro de una cultura y un lenguaje especializado promueve la cohesión y el compromiso.

El marco simbólico organizacional se centra en los conceptos de significado, creencia y fe y se encuentran en las siguientes formas de símbolos organizacionales:

- a) Mitos: creencias que surgen para proteger a la gente de la incertidumbre, los mitos son ampliamente compartidos y reforzados permanentemente.
- b) Historias: describen eventos de una forma que los que escuchan pueden recordarlas fácilmente, sintetizan vívidamente, eliminan detalles que distraen y presentan mensajes claros y simples.
- c) Rituales y ceremonias: rituales son creados para reducir la incertidumbre y la ansiedad, generalmente suceden con menor frecuencia y son más grandes y elaboradas que los rituales.
- d) Metáforas, humor y juego: proveen formas de atarse con cosas que son muy complejas, misteriosas o amenazantes para tratarlas de manera más directa.

Finalmente señala Porras (2010), que hay tres aspectos dentro de la cultura organizacional que son importantes y son la dirección, la difusión y la fuerza; entendiendo a la dirección como el grado en el cual la cultura apoya el alcanzar las metas organizacionales, la difusión como la amplitud con que la cultura está extendida entre sus miembros y la fuerza como el grado con el que los miembros aceptan los valores de la cultura.

CAPITULO 3 METODOLOGIA DEL ESTUDIO DE LOS CASOS

En este capítulo se presenta la estrategia metodológica empleada en el estudio de los casos para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en la primera sección de este documento y con ello alcanzar a cubrir el objetivo propuesto.

El proceso de la investigación, se inicia con la disertación sobre la investigación cualitativa, misma que nos dará las respuestas para sustentar lo que el posgrado en estudios organizacionales, este proceso nos establece que debemos atender el estudio de un caso o al menos un grupo de casos; debido a la importancia del tema se escogen dos casos y se describe paso a paso el proceso que se llevó a cabo durante la fase de investigación de campo en el planteamiento de este estudio, se explica mediante narrativa las herramientas de recolección de datos, el ingreso al ambiente de las dos empresas, las características de los informantes seleccionados y las técnicas de análisis empleadas para este estudio.

Para comprender el fenómeno de la sucesión en estas empresas familiares se utilizan además estrategias metodológicas cualitativas como son la entrevista y la observación participante, estudio de sus enfoques, estrategias de unión familiar adoptadas en relación al manejo de la empresa familiar.

Así mismo, encontramos las situaciones apropiadas en dos casos para comparar y explicar en las dimensiones de familia, organización y sucesión, la manera de interpretar cuáles serán las razones de la resistencia humana para dar el paso a concluir el proceso de sucesión natural, relevante de la empresa.

3.1. Metodología cualitativa

Cuidando las connotaciones inter y multidisciplinarias considerando disciplinas como la psicología social y la antropología y buscando la profundidad de la descripción y el análisis de los objetos y dimensiones de estudio, visto en términos organizacionales un estudio de caso debe contener un objeto y un sujeto: el objeto hace referencia al tipo de organización u organizaciones a estudiar y el sujeto hace la referencia a la(s) variable(s) o fenómeno(s) de carácter organizacional a estudiar.

Así mismo reafirmamos lo que de acuerdo a lo que Yin (1994:5-9), nos menciona que el estudio de caso investiga un fenómeno contemporáneo en el contexto de la vida real, y es útil cuando las fronteras entre el fenómeno social y sus contextos no son evidentes, se utiliza pues como estrategia metodológica que busca responder preferentemente a las cuestiones de cómo y por qué. Y de esta forma podemos acceder e interpretar el estudio de los fenómenos sociales así como organizacionales como también depende del tipo de estudio de caso elegido.

Siguiendo con Yin (1994), los estudios de caso pueden ser de tres tipos, el exploratorio – cuyo objetivo es un acercamiento inicial al caso que no implica un conocimiento profundo del mismo, el explicativo- cuyo objetivo es el estudio profundo del caso de forma que se llegan a establecer explicaciones fundamentales sobre la naturaleza del mismo- y el descriptivo – que se centra como lo indica en la descripción del caso al margen de ofrecer explicaciones fundamentales sobre la naturaleza del mismo-.

Es necesario investigar dentro del hecho social de la sucesión en las empresas familiares, el identificar las conexiones entre los actores-familia-empresa familiar

desde el ángulo de identidad de los elementos que interactúan y conviven de manera sistémica o simbólica en un ámbito organizacional y obtener un análisis detallado mediante el uso de estrategias metodológicas cualitativas apoyadas con mecanismos que nos aporten evidencias como son las preguntas de investigación aplicadas en la entrevista personal, confrontación con los argumentos teóricos que dan sustento a las preguntas y explicaciones alternas.

El uso de referencias teóricas para aplicar en la investigación, entre otros como el análisis de la historia de vida o historicidad de los actores involucrados donde nos permite identificar y destacar los mecanismos y relaciones al interior de la empresa familiar y así por ejemplo explorar y conocer la realidad acerca de la sucesión en su empresa y las implicaciones organizacionales que afectan o convergen al encontrarse en el crucial momento de la transferencia del primer a la segunda generación.

Lo anterior nos lleva a conocer describir y explicar los fenómenos existentes en la vida de la organización, identificar sus afectaciones y visión de los actores de dos generaciones con diferentes formaciones en un mismo lugar como lo cual conlleva diversas implicaciones para los aspectos simbólicos como en una interpretación del Proceso de Reproducción Social (PRS), (Pacheco, 2008).

Entendiendo este PRS como el proceso mediante el cual el hombre (en sociedad) garantiza las condiciones necesarias que le permiten reproducirse como ente biológico y ser social a través de la interacción mutuamente transformadora con su realidad, o sea con la naturaleza, (transformación material) y por ende con sus semejantes (transformación socio-cultural) desde este ámbito, las empresas

familiares funcionan con una dinámica de roles y relaciones de poder, mando, formación y adoctrinamiento que se reproducen en la empresa a través de los miembros de la familia que intervienen en la forma de dirección.

Parsons sostiene al respecto que al interiorizar a la familia como objeto colectivo, se interioriza un conjunto de valores nuevos (Parsons,1995:95). Por lo anterior, esta investigación busca identificar elementos compartidos de la sucesión en la dinámica familiar que generan conflictos en cada una de las empresas, dar respuesta a la pregunta de investigación de cómo se manifiesta la sucesión en la empresa familiar hotelera de Villahermosa, bajo un enfoque constructivista para conocer las reacciones e intervenciones entre los miembros de la organización familiar que permita interpretar las interacciones y percepciones acerca de la vida simbólica de cada una de las empresas estudiadas.

De tal forma que se plantea que el objetivo general de investigación es:

Analizar y comparar las contradicciones y complementariedades de las vivencias del proceso de la sucesión como una realidad que converge en dos empresas hotelera familiares

Por lo cual el diseño de la investigación tiene una pregunta central que es fundamental para responder y la cual vamos a revelar contestando la siguiente interrogante

- ¿Cómo se manifiesta la sucesión en dos de las empresas familiares hoteleras de la ciudad de Villahermosa?

Esta pregunta se aproxima a la intención por conocer la situación de la sucesión en este momento en las dos empresas seleccionadas y analizar las relaciones

simbólicas, afectivas y a la vez permita analizar la dinámica familiar y diferenciar entre ellas las percepciones y contradicciones que surgen entre los miembros de las familias que colaboran en las empresas objeto de estudio.

Las preguntas secundarias a la investigación son:

¿Cómo se caracteriza la dinámica familiar en estas empresas hoteleras ?

¿Qué habilidades poseen los sucesores para dirigir la empresa familiar?

Estas dos preguntas secundarias nos acercaran a identificar y conocer los simbolismos encontrados en las empresas familiares objeto de estudio en la temática de sucesión y dará lugar a fortalecer las interpretaciones acerca de la vivencia de este fenómeno en estas empresas por lo que podremos a la vez comparar los resultados entre los dos casos que se han estudiado a lo largo de dos años de investigación acerca del tema.

Finalmente la última pregunta a responder no se aplica directamente en las entrevistas, pero será crucial responderla para las conclusiones de este estudio.

¿Cuál es la interpretación simbólica de la sucesión en las empresas seleccionadas en los casos?

Las aportaciones de esta investigación formal de las pequeñas empresas en nuestro país, claro bajo el contexto del análisis de dos de las empresas hoteleras de mayor trayectoria o antigüedad en la ciudad de Villahermosa Tabasco.

3.2. Instrumentos y herramientas

Los instrumentos y herramientas metodológicas aplicadas en esta investigación, son acordes para la exploración y acercamiento al objeto de estudio.

Siguiendo a Rendón (2007) que nos dice que la metodología cualitativa se ha usado desde hace muchos años en las investigaciones en ciencias sociales pero ha sido en fechas recientes que se ha aplicado a los estudios organizacionales, debido a que estos son una corriente multidisciplinaria que incluye temas como: cultura, identidad organizacional, vida simbólica y poder, para los que se requiere de instrumentos que se puedan aplicar a las realidades organizacionales, de esta manera, la metodología cualitativa con sus herramientas principales como la observación participante, la entrevista, la historia de vida, la narrativa y el análisis de contenido (Ruiz Olabuenaga, 1999), son retomados por los estudios organizacionales junto con las nuevas propuestas teóricas que las originaron, léase el constructivismo social y el interaccionismo simbólico (Rendón, 2007, pag.140).

3.2.1. Entrevista exploratoria

La entrevista exploratoria fue la primera herramienta aplicada al inicio de esta investigación, a manera de ubicarme en el contexto de ingresar a la empresa que fuera viable de acuerdo a las características dadas, para llevar a cabo el estudio de los objetivos planteados en esta investigación, que cubriera principalmente los aspectos previstos en la situación de sucesión.

Sobre todo por tener el acceso y la confianza para compartir en especial la información para análisis y fines académicos y de investigación, para ello se acudió vía oficio que me facilitó la Universidad Tecnológica de Tabasco, (ver anexo 1) y que se dirigió a la representación de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Tabasco A.C.(AMHMT), para solicitar el apoyo en la apertura y concesión de entrevista con los dirigentes de al menos cinco de las empresas hoteleras independientes,²⁵ que cubrieran la situación planteada en la metodología de investigación.

Otro aspecto a considerar fue que tuvieran precisamente el carácter de administración familiar de la ciudad de Villahermosa, o sea que la familia directa este inmersa de forma constante en la operación; que se distinguieran por ser de mayor antigüedad y que manifestaran que tienen el deseo de continuar la administración directa a cargo de un miembro de la familia y no un administrador no familiar, lo que resultó un ejercicio interesante ya que derivado de esto se observó que muchos propietarios por cuestiones de inseguridad o intimidaciones a sus empresas han preferido en los últimos años delegar a administradores no familiares sus negocios y mantener el mínimo acercamiento en sus hoteles vía telefónica o fax.

Entre las características a considerar finalmente para la selección de las empresas objeto de esta investigación, básicamente se indagó que correspondan a brindar servicios dentro del sector de servicios de hospedaje; esto por afinidad a la línea de investigación en mi centro de trabajo ya que son de interés particular por la

²⁵ En el sistema de clasificación hotelera de México, se consideran a los hoteles por su organización la distinción de hoteles de cadena y hoteles independientes, por lo que para este estudio enfocado a la empresa familiar es crucial que sea una empresa de tipo independiente. Fuente: Torruco Márquez Miguel, (1998) La asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de cara al tercer Milenio, Litógrafa Olivella, S.A. de C.V. México; pp.30-32

colaboración de 13 años de antigüedad que tengo en la carrera de Turismo y Gastronomía de la Universidad Tecnológica de Tabasco.

En primer instancia fui identificando a detalle que se cubrieran las características planteadas en las ocho empresas hoteleras seleccionadas inicialmente en las que se aplicaría el estudio de casos, estas fueron las siguientes: 1.- Que en la empresa hotelera colaboren al menos dos o más miembros de una misma familia, 2.- Tengan cumplidos 30 o por cumplir años de existencia. 3.- Actualmente se encuentren en la dinámica de la decisión del cambio o sucesión de la primera generación a la segunda. 4.-Que este insertado activamente en la empresa quien ocuparía el puesto como sucesor o actor del relevo hacia la segunda generación familiar y 5.- Que funcionaran de forma independiente o con nombre propio o sea que no estuvieran afiliados a ninguna franquicia hotelera.

De las ocho empresas previstas en un inicio en la investigación exploratoria, como posibles empresas-candidatas a ser objeto de estudio en esta investigación, solo se confirmaron cita con cinco de los dirigentes-dueños²⁶ quienes accedieron a participar en una entrevista inicial que solicitaba a manera de encuadre la información para documentar la historia de los hoteles de la ciudad y de esta forma me sirvió para acercarme de forma personal y seleccionar de ellas la empresa que sería elegida objeto de estudio (ver cuadro 5).

²⁶ Se enlistan los nombres de las empresas de forma ficticia, para cubrir la identidad de los empresarios.

Empresa / fecha de entrevista	Nombre del Entrevistado	Razón de aceptación o rechazo para la investigación.
1.- Hotel Palacio Julio 15 de 2010	Sr. Mariano Palenque	Se descartó porque el dueño manifestó no tener disponibilidad por tener que hacer viajes constantes por actual expansión de sus empresas e insistencia de que sus hijos <i>ya están a cargo</i> del hotel. sucesión realizada
2.-Hotel Madero / Julio 18 de 2010	Lic. Rogelio Madero	Se descartó ya que declaró que sus 3 hijos son muy jóvenes, están dedicados a sus estudios y en este momento No considera aun realizar la sucesión familiar debido a que respeta las decisiones de sus hijos de no continuar el negocio familiar
3.- Hotel Laguna Julio 19 de 2010	Sr. Omar Laguna	Se acepta: actualmente tiene prevista la sucesión por sentirse cansado, y colaboran desde niños sus cuatro hijos en el negocio familiar.
4.-Hotel del Mercado/ Julio 22 de 2010	Sr. Javier Paz Priego	Se rechaza: ya que en este momento ha decidido que lo mejor es cerrar su empresa de forma temporal por problemas legales.
5.- Hotel Del Rio/ Julio 25 de 2010	Ing. Enrique Del Rio	Se acepta: actualmente manifiesta que está en proceso de sucesión a su hijo que tiene 10 años colaborando en la empresa.

Cuadro 5.- Resumen de las entrevistas exploratorias, elaboración propia

Finalmente, por diversas razones explicadas en el cuadro anterior se rechazaron 3 de las 5 empresas que se propusieron investigar y se decidió enfocar el estudio en dos empresas hoteleras que efectivamente cubrieran los requisitos de estar en proceso de sucesión al momento de realizar la fase de investigación y por demostrar, interés en la colaboración del tema para documentar los casos de sucesión en cada empresa, mostrar disposición para entrevistar a colaboradores y miembros familiares y ofrecer accesibilidad para visitarlos en sus empresas sin restricciones y de esta forma obtener mayor detalle en las referencias y puntos de vista de sus miembros acerca del tema de la dinámica familiar en la empresa.

Por lo que finalmente decido que para este estudio es viable considerara documentar dos casos de empresas hoteleras que aplicarían en la investigación de esta tesis ya que en principio ambas organizaciones tocaban a las características señaladas en el cuadro anterior de criterio de selección pero a la vez ambas poseían elementos contrastantes que podrían permitirme entender dos enfoques contrastantes acerca del fenómeno de la sucesión en la empresa familiar.

Quizás en principio el estudio de dos empresas resulte confuso y complicado, pero considero que precisamente para efectos de obtener mayor detalle en el tema la comparación entre dos empresas, podría ser muy beneficioso sobretodo como aportación a las investigaciones del fenómeno de la sucesión en empresas familiares.

En una de las empresas elegidas colaboran constantemente y de forma directa tres de seis miembros familiares y aunque actualmente consta de un patrimonio conformado por tres empresas por lo que colaboran en total a cinco de seis de sus

miembros. Mientras que en la segunda empresa seleccionada también la propiedad consta de 2 empresas hoteleras y donde solo se encuentran en la actualidad colaborando a dos de ocho miembros de la familia y el resto se dedica a otras actividades profesionales mas no dependientes de la empresa familiar.

Después de la entrevista exploratoria, se realizó a lo largo de un año y medio una serie de entrevistas individuales aplicadas tanto a los miembros de las dos familias seleccionadas y observando que estos se mantuvieran activos en la administración de cada empresa durante el estudio.

Finalmente para efectos de confidencialidad, en este estudio se llamaran correspondientemente para representar a las empresas H1 y H2 y a las familias como: familia Laguna (H1) y familia Del Rio (H2).

3.2.2. Observación participante

La observación participante se utilizó como estrategia de confrontación de respuestas a la entrevista personal durante el transcurso de la investigación y sirvió a manera que fincara la confianza para la obtención de datos con los empleados y colaboradores.

Fue determinante aplicar la técnica de observación participante en este estudio, en primera instancia como estrategia para la comparación de la información obtenida de los participantes en las entrevistas planeada dentro la metodología de investigación, y esta herramienta se aplicó solo en tres de las cuatro empresas (recordar que H1 y H2 tienen dos empresas hoteleras a la vez) mencionadas misma que tiene la particularidad de que se aplicó de manera sorpresiva o sin previo aviso, es decir

fuera de las citas concertadas con los dirigentes o sus colaboradores, a manera de cliente y bajo el esquema de uso de los servicios de cada empresa hotelera.

Contando con la autorización de los jefes acerca de la participación en la investigación, con conocimiento de los dirigentes de que se realizaría ocasionalmente y en diversos momentos bajo la forma de visita a las instalaciones y antes o después de las entrevistas técnicas al personal que colabora ya que bajo este esquema sorpresa en primera instancia me permitieron apreciar detalles de la operación y de esta forma conocer incluso aspectos no considerados en el inicio de la investigación y mezclarme con la realidad acerca de la vivencia, convivencia y aceptación o rechazo del fenómeno de la sucesión y su visión ante sus expectativas de la siguiente generación distinguiendo las categorías análisis en cada empresa e identificando el nivel o proceso en que se encuentran además de manera más cercana para identificar las variables que sirvan a la investigación.

3.2.3 Entrevista individual

En este sentido la recolección de datos se llevó a cabo ejerciendo un primer encuadre de familiaridad, tratando de establecer una situación positiva para la obtención de la información, una vez que obtuve la aprobación y citas para realizar la entrevista al término de labores, o según el tiempo aproximado que llevaría realizar la entrevista, posteriormente se prosiguió a grabarla, documentarla y transcribirla.

- a) Guion de entrevista individual.- La entrevista se estructuro en tres diferentes guiones, uno dirigido a los propietarios, otro para los miembros de la familia y un tercero para los empleados de la misma, esta entrevista semi-estructurada

desde el enfoque de actuación de cada miembro de la familia que colabora en la empresa; abordando entre las variables los temas de las etapas e intervenciones de la historia de vida individual, y momento actual del participante en relación a su visión de la sucesión familiar.

Estas entrevistas se realizaron en el lugar y tiempo que seleccionó el entrevistado, pudiendo ser según el caso dentro o fuera de la empresa o en una o varias sesiones según se requirieran por la amplitud de la información o por confirmación de datos.

A continuación se presenta el cuadro 6, que contiene mayor detalle de las variables consideradas y explicación de los instrumentos y estrategias de investigación aplicadas en las entrevistas individuales para esta investigación.

Cuadro 6.- Categorías de análisis e instrumentos de Investigación, elaboración propia.

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	INSTRUMENTO/ HERRAMIENTA
1.- Trayectoria de vida y profesión Etapas de vida de la familia: formación, crecimiento, decisiones vocacionales, matrimonio, retos, logros y fracasos.	1.- Entrevista individual semi-estructurada con los miembros activos de la empresa familiar.
2.- Historia familiar: aspectos religiosos, convivencia de valores familiares, migración, estabilidad o inestabilidad social y económica	1.- Entrevista individual , 2.- Cruce de información en las entrevistas con los demás miembros de la familia. 3.- Registro de Observaciones
3.- Satisfacción personal y laboral .- percepción de los estados de ánimo asociados con la historia de vida familiar o trayectoria laboral	1.- Entrevista individual , 2.- Cruce de información en las entrevistas con los demás miembros de la familia. 3.- Registro de Observaciones
4.- Significado de la sucesión y posición en la empresa.	1.- Entrevista individual , 2.- Cruce de información en las entrevistas con los demás miembros de la familia. 3.- Registro de Observaciones

B)- Cruce de información.- Para obtener mayor confianza en la veracidad de la información obtenida se aplicaron entrevistas a empleados que contaran con mayor antigüedad y a empleados que fueran contratados al menos con un año de antigüedad en cada una de las empresas a manera de confirmar o triangular respuestas y establecer la relación de cada actor en la vida familiar y empresarial, conocer su percepción de la vida familiar en la empresa en momentos clave, la percepción o aceptación del liderazgo del posible sucesor y contradicciones en la dinámica de la familia y la empresa.

c) Observación participante.- Como ya se mencionó anteriormente se efectuaron en ambos estudios de casos, visitas a las empresas sin previa agenda para llevar a cabo acciones de observación participante, algunas de ellas en forma sorpresiva y en horas de trabajo en las instalaciones de la empresa, para establecer acciones de registro de la interacción de la familia con los colaboradores, percepción de los empleados sobre el trato en la empresa familiar y reafirmación de situaciones de vida y observar aspectos del simbolismo en la empresa familiar.

3.3. Problemas presentados en la investigación

Debí considerar además como problemas de la investigación: las limitaciones en tiempo a las entrevistas tales como sucede por la temporalidad en el tiempo o disponibilidad para la atención en las entrevistas ya que los negocios turísticos como los hoteles está sujeta a tiempos llamados temporadas altas y bajas de ocupación hotelera y que coinciden con ausencias y/o disponibilidad de los dirigentes-dueños para realizar las continuaciones de las entrevistas, es decir en temporadas altas

tienen más trabajo y ausencias que se traducen en menos tiempo para disponerlo en una entrevista o autorización para realizar observaciones directas al proceso sucesorio.

Otra dificultad a ser considerada fue la documentación de dos casos a la vez y realizar la construcción de la historia de vida de cada empresa familiar, obtener la información que fuera suficiente para obtener las características para interpretar el suceso del fenómeno de la sucesión en ambos casos, analizar la información obtenida de forma directa e indirecta por contacto con otros miembros de la empresa o familia no contemplados desde un inicio y realizar el enlace de la información, tiempos y enfoques de los datos brindados. Enfrentar además cuestiones derivadas de la accesibilidad por la delicadeza de involucrar la temática de la vida familiar ya que para muchos empresarios resulta un tema delicado ventilar situaciones y anécdotas familiares que aporten una certeza a la investigación.

El ámbito laboral como docente de la carrera de técnico superior universitario en turismo: área hotelería que imparto en la Universidad Tecnológica de Tabasco me ha brindado a través de los trabajos de las asesorías de estadías de alumnos en sus proyectos de titulación la ventaja de conocer parte de la historia hotelera, anécdotas y estudiar su trayectoria y a la vez tener facilidad y confianza para contactarme con algunos de los colaboradores o entrevistarme con los dirigentes-dueños de las empresas hoteleras donde se aplico el estudio de casos.

Lo anterior se menciona porque a pesar de ello el tiempo de la investigación se alargó más de lo previsto, siendo finalmente un periodo de dos años de estudio de los casos en el que a pesar de que se sufrieron retrasos, se pudo apreciar y valorar

la dinámica de la sucesión en el periodo comprendido a dos años y además este seguimiento permitió fortalecer las conclusiones del estudio.

Las dificultades encontradas por diversas situaciones entre las que podemos mencionar: cancelaciones de entrevistas, problemáticas relacionadas a la temporalidad como vacaciones, y momentos de alta ocupación, por ejemplo, en uno de los hoteles no pude acceder por un periodo de 4 meses debido a la concentración de agentes federales de seguridad que acapararon todo el hotel y otras situaciones emergentes como temporada de lluvias e inundaciones en los que no se pudo obtener entrevistas a las personas clave previstas más fue absolutamente indispensables esperarlos para obtener y centrar la información.

3.4. Selección de informantes

Las organizaciones en las que se realizaron las actividades de investigación, debían de cumplir con ciertos criterios para que fueran consideradas como óptimas para estudiar el fenómeno de la sucesión en ellas; por lo que determiné que los criterios que correspondían para la selección de informantes son los siguientes:

a) Para la empresa:

- Ser empresa hotelera,
- Ser de propiedad y operación familiar en la que colaboren por lo menos dos miembros de la familia propietaria.
- Empresa que se encuentre en actual proceso de sucesión hacia la segunda generación.

- Tener el consentimiento de los dirigentes para entrevistar a miembros de la familia y/o colaboradores y permitan la difusión de los resultados obtenidos con la debida confidencialidad de datos de la empresa y sus miembros colaboradores.

b) Para los miembros de la familia:

El criterio de selección para los informantes familiares-directos que se consideraron como principales en la opción de este estudio en los dos casos:

- Ser miembro de la familia propietaria de la empresa
- Colaborador en la empresa con antigüedad de cinco a diez años
- Ser mayor de 18 años de edad.
- Estar de acuerdo en la participación de la entrevista individual.

c) Para los empleados/colaboradores:

El criterio de selección para los informantes empleados/colaboradores que se consideraron como principales en la opción de este estudio en los dos casos

- : Ser colaborador-empleado de la empresa con antigüedad mínima de un año o con la antigüedad mayor posible.
- Ser mayor de 18 años de edad.
- Estar de acuerdo en la participación de la entrevista individual

A continuación se detallan en el siguiente cuadro No. 7 los resultados de las premisas de selección de informantes.

Premisa de selección de las empresas	H 1	H 2
Empresa de propiedad y operación familiar en la cual se encuentren participando al menos dos integrantes.	Se encuentran 5 miembros de la familia colaborando (existe más de una empresa familiar)	Se encuentran 2 miembros de la familia colaborando (existe más de una empresa familiar)
Que la empresa tenga una antigüedad mayor a 25 años	Empresa hotelera con 30 años de antigüedad cumplidos en 2012.	Empresa hotelera con 30 años cumplidos en 2012.
Actualmente se encuentra en la dinámica de la sucesión	Desde hace 5 años	Desde hace tres años
Activación del miembro familiar que fungiría como sucesor hacia la segunda generación familiar	Desde hace más de 15 años	Desde hace más de 10 años.
La empresa está registrada con nombre propio y sin afiliación a ninguna franquicia hotelera	Si, de administración familiar nunca ha adquirido o pagado por franquicia hotelera	Si, de administración familiar nunca ha adquirido o pagado por franquicia hotelera.
Informantes del caso:	5 miembros de la familia y 3 empleados de mayor antigüedad.	2 miembros de la familia y 6 empleados de mayor antigüedad.

Cuadro 7.- Premisas de selección de empresas, elaboración propia

3.5. Ingreso al ambiente

H 1, familia Laguna.

En el primer acercamiento a esta empresa obtuve el interés y la apertura por participar en la investigación parte del dueño del H1 Sr. Omar Laguna²⁷, del Hotel Laguna²⁸ esta es una reconocida empresa hotelera con 30 años de servicio ininterrumpido en la ciudad, en el sector de servicios de hospedaje, 65 empleados en promedio y cuya característica que reconoce incluso cualquiera de sus huéspedes es que el dueño es una persona muy accesible y se encuentra presente todos los días en la empresa e incluso por más de 10 horas al día junto a su esposa al grado de creer muchos de ellos que ambos viven en la empresa.

En este primer contacto, se le expuso previo a la entrevista al dirigente-dueño el tema de investigación, los objetivos y propósitos de la investigación, el tiempo aproximado que podría llevarse la investigación y obtención de los permisos para grabar las entrevistas a él, miembros de su familia y empleados; así como se aprovechó la ocasión para hacer la primera entrevista acerca de la historia de la empresa y establecer lazos de confianza y cordialidad.

En la misma empresa se observó que actualmente se encuentran colaborando su esposa y dos de sus cuatro hijos (Omar y Lluvia) involucrados en las áreas del servicio que lo conforman, esta familia cuenta desde hace diez años con otra empresa hotelera llamada Suites Savannah, que es administrada por su segunda

²⁷ Se expone ficticiamente este nombre para identificarlo ya que por cuestiones de petición de confidencialidad y protección de la identidad de los actores.

²⁸ Este nombre es ficticio para referirse a la empresa:H1.

hija: Ana Cristina, y entre el patrimonio familiar se cuenta otro edificio donde se encuentra un salón de servicios denominado El Portal. Observando en el proceso de la investigación que existe para a familia un conjunto de tres empresas que forman parte de la herencia familiar por lo que resulta ideal para conocer y estudiar su interacción y dinámica familiar.

H 2, familia del Rio.

Una semana después del contacto con el H 1, realizo la visita inicial al Hotel del Rio, empresa hotelera que también cuenta con 30 años de operación ininterrumpida ya que al igual que el H1 apertura en el año 1982 y actualmente el dirigente-dueño; El Ing. Del Rio²⁹, se encuentra en el hotel de forma ocasional en ciertos días y horarios. En el H2 se encontró que a la vez comparte la administración del H2 en colaboración con su hijo Ramiro, quien funge como Gerente General desde hace 10 años, es el menor de sus 6 hijos y esta titulado como Licenciado en administración de empresas turísticas quien decide por iniciativa propia apoyar a su padre en la empresa familiar.

En la primera entrevista se cuestiona al dirigente- dueño acerca de su opinión acerca de la sucesión en su empresa y al respecto manifiesta que desde hace dos años (2008), piensa que en el momento actual se encuentra en proceso de sucesión administrativa o sea la cesión de los derechos por escrito vía legal a través de un notario público que certifique la acción ya que manifestó textualmente:

“Considero apropiado el momento de la transferencia de las riendas de la empresa” (Ing. Enrique del Río).

²⁹ Bajo la solicitud de anonimato del dueño de la segunda empresa estudiada, se identificará como familia del Rio o H 2.

De esta manera se consideran ambas empresas como ideales objeto de estudio para esta investigación ya que los dueños de ambas empresas se han mostrado accesibles a las entrevistas, ofrecen brindar facilidades y muestras de confianza para explorar e identificar los contrastes, similitudes e intersecciones que me sirvieron para conocer a fondo y estudiar desde su origen hasta el análisis de la situación actual sobre el fenómeno de la sucesión familiar.

CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE LOS CASOS: DOS HOTELES DE VILLAHERMOSA.

En este capítulo se describen los dos casos en investigación, categorías de análisis y los resultados encontrados de las contradicciones y complementariedades de los dos casos estudiados y además se analizan las diferentes implicaciones organizacionales de la reinterpretación simbólica del fenómeno de la sucesión que se presentan en dos empresas familiares dedicadas a 30 años de servicio turístico y cuyos dirigentes-dueños a la vez son propietarios cada una de dos empresas hoteleras que surgieron del éxito de la primera.

Además se analizan dentro de cada empresa las pautas que se identifican como contradicciones y complementariedades en la toma de decisiones para justificar la forma en la que ha de dejar la empresa en manos del miembro familiar de la siguiente generación y así contribuir con esta investigación en la interpretación de las situaciones del fenómeno de la sucesión en las empresas familiares estudiadas.

En la investigación se llega a distinguir al mayor detalle posible la forma en que el fundador de cada empresa por diversas razones personales, organizacionales y familiares no cede totalmente el liderazgo total de la empresa.

Desde la perspectiva de los estudios organizacionales, se comprendió con esta investigación, un segmento de la realidad organizacional de las empresas familiares en las que se manifiestan y que dice se está dando actualmente este proceso de sucesión, se analizó las contradicciones y complementariedades en relación al proyecto parental, a partir de la perspectiva teórica de Vincent de Gaulejac

encontrándose hallazgos que en cada empresa-familiar se han hecho presentes para dar paso a la explicación de este fenómeno.

Otro de los referentes analizados fueron los simbolismos que representa para cada empresario el hecho de la sucesión, lo que se refleja en el entendimiento de las razones por las cuales estimulan cierta resistencia para concluir desde hace varios años el llamado proceso de sucesión.

4.1. Descripción de las actividades realizadas.

Entrevistas Individuales

Para efecto de esta investigación se realizaron únicamente entrevistas individuales y siendo un total 16 entrevistas aplicadas. De las cuales ocho de ellas fueron aplicados en cada organización (ver cuadro 4.2). En H1, cinco entrevistas se aplicaron a miembros de la familia y tres fueron aplicadas a colaboradores y en H2, solo dos entrevistas se realizaron a miembros de la familia y seis se aplicaron a diversos colaboradores de las dos empresas familiares.

Las entrevistas en su mayoría fueron aplicadas dentro de las instalaciones hoteleras, en las oficinas o espacios departamentales correspondientes a los departamentos de los colaboradores de ambas empresas, únicamente entrevista de la empresa 1, se realizó fuera del espacio de la empresa a petición de la misma persona entrevistada (hija del propietario).

Estas entrevistas se realizaron de manera semiestructurada en las que con los miembros de la familia se abordaron de acuerdo a la temática del proyecto de

investigación, las etapas de vivencia de la infancia, adolescencia, inserción en la empresa, madurez y percepción actual de la sucesión de la empresa familiar.

Los colaboradores fueron seleccionados aleatoriamente, se tomaron aspectos relevantes para el estudio como es su antigüedad, y fueron entrevistados en las instalaciones de las empresas en las que colaboran; las entrevistas fueron igual de naturaleza semiestructurada, se abordaron temas referentes a su historia de inserción a la empresa, situaciones o percepciones de la familia en la empresa, temores o satisfacciones en la empresa y percepción actual acerca de la sucesión de la empresa.

Entrevistas Realizadas	Familia	Colaboradores	Total
H 1	5	3	8 personas
H 2	2	6	8 personas
Total	7	9	16 personas

Cuadro 8.- Entrevistas aplicadas, elaboración propia.

No se aplicaron en este estudio las entrevistas grupales en ninguna de las dos empresas ya que desde el inicio de la investigación fue evidente por los propietarios una tendencia a la individualidad, al manifestar no tener la misma disponibilidad de tiempo para reunir a todos los miembros o tener horarios diversos.

En una de las empresas (H2) fue contundente que su propósito es separar a los aspectos de la familia de los del negocio, por lo que aunque esta empresa representa un sitio de reunión familiar, sólo dos miembros de la familia dijeron estar en

interacción directa compartiendo las acciones de administración siendo el rasgo parental el de padre e hijo.

Mientras que, en la empresa H1 tampoco se llegó a un acuerdo para realizar entrevistas colectivas por existir un notable distanciamiento familiar debido a conflictos pasados en la empresa; siendo que de esta forma individual se obtuvo la ventaja de que los miembros opinaron abiertamente y sin presiones; manifestaron no coincidir en horarios por diversos compromisos contraídos tanto personales como laborales, lo que se comprendió en ambos casos al conocer a más detalle las trayectorias de la vida familiar

Registro observacional

La observación es una técnica de investigación que tiene lugar cuando el investigador se mezcla con el grupo observado y participa en sus actividades. Esta observación se debe orientar a detectar aspectos de interés, previamente fijados (Sierra, 1998, p.76)

De esta forma, en esta investigación se utilizó esta herramienta para analizar las relaciones entre los empleados colaboradores y los dueños o familia empresaria, ya que para que la observación participante cumpla sus objetivos, debe ocurrir en situaciones y escenarios naturales en los que el observador es un actor indiferenciado de la escena (Ruiz, 1999, en Caldera, 2008, p 332)

A lo largo de la investigación, realice en diversos momentos de acercamiento registros en bitácora y observaciones en numerosas visitas espontaneas a lo largo de dos años mismas que no fueron programadas con los actores de la empresa,

acudiendo en ocasiones como cualquier cliente, visitante o comensal³⁰, no siendo participativas sino de forma discrecional tomando notas en las instalaciones y áreas de las empresas, por ser los hoteles empresas de servicio continuo las 24 hrs.

Se tuvo la facilidad de que se realizaron en diversos momentos sin que necesariamente estuvieran presentes los propietarios o miembros de la familia, los registros se hicieron sobre reuniones de trabajo, interacciones con los empleados y clientes de los hoteles, logrando identificar comportamientos individuales, solución de problemas y conflictos a lo largo de la realización de esta tesis en total se obtuvo un record de 18 registros durante los meses de: (3) Julio- Diciembre 2010, (3) Agosto y septiembre de 2011, (2) enero- marzo 2012 y (10) Abril a Marzo de 2013.

Confidencialidad

Debido a razones de que cada empresario realizó una petición de confidencialidad en los resultados de esta investigación, los nombres de los actores, apellido de la familia, razones sociales y el nombre comercial de ambas organizaciones hoteleras estudiadas se han modificado para resguardar aspectos íntimos familiares.

Por esta razón para efecto de la investigación, a partir de este apartado se denominará a la empresa perteneciente a la familia Laguna como: H1 y a la empresa perteneciente a la familia del Río como: H2.

³⁰ Como empresas de servicios turísticos cuentan con espacios de servicio como restaurante los 365 días del año, por tal se tuvo la facilidad de acceso en momentos sorpresas, como fines de semana sin una cita previa para realizar observaciones.

4.2 Características de las empresas H1 y H 2

H 1:

Entre las características que se consideraron para la selección de esta empresa como objeto de esta investigación están:

- El dueño es el fundador y manifestó estar en proceso de ceder la sucesión de la empresa a alguno de sus cuatro hijos.
- Cuenta a la vez con tres empresas que surgen de las ganancias de la primera y forman parte del patrimonio familiar.
- Se encuentran colaborando en la organización 5 de 6 miembros de la familia, la esposa de forma continua colabora más de 10 horas al día y desde la apertura en el año 2012, y tres de sus cuatro hijos actualmente continúan colaborando directa o indirectamente.
- Los hijos son profesionistas a exigencia de su padre, quien sólo logro estudios de nivel medio básico (secundaria).
- Ha cedido la administración de la empresa a cada uno de sus cuatro hijos en su momento, resultando entre ellos dolorosos conflictos afectivos y competencias entre hermanos.
- La empresa ha mantenido constantemente a lo largo de 30 años su prestigio de calidad y servicio a pesar de pasar por problemas económicos y afectación de las inundaciones en la ciudad de Villahermosa en los años: 1999, 2007, 2008, 2009

- Uno de los motivos para fundar la empresa fue formar un patrimonio y la oportunidad de tener un negocio personal que respaldara a su familia al tener que ceder la administración de la empresa paterna a su hermana y cuñado.
- El tener como empresa un hotel surge de un consejo ya que desconocía como se administra este tipo de empresas, el mismo dueño manifiesta que su primer hotel no fue una empresa planeada.
- Actualmente cuenta con 55 empleados de los cuales, cinco forman parte de la familia

H 2:

Entre las cualidades que se consideraron para la selección de esta empresa están:

- El dueño manifestó cansancio físico y moral por lo que desde hace más de cinco años considera que ya se encuentra en proceso de sucesión y pronto cederá su empresa a su hijo menor.
- Cuentan con una segunda empresa hotelera más grande en otra ciudad cercana (200 Km.) ya que surge como inversión por las ganancias de la primera y forma parte del patrimonio familiar desde hace 20 años.
- Colabora en la empresa desde hace más de 10 años el hijo menor, que funge como gerente y que manifiesta que en documentos legales será el sucesor de la misma.
- Aunque sólo colaboran 2 miembros de la familia, la empresa es un centro de rigurosa reunión dominical para todos los miembros de la familia.

- Ha sobrevivido a lo largo de 30 años a problemas económicos, desplazamiento por la competencia y las amenazas de las inundaciones lo que ha fortalecido lazos familiares y la confianza y respaldo de sus más de 50 empleados.
- En el año 2012 cumple 30 años de servicio continuo.
- El motivo para la fundación de esta empresa básicamente fue participar en la derrama económica en Tabasco debido a la demanda requerida por el hallazgo de petróleo; inicialmente su intención fue construir un edificio para renta de oficinas pero le aconsejaron que se requerían hoteles en la ciudad.
- Esta empresa cuenta con 75 empleados, de los cuales existen cuatro miembros de la familia en nómina pero solo colaboran claramente dos

4.2.1. Historia de H1

La empresa de la Familia Laguna está marcada en muchos aspectos por la tradición familiar, por ello el nombre comercial del hotel es el propio apellido familiar, esta empresa hotelera se forma en los años 80's en la ciudad de Villahermosa cuando siendo muy joven Omar Laguna, adquiere terrenos por negociaciones propias y a los 25 años cuenta ya con más de 15 años de experiencia como comerciante en el negocio de las mueblerías de su padre.

“Cuando él me da una oportunidad a los 18 años, me da una sucursal, voy a Huimanguillo y me instalo allá, comienzo ya por mi cuenta yo ya le compraba a mi padre la mercancía para yo ya empezar, (Omar Laguna)”

Otra característica marcada dentro del aspecto de tradición es que en la familia se traslade el nombre y apellido de: Omar Laguna, esto lleva ya 3 generaciones continuas, el padre del fundador, el fundador y el hijo primogénito del dueño, llevan el mismo nombre. Debido a la característica de que por exigencia paterna cada hijo tiene que estudiar una carrera; Omar hijo, decide irse a una universidad del norte del país y estudiar licenciatura en administración de empresas y maestría en finanzas por lo cual lo distinguiremos de su padre al mencionarlo como el: Lic. Omar Laguna.

Don Omar Laguna (padre del fundador), fue durante muchos años un exitoso comerciante del giro de mueblerías y quien logro en los años 70's expandir su negocio en los principales municipios del Estado de Tabasco al grado de tener un promedio de 100 empleados y contar con diversas sucursales de sus mueblerías, por lo que enfatiza él Sr. Laguna, es muy importante el valor de la responsabilidad.

“Dentro de este entrenamiento, de esa forma de iniciarme, traigo un significado muy interesante que es la responsabilidad en el trabajo, uno tenía que abrir las cortinas a las 06:00 am, entonces yo tenía que estar a las 05:00 de la mañana haciendo la limpieza”. , (Omar Laguna, fundador).

El padre del Sr. Omar Laguna fue un hombre recio, de carácter imperativo y la persona de quien recibe el principal entrenamiento en los negocios y su fuerte carácter del que aprende desde los 7 años adquiriendo además la pasión y la responsabilidad de ser un exitoso comerciante:

“Para cuando papá abiera tenía que estar todo perfectamente bien limpio, bien ordenado y eso te daba ya una fortaleza, una disciplina, no te lo decía en una forma amable, era iniciativa” (Omar Laguna)

Otra característica observada en la narrativa de la historia de vida de Omar Laguna, es que hereda afectivamente de su padre el gusto por ser en el Estado de Tabasco el principal promotor de la crianza de gallos de pelea, aprendiendo y adoptando hasta la fecha el gusto por desarrollar esta actividad, la cual al paso de los años sus hijos rechazan y no les interesa continuar.

Para él señor Laguna, la comunicación con su padre no era muy estrecha, eso significo tener que entender lo que su padre quería de él, sin que el mensaje fuera dado de forma verbal o directa de parte de su padre, lo que él de alguna forma a la vez es lo que también ha esperado durante años que se cumpla con sus cuatro hijos y lamenta que no lo entiendan por lo que se interpreta que para Don Omar sus hijos no sean merecedores de administrar la empresa, al no responderle de la misma manera en la que él reaccionó y se ganó la confianza ante su padre.

“Adquiría una responsabilidad para ayudarme en los estudios, para tener un dinero ganado, porque una vez le pedí un domingo a mi padre y me dijo: mira ¿por qué no te pones a barrer? Y te doy tanto y me creó ese espíritu, de que no hay que estar pidiendo las cosas, sino que hay que sabérselas ganar, entonces ahí me gustó el trabajo”, (Omar Laguna)

De esta forma, el Sr. Omar Laguna aprendió a ser comerciante acompañando diariamente a su papá; observando qué y cómo hacer las cosas para tener éxito en la vida, aprendiendo directamente de los ejemplos y consejos familiares y conoce desde muy joven cómo debe atender y administrar un negocio familiar, siempre dando prioridad a las necesidades de sus clientes y colaborando responsablemente en las empresas, no esperando a que le digan qué hacer sino haciéndolas por percepción del aprendizaje no verbal, desde joven aprendió de todas las funciones

que se trabajaban en las mueblerías y poco a poco fue ejerciendo todas las posiciones que le brindaban en cada etapa.

“Aprendí de todo de mi padre, y me fui formando desde ejecutivo de limpieza, secretario a y b es decir anda y búscame esto, apoyo en las bodegas, cobrador, inspector de cobranzas, recibir y entrega de mercancía a clientes, trato a los empleados” (Omar Laguna)

Hasta que con el paso de los años, poco después de cumplir la mayoría de edad, el sr. Laguna tuvo la visión de establecer su independencia y buscar tener un futuro más próspero y solicitó el permiso a su padre para tener su propia sucursal y al creer tener la suficiente solvencia económica y moral también formar su propia familia y comenzar a tener su negocio familiar emulando lo aprendido de su padre, también fue adquiriendo varias propiedades en las que conformó un patrimonio para él y su propia familia,

“Y por condiciones del negocio, me decían -no tengo efectivo, pero tengo este terreno, esta propiedad o estos animales y hacemos trueque, en Tabasco eso se utilizaba muchísimo; así adquirí propiedades, y fui creando un patrimonio para mí, ya eso me dio una oportunidad moral para cuando me casé con mi esposa yo ya tenía todo listo” (Omar Laguna)

Y al casarse con la Sra. Lluvia, él sigue la tradición familiar aprendida de su padre, su esposa Lluvia quien poseía estudios como contador privado, se convierte en su brazo derecho para administrar su primer mueblería y para los años 80's ya habían nacido sus cuatro hijos: Omar, Ana Cristina, Lluvia y Cielo; quienes iban desde muy pequeños a la empresa a acompañar a sus padres en su jornada, los hermanos mayores cuidaban de los más pequeños y los empleados de confianza como su chofer Eduardo los vigilaba a todos.

“Dentro de eso nacía un hijo, y hacía yo algo para que tuviera su propio patrimonio, esta propiedad que ahora es el hotel Laguna, se ubica en un lugar privilegiado por la vista a la laguna de las Ilusiones, y como yo estaba sumergido en el negocio de las mueblerías, no le preste demasiada atención. Viéndolo desde un punto de vista, planeado, y soy sincero, yo no planeo tener un hotel”. (Omar Laguna)

Como una oportunidad sin hacer una planeación previa, el Sr. Laguna entró en el negocio de la hotelería, aprovechando la etapa de auge petrolero en Tabasco y donde sus amigos expertos en hotelería, le decían que hacía falta construir hoteles en Tabasco, mientras el Sr. Laguna incursionaba en el negocio hotelero, aperturando el 30 de septiembre de 1982 bajo el concepto de suites³¹.

Para su época, las suites fueron un éxito total, pero fueron hechas sin la debida planeación ni visión de crecimiento a futuro ya que él mismo dice que de haberlo planeado hubiera hecho 100 habitaciones en lugar de 20 suites, con el tiempo a lo largo de casi treinta años se han ido haciendo adecuaciones y remodelaciones de las propias ganancias de la empresa, nunca adquirió un crédito bancario lo que cree que fue muy acertado para no endeudarse y en los siguientes 20 años pasa de tener 20 suites en un inicio, a tener un pequeño hotel de 64 habitaciones.

Sus pasiones desde joven han sido la atención a sus clientes y la crianza de “gallos de pelea”, el negocio de la mueblería de sus padres lo cedió a su hermana Ofelia quien había perdido todo en el sismo del año 1985 y ante esta situación tuvieron que trasladarse a Tabasco. De esta manera, por sugerencia de su madre lo otorgó a ella y su cuñado la administración de las mueblerías, situación que manifiesta lamentar

³¹ Las suites son un estilo de habitaciones muy amplias con 2 o 3 recamaras, cocineta y comedor, apto para personas que planean una estancia prolongada.

ya que al no saber administrarlo apropiadamente sus familiares y no tener la debida experiencia, fracasaron y quebraron en menos de 5 años.

“Yo soy y fui muy respetuoso con mi familia, mi madre me dijo: ¿Qué le vamos a dar a tu hermana?, yo le dije: lo que tu gustes, madre --¿te parece bien la mueblería? -Me encanta le dije, y así fácil, entregue la mueblería a mi hermana y a mi cuñado”. (Omar Laguna)

Su esposa la Sra. Lluvia, siempre ha estado apoyándolo de manera total en la empresa familiar, ella ha controlado el área contable y financiera de la empresa de una excelente manera, de tal forma que ha cuidado que tengan un equilibrio financiero y a la fecha no tengan deudas ni derroches, ella se ha dedicado de forma total a la empresa pasando en muchas ocasiones hasta más de diez horas al día de tal forma que ella expresa que el hotel es una extensión de su casa.

Como madre, la Sra. Laguna ha sido exigente e interlocutora con sus hijos y transmitirles los deseos de su esposo, por ejemplo en los estudios de sus hijos de tal forma que todos tenían que entregar un título profesional a la familia.

En su momento, todos los hijos estudiaron y culminaron sus estudios universitarios fuera de su ciudad natal; Omar estudió la carrera y una especialidad en negocios en una prestigiada universidad del norte del país, Ana Cristina, segunda hija y Cielo, la cuarta hija estudiaron licenciaturas en administración hotelera y Lluvia, la tercera de las hijas estudió la carrera de licenciatura en comunicación, todos ellos fueron orientados desde niños por sus padres a que algún día ellos administraran en conjunto el negocio familiar.

Los cuatro hijos recuerdan estar desde niños constantemente en el hotel, viviendo en el hotel; ya fuera un día festivo como navidad, cumpleaños, vacaciones o

celebraciones, de tal forma que algunos fueron tomando mucho cariño a la empresa familiar y otros a la vez repelencia a la empresa familiar.

En su momento, durante la década de los años 90's el Sr. Omar Laguna, dio oportunidad a cada uno de sus cuatro hijos para integrarse a la empresa e implementar sus conocimientos universitarios en el hotel y mejorar la administración de la empresa familiar, primero cedió la oportunidad a Omar Jr., pero siendo egresado de una universidad de prestigio, dio prioridad al puesto y no a las funciones y como hijo del gerente lo primero que hizo fue ordenar que se remodelara una amplia oficina que estuviera a su nivel como gerente; esta situación trajo graves conflictos familiares, heridas afectivas, decepciones ante su padre y competencia entre hermanos al querer dirigir todos a la vez lo mejor para la empresa y la familia sufrió desgastes emocionales por contradecirse aguerridamente en las decisiones de sus consanguíneos.

A principios de la década de 2000, se deteriora la salud de don Omar Laguna ya que sufrió un infarto y a partir de esta situación por una temporada tuvo que aplicarse en reposo y cuidados extremos a su salud, y los hermanos dejaron de contrariarse y acordaron apoyarlo en recuperar su salud, así que en este lapso trataron de separar los negocios de los conflictos familiares.

Omar exigió a su padre que le cediera una propiedad cercana al hotel ya que sin darse cuenta el padre cuando la adquirió, la puso a nombre del hijo primogénito, por lo cual su hijo Omar se la reclamó como herencia adelantada a manera de que tuviera la libertad de explotarla. Así, Omar Jr. Convierte este lugar en un salón de eventos privados y bar administra las ganancias, y decide entregarle en pago a su

padre cierta cantidad por la inversión realizada a la construcción del salón y pagarle periódicamente una cantidad acordada entre ambos.

Lluvia desde que termino su carrera, se quedó colaborando en diversas posiciones de la empresa de sus padres, así en todo momento permanece ayudándoles en aspectos relacionados a la administración operativa de las habitaciones, promoción y ventas.

Ana Cristina tuvo la idea de pedir a su papá la oportunidad y confianza para dirigir la remodelación de la nueva empresa hotelera y apoyarlo a convertir otra de las propiedades de la familia de pequeños departamentos en renta a un hotel con 29 habitaciones tipo suites.

Esta situación fue conveniente para ambos, para Ana Cristina porque administraría de forma independiente una de las empresas de la familia y para su padre ya que al separarse logra disminuir la tensión entre hermanos; así surge la propuesta de la segunda empresa hotelera de esta familia que se llama Suites Savannah, y que podría interpretarse además como una forma de sucesión afectiva adelantada ya que esta propiedad sigue a nombre de su padre.

Después de doce años de que Ana Cristina administrarla de forma eficiente, tampoco el padre cede la dirección de forma total a su hija, ya que el padre interviene constantemente en forma directa y la hija debe seguir las órdenes paternas y llevar controles porque rigurosamente su padre debe autorizar cualquier gasto importante, mantenimiento, o compra de equipo que se requiera en Suites Savannah llamada de la misma forma que la hija mayor de Ana Cristina.

De tres años a la fecha, el contexto en cuanto a conflictos familiares en la empresa ha mejorado pero la situación financiera de la empresa ha caído en cuestiones de bajas ventas debido al surgimiento de nuevos hoteles en la ciudad de tal forma que el Sr. Laguna manifiesta en la actualidad estar muy cansado y, en la posición de ser el momento ideal para dejar la empresa “en manos de otro”.

Aunque no precisa en las entrevistas el nombre de la persona que ha estado con él desde hace más de doce años y quien fuera su hijo sucesor, a pesar de cometer algunos errores administrativos, es por su constancia y permanencia en la empresa que valora que sería la sucesora ideal, a lo que expresa:

“considero que la sucesora sería ella, quien me ha apoyado de un tiempo para acá” (Omar Laguna,)

Sin embargo, a lo largo del tiempo de la observación de este caso, el sr Laguna se contradice en sus decisiones ya que un día manifiesta querer dejar la empresa y dedicarse a viajar con su esposa, otro día manifiesta querer venderla y olvidarse de problemas y en otro momento dice que va a buscar establecer nuevas estrategias para continuar en la lucha diaria como por ejemplo rentarla por una cantidad fija o ceder la administración del hotel a una persona ajena a la familia.

A mediados del año 2012, el señor Omar Laguna, decide contratar a un Gerente General con experiencia en hoteles y a principios de 2013 lo despide por que más que brindarle soluciones le dejó mayores problemas a la empresa; ante ello su hijo expresa:

“Definitivamente mi papá no nos tiene confianza a ninguno de sus hijos para continuar administrando la empresa, el prefirió pagar de más y le salió más

caro contratar a un dizque gerente que solo logro correr a buenos clientes y defraudarlo moralmente” (Lic. Omar Laguna)

En esta empresa existen contradicciones al tenor de la sucesión; para el imaginario del propietario sí está resuelto porque así lo ha manifestado en su testamento, mas sin embargo la sucesión afectiva va en función de quien quiera de su familia apoyarle, más la sucesión real no ha ocurrido a pesar de que sus hijos cumplen con los conocimientos de formación profesional y años de experiencia junto a su padre.

4.2.2. Historia de H 2

La empresa que llamaremos H2, es un pequeño hotel que pertenece a la familia del Río, el hotel del Río inicia su actividad de una forma diferente pero con algunas similitudes en relación a el H1, ya que siendo sus propietarios contemporáneos en el año de apertura de sus negocios, el sr. Laguna y el Ing. Enrique del Río se conocen en el medio hotelero y con ello comparten amistad, experiencias laborales y familiares.

El Ing. del Río es ingeniero agrónomo de formación profesional y desde joven es un prestigioso ganadero y por herencia familiar es propietario de varios ranchos en Tabasco y Chiapas, también es padre de seis hijos, a la par de su negocio hotelero, va creciendo su familia.

En los inicios de los años ochenta el Ing. Enrique del Río vende algunos terrenos propiedad de su familia paterna y obtiene la oportunidad de invertir ese dinero en la construcción de un edificio en pleno centro de la ciudad de Villahermosa bajo el concepto de ofertar espacios para renta de oficinas o departamentos amueblados.

Este edificio, se construyó en una zona del centro de la ciudad de Villahermosa, sobre una de las calles principales por la que el propietario adopta para el hotel el nombre de la calle y se sitúe al hotel; y así surge el hotel del Río e inicia esta empresa, en gran medida en forma improvisada porque el edificio al inicio de la construcción no estaba proyectado para la operación de un negocio de este tipo, por lo que por ejemplo carece de espacios propios para estacionamiento, alberca, lobby bar y de último momento se tuvieron que crear adaptaciones para brindar un servicio más completo.

Siguiendo el consejo de un amigo, quien en ese entonces era gerente del primer hotel de cuatro estrellas de la ciudad, cambia el proyecto inicial del edificio en fase de construcción y lo convierte en un pequeño hotel y de esta manera el ingeniero agrónomo se dedica a la hotelería, tomando el gusto a partir de ese momento por aprender de la administración de este giro de negocios.

“Nos lanzamos directo a construir un hotel, 64 habitaciones y nos dimos cuenta que no teníamos ninguna experiencia hotelera, tuvimos auge por 4 años con ocupaciones del 85%, 90% anuales y aumentamos en los siguientes 5 años a tener 90 habitaciones” (Ing. del Río).

Después de esto uno de los sueños del Ing. del Río como en toda la familia, es que el papá les dé la oportunidad a todos sus hijos para integrarlos a ocuparse en el patrimonio familiar. Al inicio de los años 90's Romeo el tercero de sus hijos quien estudia el último año de la carrera de Arquitectura le toma la palabra a su padre para realizar una propuesta y crear el diseño de un segundo hotel en uno de los terrenos

de su propiedad, mas no en Villahermosa sino en el Estado de Chiapas, es por ello que el Ing. del Río le dice a Romeo,

“Romeo tú eres arquitecto, órale metete a hacer el diseño del hotel y engendra la idea para hacerlo” (Ing. del Río)

Este nuevo hotel surge como una gran oportunidad de acercamiento entre padre e hijo y se construye con el financiamiento de las ganancias del hotel del Río. y Romeo tiene la libertad de diseñar la estructura del nuevo hotel, que sí fue planeado desde el diseño y construcción como un hotel de cuatro estrellas con 100 habitaciones amplios jardines, restaurante, bar, discoteca, suficiente espacio para estacionamiento, incluso cuenta en la parte trasera del mismo con 5 departamentos independientes para alojar a empleados en casos especiales.

“Afortunadamente el hotel del Río, cuenta con el de Chiapas y como en la familia ellos se prestan y se ayudan tanto que he perdido la cuenta de quien le debe a quien cuánto pero bueno esa es una ventaja que nos ha permitido mantenernos durante la crisis y mantener a flote la nómina” (Mary, Contadora).

Ricardo el hijo mayor en una corta temporada al inicio de las operaciones del segundo hotel, trató de coordinarse con su hermano Romeo en el nuevo hotel, llamado Plaza del Río, situación que solo duró un par de años y después de ciertas fricciones entre ellos mejor decidió dejar a su hermano solo y formar su familia en Villahermosa, especializarse en desarrollar su profesión como historiador y se dedica hasta la fecha a la promoción del Estado colaborando en una televisora local.

El resto de sus hijos: Rodrigo, Renato, Rosario y Ramiro de momento no intervienen, y éstas dos décadas (80's y 90's) se convierten en profesionistas todos ellos y por las ganancias obtenidas del hotel del Río es un momento próspero para todos ellos.

Rodrigo, el segundo hijo se independiza y prefiere desenvolverse como ganadero, vive en un municipio cercano hacia el sur de la ciudad de Villahermosa y se dedica por completo a la producción de alimentos derivados de la leche como son diversos tipos de quesos y crema, crea y desarrolla su propia marca y prospera con gran aceptación en el mercado local.

Rosario es la cuarta hija y decide estudiar comunicaciones, no participa en ningún momento en las empresas familiares, forma su familia y parece no estar interesada en participar activamente en el negocio de la familia, hasta los últimos cinco años en los que de forma ocasional apoya a su padre si por alguna actividad la requieren como para asistir a juntas de la asociación de hoteleros locales o brindando su opinión acerca de algún tema relativo a la mejora del servicio e instalaciones mas no ejerciendo para su padre de manera formal en alguna posición dentro de ninguno de los hoteles.

Renato, el quinto hijo también se apasiona por la administración de los ranchos ubicados al norte de Tabasco y se especializa en su manejo por lo que decide estudiar la carrera de médico veterinario zootecnista y se dedica solamente a la producción ganadera en uno de los ranchos de propiedad familiar, aunque su padre le ha invitado a desarrollar en los ranchos actividades de turismo rural, él le manifiesta que no le interesa participar en la parte turística, ni le interesa la administración de los hoteles, lo que causa hasta cierta forma decepción y distanciamiento con su padre.

Ramiro el hijo menor, adquiere desde niño como sus hermanos Rodrigo y Renato el gusto por la vida en los ranchos y en sus tiempos libres también jugaba en el hotel a

ser el bell boy; en su tiempo libre actualmente desarrolla el cultivo de la apicultura y produce miel para comercializarla bajo su propia marca y profesionalmente decide hace más de quince años que seguirá apoyando a su padre con la administración de los hoteles de la familia y estudia fuera de Tabasco la carrera de licenciado en administración de empresas hoteleras. Al obtener el título profesional, se inserta a colaborar junto a su padre en el hotel del Río y empieza a desempeñarse en la remodelación de las habitaciones y poco a poco colaborar en todas las posiciones operativas y ejecutivas así que funge como gerente de división cuartos y mantenimiento, gerente de ventas, y gerente de operaciones hasta que finalmente hace diez años es nombrado y reconocido por su padre como gerente general del Hotel del Río.

“Yo fui hecho al machete y mi hijo Ramiro fue hecho en torno, he ahí la diferencia” (Ing. Enrique del Río)

Todos los miembros de la familia del Río se caracterizan por tener una buena relación afectiva, entre ellos prevalece mucho el respeto y unidad con sus padres, principalmente con el Ing. del Río quien dejó que cada hijo se dedicara a lo que más quisiera pero con la única condición de reunirse rigurosamente hasta la fecha todos los domingos para comer juntos en familia en el restaurante del hotel del Río en Villahermosa.

Pasaron los años y en la ciudad de Villahermosa, ante la llegada de las franquicias hoteleras como Hyatt, Camino Real, Calinda Viva, Holliday Inn y definirse una nueva zona hotelera llamada Tabasco 2000, que se encuentra alejada del centro de la ciudad y más cerca de las oficinas y negocios con PEMEX, lo que lleva a tener

grandes temporadas con muy baja ocupación, por debajo del 50% lo que ocasiona graves pérdidas económicas al hotel.

En el hotel de Villahermosa, en los años 90's hubo un gran descuido en la parte financiera, surgen fugas económicas para apoyar y financiar situaciones afectivas con los hijos entre ellos: bodas, nacimiento de los nietos y tras el divorcio de Rosario quien regresa al hogar paterno y atiende la salud de su mamá, de esta forma suceden gastos y préstamos entre las dos empresas que por muchos años no se controlaron.

Un suceso importante en esta historia es que el Ing. del Río temía que su hijo Romeo, quien administra el segundo hotel en Chiapas, viajara frecuentemente y se expusiera a algún incidente en carretera, por ello contrata al Sr. Juan Vázquez quien es una persona que tiene más de treinta años de experiencia como gerente en diversos hoteles, para que fungiera como gerente general en el segundo hotel y explica el señor Vázquez, desde su punto de vista una situación que marca a esta familia.

“Al contratarme el Ing. del Río, claramente su intención era que su hijo regresara a Villahermosa y terminara sus estudios, Romeo no le hizo caso, después vino el desplome financiero, la generalizada epidemia de Influenza AH1N1 que alejó mucho al turismo internacional que visitaba esta ciudad, las inundaciones de los años 1999, 2007 y 2008; fatalmente en el 2008 Romeo sufre un accidente y muere”, (Sr. Juan Vázquez, Administrador).

Ante la inevitable situación de la muerte de su hijo Romeo, el Ing. del Río pide a Ramiro en un principio que se haga cargo de la administración de ambos hoteles, lo que provoca serios conflictos con los empleados del segundo hotel (Plaza del Río)

quienes estaban acostumbrados al carisma y liderazgo del arquitecto Romeo y al cabo de seis meses, el Ing. del Río decide ser él quien se encargue de las decisiones pertinentes a la administración de este hotel.

El 2009 fue un año que marcó muchos cambios difíciles para ambas empresas propiedad de la familia del Río ya que comienzan una remodelación en el segundo hotel, lo que dificulta por mucho tiempo la facilidad del acceso de autobuses con turistas y consecuentemente esto afecta a las ventas, a la vez dificultades familiares; su esposa Romina sufre una grave enfermedad crónico-degenerativa que le provoca un desgaste renal mayor al 70% por lo que requiere ser sometida constantemente a costosos tratamientos como lo es la diálisis y que finalmente descontrola económicamente los ahorros del patrimonio familiar, ese mismo año el Ing. del Río sufre de 3 infartos consecutivos por estar sometido a tanto estrés.

Posteriormente en el año 2012, Ramiro sugiere a su padre que se venda el segundo hotel para de esta forma resolver muchos de los problemas económicos y afectivos que tenían entre ellos. La venta del segundo hotel se concreta a finales del 2012, por lo que en 2013 se pueden cubrir los pagos de varios compromisos y atender inversiones en el primer hotel como remodelación y ampliación del estacionamiento.

4.3 Dimensiones de análisis

Entre los resultados encontrados se insertan las dimensiones de análisis de la organización parental en las dos empresas hoteleras que se estudiaron y que corresponden a las categorías de: empresa, familia y sucesión. Así mismo dentro de cada categoría se analizan variables como son de la empresa: la estructura

organizacional y las interacciones entre sus miembros, las variables dentro de la familia: la dinámica familiar en ambas empresas, y de la categoría: sucesión se realizan las observaciones que se encuentran como son la legal y afectiva. En el esquema 4 se detalla esta apreciación sobre los casos estudiados.

- El motivo para la fundación de esta empresa básicamente fue participar en la derrama económica en Tabasco debido a la demanda requerida por el hallazgo de petróleo; inicialmente su intención fue construir un edificio para renta de oficinas pero le aconsejaron que se requerían hoteles en la ciudad.

DIMENSION DE ANALISIS	CATEGORIAS	VARIABLES	
Organización parental en dos empresas hoteleras de Villahermosa	Empresa	Estructura organizacional	H1
			H2
	Interacciones entre los miembros de las empresas	Actores significativos	
		Actores presentes en el imaginario y mundo simbólico	
	Familia	Dinámica familiar	H1 Y H2
	Sucesión	Legal	
Afectiva			

Esquema 4.- Dimensión de análisis, categorías y variables, elaboración propia.

4.3.1 La empresa

En relación a la categoría de empresa encontramos similitudes entre los dos hoteles como es por ejemplo que ambas empresas nacen el mismo año y se dedican desde hace treinta años al giro de servicio de hospedaje en el que son considerados pequeños hoteles ya que ambos tienen menos de cien habitaciones y fueron fundadas en el mismo año 1982; a la vez se encuentra que entre ellos existen diferencias en su estructura organizacional a partir de la forma en que se originaron y

establecieron sus reglas de operación como empresa familiar, de tal forma sucede como lo distingue Rendón, (2007) “cuando la empresa es dirigida y gobernada por una familia, existen dos referentes en controversia, que son: el referente empresarial y el referente familiar”. Por lo que el resultado de las decisiones muchas veces repercuten tanto en la administración formal como repercuten en la familia, debido a que predominan las preocupaciones de la familia propietaria ante la administración del negocio, es decir, se contraponen la racionalidad de la administración que recae en un negocio no familiar con la irracionalidad que caracteriza la empresa familiar.

4.3.1.1 Estructura organizacional



Figura 6.- Estructura H1, elaboración propia

En H1, se observa que todos los miembros interactúan en ella, a la fecha se han organizado de acuerdo a la figura 6 la cual nos muestra que el dueño es el director general de ambos hoteles; su esposa es quien apoya en la administración, autoriza los pagos, y selecciona al personal, sus hijos se han acoplado en el apoyo de la

administración de las otras empresas de la familia de tal forma que Lluvia, hija es quien los apoya en el área de ventas y todo lo relacionado a las habitaciones del Hotel Laguna, Ana Cristina administra la segunda empresa hotelera de la familia llamada Suites Savannah entregándole cuentas de forma directa a su padre y el hijo Omar, eventualmente apoya en el hotel Laguna sin percibir de esta un salario pero tiene sus propios ingresos derivados del salón “el portal” y otros negocios propios.

En relación a este punto se analizan las dimensiones que caracterizan a cada una de estas dos empresas familiares estudiadas y de las cuales se identifican dos estilos de comportamientos que caracterizan la estructura organizacional, en la filosofía laboral que distinguen estos aspectos, siendo observado que en el hotel Laguna (H1) “*La empresa en una extensión de la casa*” ya que predomina más el referente familiar y aspecto informal que los caracteriza y donde constantemente se traslapan los roles familiares y formales que exige la organización y por el contrario en H2 el Ing. del Río establece una inclinación al referente empresarial ya que desde los inicios de la organización definió que “*La empresa y la familia deben separarse*” y que en esta empresa hay un marcado distanciamiento de roles y es evidente que en esta organización están definidos los tratos entre sus miembros sobre todo dirigiéndose con gran respeto entre sus miembros y están marcados los límites entre situaciones de la empresa y asuntos de familia, pero se encuentra en esta comparación de estos estilos una evidente afectación de la empresa en relación al trato entre la familia por diversas razones, ya sean afectivas, económicas o sociales por lo que se distingue la siguiente expresión de su estructura organizacional:

H1: La empresa es una extensión de casa

En el H1.es evidente que entre sus miembros nunca se marcaron límites, desde su edificación los cuatro hijos han vivido y crecido dentro de la empresa y por ello se mezcla mucho entre ellos las contradicciones y provocan hasta la fecha confusiones con los empleados, es común observar que no tienen horarios de trabajo que cumplan de manera formal cada quien llega y se va según sus compromisos, todos dan órdenes y contraórdenes a todos los empleados por lo que no se respetan las jerarquías, los conflictos entre los familiares se ventilan a viva voz en pleno lobby del hotel ya sea entre padre e hijos o entre hermanos, esto afecta y confunde directamente a las decisiones convenidas en los asuntos empresariales, pero es uno de los miembros fundadores quien refiere que es natural y común que en la empresa se ve todo; allí todos comen, trabajan o duermen si quieren, y que en es en la empresa donde se resuelve lo familiar desde un permiso, préstamo o diversos problemas hasta la alimentación.

En un tiempo, hace cerca de diez años esta situación de constantes problemas entre hermanos por diversos criterios acerca del cómo debía ser la administrada la empresa fue incontrolable por el dueño a lo que la Sra. Lluvia define que también la empresa en una extensión de los conflictos de casa

“Todo mundo dice que aquí vivimos, es hotel y casi la casa de mis padres porque ya nomás falta que vengan a dormir - Nos deschongamos todos los días bueno, no todos los días pero si los deschongues son muy seguidos es muy difícil vivir con y tus papás y trabajar con tus papás a veces no es sano”
(Lic. Lluvia)

“El problema principal es no saber separar los problemas de casa y traerlos a los hoteles, y viceversa y ese ha sido un grave problema que hemos tenido en el hotel, por que hubieron demasiadas cabezas, porque mis hermanos no

quisieron trabajar para otras empresas, querían seguir siendo dueños, hijos de los dueños y trabajar como eso” (Ana Cristina).

“Hoy llegue un poco tarde y por ello mi esposo está molesto conmigo, pero me la paso todo el tiempo resolviendo los problemas del hotel y hasta lo hago a propósito para que aprenda a desprenderse de mí y resolverlos él solo”. (Sra. Lluvia).

“En el hotel es constante el problema de que viene uno de los hijos y nos da una orden determinada y al poco tiempo llega otro de los hijos o el dueño y nos regaña o nos da una orden contraria” (Nina, cajera).

H2: la empresa y la familia deben separarse



Figura 7.-Estructura H2, elaboración Propia

La situación en la segunda empresa representada en la figura 7, es muy diferente a H1 en donde aparentemente predomina el referente empresarial y simplemente en cuanto a la administración de los hoteles, los miembros de la familia que colaboran en la actualidad son el padre y el hijo menor Ramiro, como apoyo en el segundo hotel solo está el Contador Juan Vázquez desde hace seis años.

Desde los inicios de la administración del hotel del Río, por determinación personal el Ing. del Río decide que cada asunto -familiar o empresarial- debe separarse y cada uno se debe resolver en el sitio indicado.

De esta manera, el Ing. Enrique del Río puntualiza que, desde que empezó el hotel procura cumplir formalmente no mezclar a los asuntos de la familia con los asuntos de la empresa, situación en la que se contradice; por ejemplo el Ing. del Río dice que solo colaboran en la empresa él y su hijo menor, nadie más de la familia trabaja allí aunque en la lista de nómina aparece el nombre de la esposa, el reconoce que físicamente no está colaborando en la empresa y de ella solo recibe el apoyo moral desde el inicio del proyecto del hotel pero solamente un apoyo relativo a la comprensión y respaldo de sus decisiones mas no permite que ella intervenga en situaciones relacionadas con los empleados, entendiendo y comprendiendo en común acuerdo que él como esposo y dueño, se encargaría del negocio y su papel sería el de conducir los ingresos al hogar y ella como esposa se encargaría absolutamente en todo momento del cuidado del hogar y de la educación de sus seis hijos.

“No de apoyarme directamente en el trabajo ni mi esposa ni mis demás hijos pero si a apoyarme moralmente en lo que concierne al negocio, digamos que el apoyo familiar ha sido fundamental a lo largo de la administración” (Ing. Enrique del Río)

“Yo creo que así como se han manejado es lo óptimo lo único que si he mostrado yo siempre es que haya unión familiar aunque ya todos están casados y procuramos que siempre los domingos coma la familia lo más completa posible, tener ese acercamiento entre hijos y nietos”. (Ing. Enrique del Río)

“El Ingeniero Enrique es pilar de la empresa y no la deja por nada y aunque él sabe que el hijo está aquí, no deja de venir a trabajar. Si hay un problema de trabajo se lo reporto al lic. Ramón, pero ya sea un problema familiar o de trabajo voy con él Ingeniero y al momento él lo resuelve” (Rosy, secretaria)

4.3.1.2 Interacciones entre los miembros de la empresa.

En este apartado, se distinguen los hallazgos acerca de la interacción entre los miembros de las familias que colaboran activamente en las empresas familiares y se identifican a los actores significativos que se encuentran en la actualidad en ambas empresas y conocerán a los actores que por diversas razones hoy están ausentes físicamente pero se encuentran presentes en el imaginario de los actores en ambas empresas, influyen y forman parte del mundo simbólico en ambas empresas.

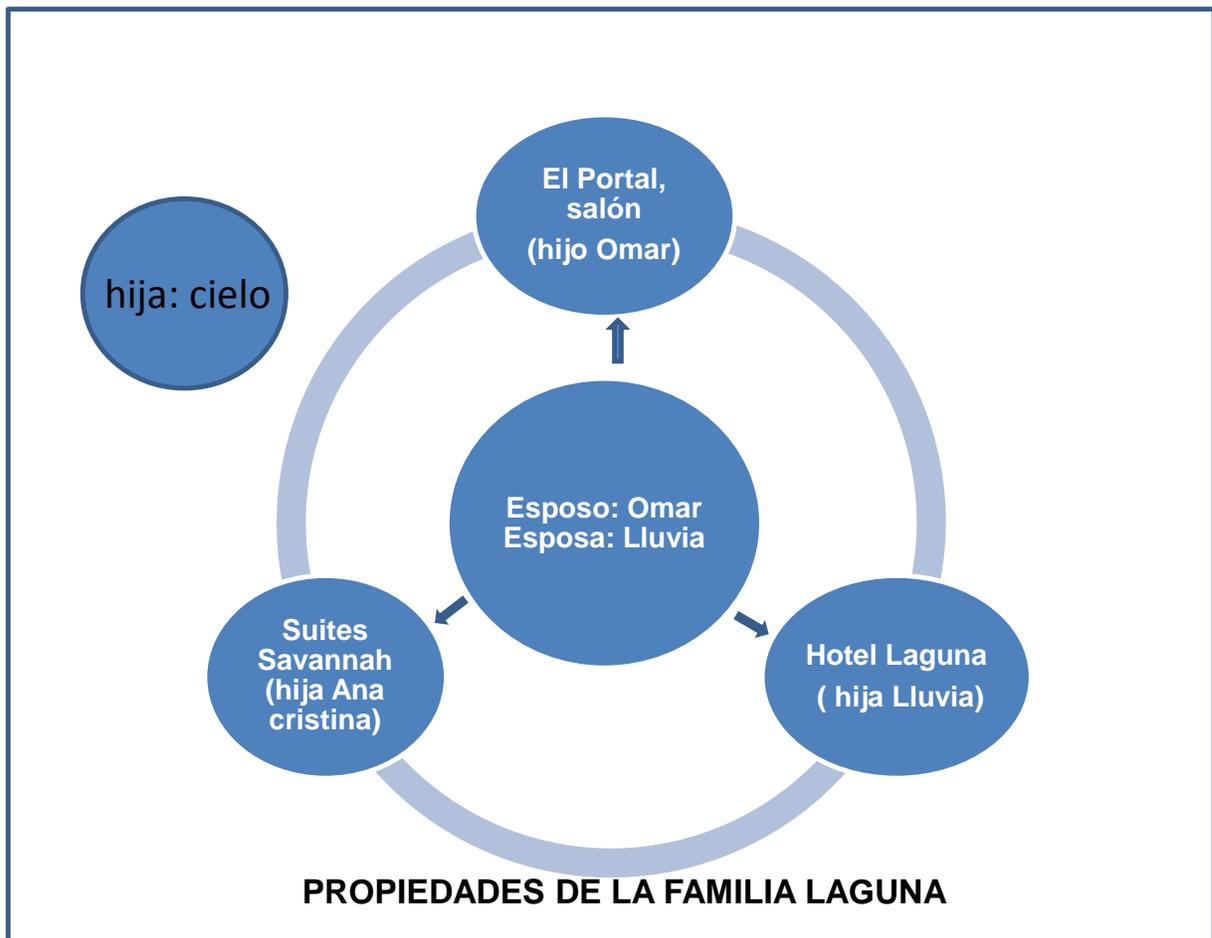
Interacción entre los miembros de H1

La estructura familiar de la organización del H1, contiene a seis miembros en total, de los cuales son cinco los actores significativos, miembros de la familia Laguna interactuando en la vida cotidiana de esta empresa siendo fundamentalmente cuatro personas, que son los esposos llamados el señor Omar y la señora Lluvia y dos de sus hijos, también llamados Omar Jr. y Lluvia quienes se encuentran colaborando activamente dentro de la empresa principal que es el hotel Laguna y de forma externa, por así decirlo el quinto actor es Ana Cristina, segunda hija en orden de nacimiento quien desde el año 2000 se separa de la colaboración en la empresa principal para evitar conflictos parentales en el hotel laguna y opera como gerente de la segunda empresa llamada Suites Savannah. Y finalmente Cielo, la hija menor

quien al término de sus estudios profesionales decide no colaborar en la empresa familiar y vivir con su familia fuera del país.

Figura 8.- La interacción de la empresa familiar Laguna, elaboración propia.

Estructura organizacional



H1: Actores significativos

Como se muestra en la figura anterior, en el mismo espacio de la empresa familiar, encontramos la interacción de la familia laguna y de manera centralizada a ambos

padres como dirigentes y fundadores de las tres empresas que conforman las propiedades de la familia laguna y son: el hotel Laguna, El Portal, salón de eventos y Suites Savannah y fuera del círculo de interacción por renunciar a la colaboración en la empresa se encuentra la hija menor Cielo quien está presente en el imaginario de todos sus miembros.

El hotel Laguna es una de las empresas hoteleras con mayor trayectoria en la ciudad de Villahermosa, se distingue en tener el trato directo de cualquier miembro de la familia hacia sus huéspedes y asumir un alto compromiso con la calidad en el servicio y esta expresión sobre el servicio la distingue su propietario que manifiesta:

“Absolutamente a diario debes buscar esa esencia del servicio, prever lo que el cliente o el huésped te va a pedir, una máxima atención es atender a las personas como te gustaría que te atendieran a ti, eso es lo hermoso de los hoteles familiares que no eres un número, eres un ser humano” Sr. Omar Laguna

Y otra distinción en esta empresa es la constante remodelación en sus instalaciones, habitaciones, restaurante, salones, espacios de servicio,

“Un hotel nunca puede ser viejo, tú no puedes permitir que sea viejo, obsoleto, tienes que vivir cada año, buscando precisamente esa gran revolución, esa gran tecnología hasta en lo más mínimo, como por ejemplo en los colchones ¿cuáles son las buenas cosas de un hotel? Una cama, un baño, la comida; pero esto no sirve de nada sin el trato amable”(Sr. Omar Laguna)

Otra de las ventajas competitivas de H1 es su ubicación frente a la Laguna de las Ilusiones la cual brinda una inigualable vista a uno de los paisajes más hermosos de la ciudad y aprovecha para ofrecer paseos en barco por los alrededores de la laguna.

Pero lo que más distingue al hotel H1 entre todos es siempre tener al dueño cerca, esta situación que en la actualidad suele ser muy extraña en otros establecimientos de hospedaje de la ciudad debido a temores por la inseguridad o a ser víctima de la delincuencia organizada y que ha contaminado a algunas organizaciones entre ellas a los establecimientos de hospedaje, y quienes prefieren para evitar una desagradable sorpresa contratar un gerente o administrador ajeno a la familia que les dé buenos resultados de la operación diaria y a través del cual se puedan comunicar sin riesgos como puede ser a través de algún medio electrónico para tomar las decisiones más importantes.

“En este hotel tienes un comensal solo en el restaurante y como dueño te puedes acercar, se podrán sorprender los huéspedes y haces su comida más amena. A veces lo importante con sus limitaciones tienes que poner a trabajar a tu cerebro, si no viene el cocinero tienes que meterte a la cocina, si no viene el mesero te tienes que poner a atender, ¿Que tienes una falla? tienes que hacerle al plomero, al electricista pero tú tienes que cumplir con sus necesidades”. (Sr. Omar laguna)

El hotel Laguna formalmente inicia operaciones con todos integrantes de la familia en la empresa que permanecen juntos desde hace más de 30 años; los tres hermanos entrevistados recuerdan que siendo niños sus padres los llevaban primero a la mueblería y después al hotel donde mientras se cuidaban unos a otros también jugaban a ejercer roles dentro de la empresa.

“Somos una familia adaptada empezamos en la mueblería mi mamá nos pario y a los 5 días de haber nacido estábamos los chamaquitos ya sea uno gateando mi hermano Omar y Ana Cristina ya caminaban, Cielo estaba en la carriola y yo en la cuna y nos cuidaban los empleados, nacimos en una tienda

al final de cuentas, mi mamá atendía, mi papá igual repartía muebles” (Lic. Lluvia)

En la actualidad ambos padres y Lluvia la tercer hija, permanecen de forma constante desde hace diez años de manera formal funge en el hotel Laguna como empleada a nivel gerencial encargándose de las reservaciones de habitaciones y supervisando el área de ventas y división cuartos, La esposa, la Sra. Lluvia es la encargada de la administración y autorización vía firma de las cuentas bancarias de los cheques para pagos a proveedores y de esta manera controla los egresos del hotel, ocasionalmente el primogénito Omar menciona que funge como apoyo en general para actividades que van desde el acompañamiento a sus padres hasta sacar la basura; sin embargo su padre no reconoce su apoyo y menciona en entrevista que solo su esposa e hija, son las únicas personas que le dan apoyo total en el Hotel Laguna.

“Desde que empezaron como Suites Laguna siempre estuve yo porque era de que teníamos que venir al hotel porque mis padres aquí trabajaban y yo crecí aquí en el hotel y crecí en el ambiente turístico” (Lic. Lluvia)

El Portal, salón de eventos, está ubicado a 50 metros del hotel en un terreno que don Omar adquirió hace más de treinta años y de acuerdo a su intención de dejarle un patrimonio a cada hijo, al escriturarlo lo dejó a nombre de su entonces primogénito Omar. Unos años después Don Omar Laguna fue construyendo un edificio de dos pisos; en la planta baja originalmente se ocupaba como estacionamiento y oficinas para rentar a una constructora y agencia de viajes especializada para turistas italianos, el espacio de la planta alta que se adecuó como salón de diversos eventos

con capacidad máxima para 200 personas que directamente se contrataban en el hotel.

Desde hace diez años en el salón el portal se dejaron de contratar los servicios de banquetes y eventos del hotel Laguna, entre otras razones están su ubicación al estar construido fuera de lo que es la periferia del hotel y no contar con acceso directo desde el hotel, tampoco cuenta con un amplio estacionamiento, ni cocina en su interior; que facilite acceso a los servicios.

Este espacio es reclamado por Omar Jr. quien ya cuenta con una Maestría en Finanzas y lo quiere para administrarlo por su cuenta, por lo que realiza diversas acciones empresariales como contratos de exclusividad con marcas cerveceras, reinversión de sus ingresos, adquisición de inmuebles para renta y se encarga de costear las reparaciones y remodelaciones a este espacio ya que decide separarse de la colaboración en el hotel y manifiesta a sus padres no tener interés por participar en la empresa familiar y preferir hacer sus negocios de forma independiente dejando atrás las constantes fricciones y desacuerdos con sus hermanas por la administración del Hotel Laguna.

Omar en un intento por ser independiente, pidió a su padre que le tuviera confianza y lo dejara disponer de las ganancias del salón El Portal, con el tiempo le demostraría a su padre que tiene los conocimientos y habilidades para administrar ese espacio como un bar independiente del hotel por lo que tuvo gran éxito en un inicio del plan y con las ganancias adquiere otros locales para renta a terceros, pero por ciertos descuidos fue decayendo el lugar y de cinco años a la fecha cambia un poco de giro y lo ocupa como salones para eventos especiales tipo conciertos privados solo de

jueves a sábados y dirigidos vía invitación al público joven básicamente estudiantes universitarios.

Omar se describe como un exitoso empresario independiente, quien realiza suficientes ingresos sin tener que sacrificarse como sus padres con el hotel Laguna y desde hace cuatro años por iniciativa propia dice que al ver cansados a sus padres decide acercarse a ellos para apoyarles en lo que necesiten siempre y cuando sea de lunes a miércoles por que son los días libres que el tiene, y sin la percepción de un salario o estar en nómina del hotel familiar pero si gozando de ciertos privilegios como es el alojamiento y alimentos de forma gratuita.

Suites Savannah es un pequeño hotel que ahora tiene 21 habitaciones tipo suites divididas en 10 suites y 11 junior suites³², esta empresa está registrada fiscalmente de forma independiente al Hotel Laguna, y está ubicado en una zona alta a cierta distancia del otro hotel por lo que no tiene problemas con las inundaciones como lo ha tenido el hotel Laguna, ambas propiedades le pertenecen al padre. Desde hace 13 años está siendo administrada por su hija Ana Cristina, quien colabora reportando directamente a su padre las situaciones, que corresponden a resultados y acciones de mantenimiento de esta empresa en particular.

En la época de los años 80's fue otra de las propiedades adquiridas por don Omar Laguna derivado de los negocios de la mueblería y con el tiempo el Sr. Laguna fue forjando en este sitio la construcción de un edificio de 3 niveles con 10 departamentos en los que decidió invertir las ganancias del hotel Laguna e ir

³² Suites, amplias habitaciones con 2 recamaras, comedor, sala y cocineta; y las junior suites son habitaciones más pequeñas apenas con un cuarto adicional y cocineta con barra para desayunador, no tiene ni sala ni comedor.

arreglando y adaptando poco a poco hasta convertirlo en hotel bajo el concepto de suites con servicio hotelero³³.

“Mi papá tenía 10 departamentos, muy amplios pero estaban en muy malas condiciones y a él se le ocurrió que quería cambiar este concepto y transformarlo en suites para empleados de empresas petroleras que tuvieran estancia prolongada, entonces fue comprando poco a poco los muebles y después surgió el tercer piso, cuando yo ya entre, ya el había colocado el tercer piso porque le iba muy bien con los ingresos de ahí” (Ana Cristina),

En el año 2000 cuando Ana Cristina regresa a Villahermosa con su propia familia conformada por su esposo e hija para colaborar en la empresa paterna después de titularse, casarse y experimentar trabajando en otras empresas hoteleras de cadena como Holliday Inn se encuentra en aquel entonces que entre los cuatro hermanos tenían muchas fricciones por el estilo de administración del hotel Laguna. Por esta razón su padre ante la presión económica y familiar sufre un infarto en medio del contexto de remodelar lo que sería el segundo hotel familiar.

“...entonces yo lo que hice fue, estratégicamente hablando tomar la decisión de salirme de casa de mis padres y pasarme a vivir la suite le planteé a mi papá esto, tú te regresas a la casa porque allá hay gente que te pueda cuidar y yo me quedo en las suites con mi familia, haciendo lo que haga falta, lo que tú necesitas, a él le pareció una buena idea” (Ana Cristina)

Suites Savannah, lleva el nombre de la hija de Ana Cristina y primer nieta del Sr. Laguna; por lo que es vista por sus hermanos como una especie de herencia adelantada Ana Cristina casi no frecuenta el hotel Laguna porque su colaboración a la

³³.- El servicio hotelero consta de limpieza en los cuartos, o mantenimiento al interior los apartamentos que rentaba no incluían ningún servicio, este corría por cuenta de los arrendatarios ocupantes.

empresa familiar está en la otra empresa y los asuntos con esta empresa los maneja directamente con su padre fuera del hotel Laguna.

“Y ahí sí como nada más somos mi papá y yo sí, ahí le entrego cuentas, y cuando falta mantenimiento le hago la solicitud, le hago la orden de compra y llevo mis archivos en orden, como mi papá es el dueño yo no le discuto ese punto, yo nada más le digo: okay” (Ana Cristina)

Interacción en la H2:

Al inicio del estudio de la historia de la organización del hotel del Río se observa que contiene principalmente a dos actores significativos de la familia y que ambos colaboran en la vida cotidiana de las dos empresas hoteleras el H2 en el hotel del Río de Villahermosa y hotel plaza del Río en Chiapas, siendo fundamentalmente el fundador de la empresa don Enrique del Río quien funge como director general y el hijo menor Ramiro del Río, quien es nombrado como gerente general de H2 desde hace doce años, por lo que para conocer mayores detalles de las informaciones de los actores para estudiar la historia familiar en esta empresa, se entrevista además a seis colaboradores claves o empleados, tres de cada empresa hotelera (H2 y Plaza del Río), mismos que aportan interesantes aspectos acerca de los acontecimientos en esta empresa familiar.

Como vemos en la figura No.9, estos actores y empresas se entrelazan además de transferencias económicas transferencias afectivas que forman parte de la zona oculta de las organizaciones, en esta zona oculta se descubren dentro de la

investigación realizada situaciones que afectan al empresario como persona, como padre y como ser humano.

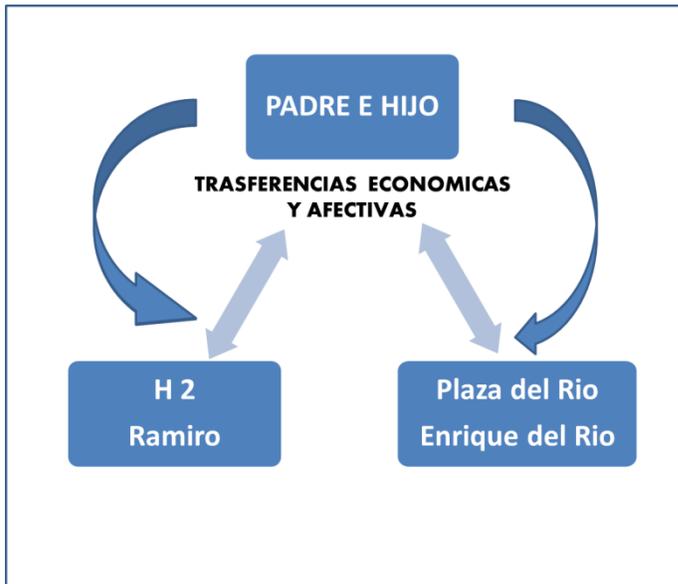


Figura 9.- La interacción de la empresa familiar del Río

En esta interacción se denota que a pesar de que la familia del Río es una familia numerosa con ocho integrantes, son sólo dos miembros de la familia quienes colaboran en la empresa familiar y existen entre ellos situaciones conflictivas derivadas básicamente por una falla en la comunicación entre ambos, sus estilos de liderazgo también son muy diferentes por lo que al respecto la mayoría de los empleados prefiere tratar de forma directa con el Ing. Enrique del Río.

Visto desde su perspectiva, Ramiro manifiesta que en ocasiones los empleados no respetan su autoridad como gerente general del hotel y acuden directamente a su padre para que les resuelva situaciones que por jerarquía a él le competen como gerente general.

“Mi patrón es el Ing. del Río pero ahora es el Lic. Ramiro, si estuvieran los dos primero iría con el Ing. en el sentido que las personas jóvenes traen otros pensamientos, hay gente que no piensa con el corazón sino con la cabeza, temo por alguna decisión, para mí el Ing. siempre ha pensado con el corazón, no nomas yo lo he dicho, lo dicen varias personas, yo tuve una experiencia muy mala en lo personal y el Ing. lo pensó con el corazón. (Gaby, cajera)

Por su parte Don Enrique como líder natural y director de la misma interviene en todos los asuntos de la empresa H2 para ayudar a su hijo a sacar problemas y facilitar su trabajo dando órdenes directas a los empleados acerca de soluciones a situaciones diversas que le presentan los empleados pero sin comentarlos con Ramiro y de esta forma está al tanto de lo que pasa en su empresa, los empleados acuden a Don Enrique porque consideran que su trato y carácter es mejor que el del hijo, le brindan soluciones rápidas y sin tantos rodeos de permisos o autorizaciones, es decir de forma directa.

“Desde el ´97 estoy aquí, colaborando, participando con el Ing. que era mi jefe y luego entra el Lic. Ramiro y ahora con los dos aunque el Ing. debe estar descansando por un problema del corazón que tuvo hace dos años el Ingeniero es pilar de la empresa y no lo deja por nada y aunque él sabe que el hijo está aquí, no deja de venir a trabajar, si es un problema de trabajo lo reporto al Lic. Ramón, sea un problema familiar o de trabajo voy con el Ingeniero y al momento lo resuelve” (Rosy, secretaria)

“El Ing. es totalmente tradicional, es todo un pilar, muy detallista y observador, diario hace recorrido por todo el hotel y tiene orden de todos los documentos como la ocupación, hace unos días buscábamos un historial de 5 años atrás y él lo tenía casi a la mano mientras que ni yo sabía dónde lo habían archivado, a Ramiro le falta involucrarse más con la operación, es como soberbio, “todo lo sabe” cuando no es así,

respecto al personal como que da por hecho que tú sabes que obligaciones tienes y las cumples al pie cuando no siempre es así es más de la tecnología innovaciones y eso da algunos problemas”(Mary, contadora)

La segunda empresa hotelera que pertenece a esta familia es el hotel Plaza del Río, surge diez años después de la primera por lo que tiene veinte años de antigüedad y como vimos en el punto anterior acerca de la historia de la empresa este segundo hotel surge económicamente hablando de las utilidades obtenidas en los primeros cinco años de H1, por acuerdos entre ambos actores desde el año 2006 la administración la retoma don Enrique, como vimos en la historia este hotel está ubicado en el estado de Chiapas, por lo que existen dificultades de factor tiempo y distancias, como el traslado vía carretera mayores a 200 kilómetros para realizar de forma constante la supervisión oportuna en la administración de este hotel, situación que don Enrique resuelve contratando un gerente general.

Muchos de los actuales colaboradores de esta segunda empresa, han brindado sus servicios por un espacio de 20 años, y quienes por esta razón se sienten afectivamente cercanos a la familia, desde el trato leal en sus funciones han adquirido con el tiempo su nivel de importancia, debido a que ellos coinciden en que sienten que han pasado a formar parte del patrimonio de la empresa desde el momento que se les brindó a la oportunidad de trabajo en el hotel por parte del Ing. del Río.

“Es una familia que no diferencia al trabajador, a todo el mundo hablan con todo mundo bromean, que como están, se ríen, a nosotras nos celebran el 10 de mayo, posada en diciembre, sencillito todo, poquito nos dan pero siempre nos han tomado en cuenta, todos desayunan aquí y la cena de 6 a 7 pm, en

otros lados no le dan a uno ni un café, por ejemplo, se les da pollo, mondongo, huevito y frijol, etc. hay unos compañeros que llegaron flaquitos y ahora han embarnecido” (Juanita, Cocinera).

En general todos los empleados de esta empresa denotan un gran aprecio por el dueño y en diversos aspectos piensan que se han formado, se han desarrollado y han crecido de forma personal y profesionalmente en diversas posiciones de las empresas, ellos coinciden en que han vivido junto con la empresa situaciones agradables y desagradables por lo que sienten una gran fidelidad y afecto que creen que son correspondidos tanto por la empresa como por el trato de todos los miembros de la familia propietaria, sus anécdotas contienen elementos simbólicos como son la familiaridad, fidelidad y el compadrazgo al sentir que su patrón les trata con mucho respeto a tal grado que se asemeja a lo paternal y a la vez sienten que si la sucesión de esta empresa se diera en la actualidad, sufrirían drásticamente los cambios como posibles despidos ya consideran que no es igual el trato que reciben del Ingeniero Enrique y del Licenciado Ramiro.

“El ing. Enrique adquirió mucha experiencia en el negocio de la hotelería, mientras que Ramiro si venia, jugaba y aunque se fue a estudiar formalmente la carrera eso no le da la misma experiencia y trato, el Ingeniero es totalmente tradicional, es todo un pilar, muy detallista y observador, diario hace recorrido por todo el hotel y guarda y tiene orden de todos los documentos A ramón le falta involucrarse más con la operación, es como soberbio, “todo lo sabe” cuando no es así, respecto al personal como que da por hecho que tú sabes que obligaciones tienes y las cumples al pie cuando no siempre es así con el personal” (Dolores, contador).

4.3.1.3. Actores presentes en el imaginario y mundo simbólico

Los actores presentes en el imaginario de la empresa familiar están constituidos por elementos, individuos o personas presentes o ausentes de forma física, pero actuantes en las psiques de los actores principales, estos actores pueden ser instituciones o concepciones como, el parentesco y la religión que conforman de alguna manera parte del mundo simbólico de la organización.

Actores presentes en el imaginario y mundo simbólico en H1

En el análisis de las entrevistas se identificaron entre los actores presentes en el imaginario en H1 a Cielo la hija menor y a los padres del dueño quienes no se encuentran físicamente en la empresa pero forman parte del patrimonio cultural. Otro aspecto es la religión, y se observa como otro elemento fundamental a pesar de que no hay alusiones verbales en las entrevistas al respecto es evidente en las notas de la observación participante realizada en las empresas estudiadas.

Cielo es la hija menor de la familia Laguna, desde pequeña como sus hermanos vivió y comprendió el trabajo hotelero, se atrevió en muchos momentos de la infancia y adolescencia a retar a su padre y cuestionar sus acciones, como dar mayor cuidado al medio ambiente por estar junto a la laguna y se oponía enérgicamente a la crianza de gallos, actividad que gustaba a su padre y abuelo, estudió la carrera de administración de empresas turísticas y fue apoyando en sus vacaciones y temporada de servicio social en la empresa de sus padres y al terminar sólo colaboró en la empresa por muy poco tiempo en las áreas administrativas y recursos humanos, sus hermanos la describen como una persona de carácter fuerte, con

facilidad por la administración y gusto por la organización por lo que es sorprendente para ellos que renunciara a colaborar en la empresa familiar y al poco tiempo de titularse decide casarse, trabajar en una empresa bancaria y vivir en el extranjero.

“Cielo hizo su tesis sobre este hotel sin que lo supiéramos, al momento de su examen señaló muchos de los errores que su padre tenía como dirigente y provocó un gran enojo, Omar le reclamó haberlo exhibido ante sus profesores, la vergüenza que le hizo pasar no se la perdonó, pero al final reconoció ante sus profesores sinodales que el mejor maestro que ha tenido era su padre” (Sra. Lluvia)

“Omar le dijo a Cielo que tenía que pagarle por sus gastos de carrera, y lo que le contestó mi hija es que le dijera cuánto le debía y que le pagaría en dinero pero que jamás se quedaría a trabajar en el hotel” (Sra. Lluvia).

Un aspecto simbólico de negación es que el señor Omar Laguna nunca la mencionó en sus entrevistas, el resto de la familia madre y los tres hermanos sí la tienen muy presente, otro aspecto simbólico en relación a este actor es que el lugar donde se construyó el hotel H1 fue un terreno adquirido por su padre en una de las negociaciones de la mueblería, él menciona que le pidió a un arquitecto que le hiciera el diseño para construirle una casa a su hija menor, finalmente por consejo del arquitecto en ese lugar se construyó las Suites Laguna y no fue una casa para Cielo.

La familia del señor Omar Laguna conformada por sus padres y hermana, son actores que están presentes en el mundo simbólico del Sr. Omar Laguna, representan una contradicción entre su orgullo y el fracaso por no continuar la herencia de seguir la tradición de iniciar una empresa familiar y fracaso al transmitir

equivocadamente valores morales a sus hijos, en primera instancia porque de sus padres recuerda haber aprendido el respeto, el servicio y la responsabilidad, mas no se expresa con orgullo que sus hijos hayan aprendido la misma lección.

“Lo único que rescato de todo esto es que nos han demostrado que hay que ser perseverantes, que hay que tener constancia, que para poder tener hay que luchar por las cosas porque todo tiene un valor que si tú quieres obtener algo te tiene que costar pero no fue recibida esa información de la misma manera para los cuatro” (Ana Cristina).

De su padre el Sr. Laguna aprendió a través de los años que las cosas que uno quiera en la vida deben ganárselas con esfuerzo y trabajo constante, heredó el gusto por la crianza de los gallos de pelea, situación que se convierte en fracaso al no lograr que sus hijos continúen esta tradición.

“Creo que equivocadamente está un poco decepcionado de sus hijos porque no han seguido sus pasos, Omar se dedicó a los gallos por mucho tiempo y esperaba que al menos su hijo varón siguiera su pasión por este cuidado y las competencias, en una ocasión desesperado me dijo ¿quién va a continuar con la pelea? el cuidado de los gallos por el amor a los gallos ninguno de mis hijos” (Sra. Lluvia)

Con su madre y hermana fue siempre respetuoso incluso al estar de acuerdo en acceder entregarles el negocio principal de la mueblería a la hermana y cuñado quienes perdieron su casa y trabajo en el sismo de 1985 y a partir de allí dedicarse a la administración del hotel Laguna.

“Le entregué la mueblería a mi hermana y a mi cuñado, les entregue una empresa que nació con mi madre y mi padre o sea que yo no era dueño, yo la

continúe, moralmente yo decía que era de mis padres, les deje las bodegas, las mueblerías, dejé mercancía, todo” Sr. Omar Laguna

“Para ser empresario se nace, no se hace, tienes que tener ese instinto, la interlocución, la sensibilidad, y lamentablemente mi cuñado no tuvo esa sutileza, esa fortuna, y fracasó” Sr. Omar Laguna

La religión es otro actor que se identifica dentro de lo simbólico en H1 todos los empleados son de religión católica, refieren que aunque no tienen altares en la empresa se hacen rezos y se ofrecen misas en la empresa en fechas especiales como el día de la candelaria, el 2 de noviembre en celebración a los fieles difuntos y el día 12 de diciembre en fervor a la Virgen de Guadalupe por mencionar algunos pero, además un aspecto religioso que une en particular a la señora Lluvia con sus dos hijas Ana Cristina y Lluvia desde hace más de quince años, es que comparten la práctica de Kundalini Yoga, en los inicios a esta práctica se prestó el salón el Portal para convocar reuniones de formación de un grupo especial con instructores extranjeros, en las que ellas tomaban clases en la empresa acerca de esta religión, actualmente Ana Cristina lo sigue practicando en las instalaciones de Suites Savannah, e incluso ostenta un letrero dirigido al público en general que oferta la impartición de ésta en ciertos horarios.

“Cuando yo entro al Kundalini Yoga, me doy cuenta que la vida tiene que estar en una estructura, debe ser en una disciplina contigo mismo, empiezas a darte cuenta que hay muchas cosas que estás haciendo equivocadamente y esas son las cosas que te están provocando tantos topes en tu camino, entonces si tú te empiezas a ordenar internamente, empiezas a ver más claramente cómo están las cosas y lo que tu hagas es para ti y por qué a ti te ha funcionado, tú

puedes planteárselo a los demás pero es de ellos de quienes depende el que se hagan las cosas, no puedes obligarlos a que se hagan, entonces yo por eso he respetado” (Ana Cristina)

Actores presentes en el imaginario y mundo simbólico de H2

En la H2 son más los actores presentes en el imaginario y mundo simbólico, en primer lugar esta Romeo, el tercero de los seis hijos del Ing. del Río; Romina la esposa del fundador, los padres del fundador, además se identificó en los momentos que se aplicó la observación participante en H2 que la religión es otro elemento identificado dentro de este esquema y finalmente la segunda empresa que es el hotel Plaza del Río se convierte en parte de este mundo simbólico al efectuarse la venta a una franquicia extranjera en el mes de octubre del año 2012.

Como vimos en la historia del H2, Romeo el tercero de los hijos del fundador se hizo cargo del proyecto de construcción hotel Plaza del Río y se personaliza de los detalles desde el momento de la generación de la idea de planear y diseñar el hotel hasta el año 2006; Romeo es considerado por sus empleados como uno de los mejores jefes incluso lo recuerdan con mucho cariño los empleados de ambos hoteles por tener un carácter sencillo como el de su padre, lo describen como una persona amable, alegre sencilla y atenta de las necesidades de los colaboradores.

Romeo fallece en el año 2006 en un accidente carretero y a partir de allí se convierte en uno de los actores del imaginario del fundador y de los empleados de ambas empresas, era un líder nato, y modelo para todos los trabajadores quienes

expresaron que tenía mucho el carácter y carisma de su padre, e incluso en uno de los departamentos del H2 se observó que los empleados tienen un altar con su foto y un moño de cinta negra denotando luto y una veladora encendida en todo momento, el personal coopera o dona veladoras de forma voluntaria.

“El Ing. era muy activo y bromista, lo que ha cambiado desde que tuvo un infarto hace tres años, le mandaron reposo pero él sigue aquí viniendo yo creo que porque se distrae de sus problemas como la salud de su esposa, además desde la muerte de su hijo Romeo también se ha sentido muy deprimido, y sobre todo cuando tiene que ir al otro hotel como que le trae recuerdos dolorosos y últimamente su hijo no lo quiere acompañar, mejor le dice a otro empleado que vaya con él” (Rosy, secretaria).

La pérdida de un hijo es uno de los aspectos frecuentemente inesperados y más dolorosos en la vida de una persona por lo que se puede deducir que es muy difícil para el dueño de la empresa, expresar sus emociones y sentimientos como sucede en el segundo semestre del año 2012 cuando el Ing. del Río debe aceptar la decisión y consejo de su hijo Ramiro para concretar la venta de la segunda empresa a una franquicia extranjera, conteniendo todo esto, además, la carga simbólica de la pérdida del hijo que la diseñó, cuidó, vivió y administró y seis años después, por necesidades económicas, aceptar la pérdida de la empresa.

Esta situación es referida brevemente por el dueño de la empresa en la última entrevista hecha en el año 2013 en el H2, pero también expresamente el dueño solicitó en esta última entrevista que no escribiera sobre esta situación en este trabajo de tesis debido al significado que para su persona tiene ese suceso; no obstante al considerarse una información imprescindible, y vital para la comprensión

de este estudio, se menciona señalando los aspectos vitales del mismo y con el debido respeto y discrecionalidad, ya que es evidente la afectación que provoca, y a fin de entender la forma en que se manifiesta en esta empresa el tema de la sucesión.

Ante esta situación se observó que Ramiro tiene una doble perspectiva que es la emocional y la económica, en el sentido emocional al desprenderse de la sombra del liderazgo de su hermano fallecido; y por otra parte en el sentido económico la perspectiva de que la venta de la empresa es lo más viable y conveniente en términos materiales para la familia y para H1 ya que requiere una inyección de capital para mejorar algunas áreas como la inversión de un sistema mecánico-hidráulico que les permita optimizar el área de estacionamiento de H1.

Don Enrique por su parte aunque no lo manifiesta de forma verbal, considera en su imaginario al hotel Plaza del Río como una extensión emocional del hijo fallecido, lo cual motiva su renuencia a la venta de la empresa y aunque finalmente evalúa y accede a concretar la venta del hotel en su fuero interno no está de acuerdo con este hecho.

La Sra. Romina, es la esposa del fundador y madre de sus seis hijos quien a pesar de no estar físicamente colaborando en las instalaciones y procesos laborales de la empresa, está inserta en la nómina de H2 y además está muy presente en la conciencia de los trabajadores sobre todo de aquellos que tienen más antigüedad en ambas empresas, ella representa para el fundador la persona de quien recibe el total apoyo moral, siempre se dedicó al hogar y a la crianza de sus seis hijos, actualmente tiene 65 años y los señores del Río llevan al momento 47 años de matrimonio los

empleados la tienen presente porque es una persona amable y la ven cuando todos llegan a reunirse a comer en el restaurante del H1 los días domingos, los empleados están al tanto y lamentan que desde hace cinco años ella sufre de una enfermedad que le condiciona a realizar tratamientos de hemodiálisis y que han resultado ser costosos para la familia.

La familia del dueño, es decir ambos padres del Ing. Enrique del Río, son otros actores que él tiene presentes porque manifiesta en sus entrevistas que aprendió de ellos que debe procurar siempre unir a la familia ya que la familia es primero ante todo, y así retomó la idea de que él debía tener una familia grande y numerosa, por ello seis hijos y por consecuencia tener muchos nietos, para los hijos del Ing. Enrique también es de gran influencia la familia paterna ya que recuerdan que desde niños convivieron en ambiente de la vida en el campo y de tal forma que tres de ellos continúan dedicándose a desarrollar actividades de crianza y comercialización de ganado vacuno, caballos, abejas y en general a administración de los ranchos que era la actividad que básicamente realizaban los abuelos.

La religión es otro actor que se identifica dentro de lo simbólico, en la empresa todos los empleados son de religión católica y con la autorización del dueño se tiene montado en el comedor de empleados un altar con veladoras y adornos y la imagen de San Judas Tadeo, esta imagen fue bendecida desde hace más de 12 años en la iglesia cercana al hotel y 28 de octubre coincide con la fecha de apertura del hotel del Río, anualmente se hacen celebraciones de rezos ante esta imagen, se observó además que en el área de la ropería se tiene la imagen de la Virgen de Guadalupe y Jesucristo al pie de la foto de Romeo y realizan oraciones cada aniversario luctuoso.

El compadrazgo es otro de los aspectos simbólicos que sellan algunos empleados de la empresa H2, entre los empleados de mayor antigüedad se observó y se identificó en entrevistas que extienden sus afectos con otros empleados y afianzan su amistad a través del bautizo de algún hijo de éstos.

“Ellos han sido comprensivos conmigo, el tiempo que he estado en el hotel, casi treinta años, he tenido 3 hijos y como dice el patrón dice que “tres hijos que son del hotel del Río”, y también nietos porque así lo dice el ingeniero, no nomás de mis hijos sino hijos de empleadas que han estado aquí trabajando en el hotel” (Gaby, cajera)

4.3.2 La familia.

Una de las características de las empresas familiares es que estas empresas están expuestas a la afectación que sufren entre los miembros de ambas instituciones, la empresa en la familia y la familia en relación a la empresa, este análisis surge de la historia de vida tanto de la familia como de la empresa y nos lleva a descubrir pautas o situaciones relevantes para entenderla y explicarla.

A continuación se representa en un cuadro que agrupa los hallazgos de afectación entre estos dos referentes y destaca los acontecimientos más importantes en la dinámica familiar y en la organización de cada familia a lo largo de la línea del tiempo desde sus orígenes hasta el año 2013.

En el cuadro 9 se presenta a manera de resumen un bosquejo en forma de línea del tiempo que distingue los aspectos más importantes que inciden en la historia de la familia Laguna y a la vez impactaron en acontecimientos de la empresa.

Cuadro 9.- Acontecimientos históricos de la Empresa Familiar Laguna

Año	Acontecimientos en la familia Laguna:	Acontecimientos en la empresa familiar
1942	Nace el actual propietario y director del hotel Laguna don Omar Laguna	El padre del actual propietario trabaja en comercio de mueblerías y es un apasionado de la crianza de gallos de pelea, en la ciudad de Villahermosa
1949	Omar Laguna se incorpora a colaborar en el negocio de su padre, aprende los valores familiares como: puntualidad, atención, servicio y respeto que marcan su vida.	Comienza a colaborar con su padre desde los 7 años desde muy temprano empieza a ganarse el respeto de su padre.
1960	Ahorra y se independiza, pidiendo a su padre tener su propia mueblería.	Inicia su empresa y apertura su primer sucursal de mueblería en el municipio de Huimanguillo, Tabasco.
1965	Es el sucesor de los negocios de su padre ya que su hermana se casa y vive fuera del estado.	Administra las mueblerías de sus padres en el estado.
1970	Tiene la oportunidad de formar su propia familia, la cual se mantiene dentro de la empresa, desde que amanece hasta el anochecer	Se hace cargo de las sucursales en el estado al fallecer su padre, entrega cuentas claras de los negocios a su Sra. madre.
1975	Adquiere más propiedades y mejora su solvencia económica, van llegando los primeros hijos.	Busca invertir en propiedades para fortalecer la herencia a cada uno de sus hijos. Los hijos están en la empresa con sus padres
1982	A su hija menor quiere construirle una casa para dejarle como herencia.	Apertura el hotel Laguna Suites que se convierte en el negocio de su propia familia. El y su esposa permanecen por más de 10 horas en la empresa.
1985	Debe ceder el negocio de la mueblería a su hermana y cuñado.	Se dedica de lleno a su empresa hotelera, planea remodelar y ampliar el hotel a 40 habitaciones. Padres e hijos pequeños, interactúan en la empresa todos los días.
1990-1995	Los hijos mayores comienzan estudios universitarios, y sus prácticas las ejecutan rigurosamente en la empresa	Cede la oportunidad a dos de sus hijos de administrar la empresa lo que genera conflictos entre hermanos, sigue la ampliación a 64 habitaciones
1995-2000	Hijas menores comienzan sus estudios universitarios, hermanos mayores forman sus familias y los 4 hermanos entran en conflictos por la administración de la empresa. Don Omar sufre un infarto	Entre los cuatro hermanos hay problemas por la administración, se afecta a la empresa por la Inundación del año '99, los empleados apoyan incondicionalmente a restablecer la operación de la empresa
2000-2005	Surge la independendencia económica de los hijos mayores, Omar Jr, reclama una propiedad y realiza sus negocios fuera de la empresa familiar, Lluvia se queda apoyando a sus padres, Ana cristina regresa a casa de sus padres con su familia; la hija menor cielo, se gradúa, se casa se va a vivir en el extranjero,	Omar, apertura su negocio: El portal, salón de eventos. Ana Cristina se encarga del nuevo proyecto: Suites Savannah Lluvia apoya de lleno en el hotel de sus padres en Ventas y habitaciones

	van llegando los nietos a la familia. En la etapa del nido vacío, el padre realiza orden testamentario de propiedades.	Todos son negocios formados en el terreno patrimonial paterno.
2005-2010	Se armoniza el trato entre hermanos, cada quien se dedica a su actividad y se reúnen con sus padres de forma independiente mas no de forma grupal o se evitan en reuniones familiares.	Siguen las remodelaciones y ampliaciones del hotel y las suites, sufren embates por inundación 2007 y 2008.
2010-2012	El Sr. Laguna decide que está cansado y que es tiempo de ceder a un sucesor sus empresas, mas sin embargo continua la dinámica de negar ceder la sucesión, antes dice que posiblemente venda la empresa	Contracción y crisis económicas: Aumentan problemas por la apertura de nuevos negocios, inversión en remodelaciones bajan las tarifas hoteleras ante la llegada de nuevos hoteles a la ciudad, su hija Lluvia establece estrategias de comercialización con apoyo de herramientas de internet
2013	Continúan interaccionando en la empresa los 3 actores padre, esposa y 3ra hija, el hijo primogénito vive en el hotel y, apoya ocasionalmente en la empresa. La segunda hija sigue administrando a su forma la segunda empresa.	Se contrata a un gerente general pero descubren los dueños que este interactúa afectivamente con una de las empleadas, lo corren vuelven a la dinámica de permanecer largas horas en la empresa, y el dueño estudia la posibilidad de Arrendar el Inmueble a otro empresario para evitar mayores desgastes personales.

Por otro lado en el siguiente cuadro 10, bajo la misma dinámica de línea del tiempo se observan las relaciones entre la organización y la empresa acontecidas en el marco de la familia del Río

Cuadro 10.- Acontecimientos históricos de la Empresa Familiar del Río.

Año	Acontecimientos en la familia del Rio:	Acontecimientos en la empresa:
1935	Nace el actual propietario y director dentro de una familia de tradición por la crianza ganadera	El padre del actual propietario es ganadero y tiene varios ranchos en diversos puntos de Tabasco.
1982	Con buena estabilidad económica y una amplia familia conformada con 6 hijos, el menor apenas de 7 años,	Inaugura el hotel con 60 habitaciones en la ciudad de Villahermosa.
1985	Van creciendo en armonía, separando desde un inicio la vida familiar de la del negocio. Pero reuniéndose todos a comer los domingos en el restaurante del hotel.	Debido al éxito del hotel y aprovechando el boom petrolero, amplia el hotel a 90 habitaciones
1992	Crece la familia, bodas de los hijos mayores, llega la primera nieta, siguen reuniéndose rigurosamente los domingos en el hotel. Cada hijo se dedica a lo que más le gusta.	En Villahermosa llega la competencia hotelera. Se Inaugura el nuevo hotel con 90 habitaciones en una ciudad de Chiapas y queda al frente un administrador y su hijo

		pedro como aprendiz de la administración hotelera.
1995-1999	Los hijos se van alejando de la casa paterna y formando sus propias familias, siguen reuniéndose los domingos en el hotel.	Están por breve tiempo en la segunda empresa los dos hermanos mayores, queda al frente por quince años el hijo Romeo y su padre se encarga del hotel de Villahermosa
2000	El hijo menor termina sus estudios de licenciatura en administración Hotelera y decide apoyar a su papá en el hotel de Villahermosa. El resto de la familia tiene sus ocupaciones personales diferentes al negocio hotelero.	Entra al hotel como gerente de ventas el hijo menor, se encarga de remodelación de las habitaciones, se oferta un nuevo salón, cercano al hotel y propiedad del negocio, bajan los niveles de ocupación en el hotel.
2001-2007	Crece la familia con más nietos, sufre el sr. del Río dos infartos en 2004, y 2006 por lo que le recomiendan reposo y tranquilidad,	Enfrentan los embates y consecuencias de la inundación al centro de la ciudad, se presenta en 2007 una situación que los empleados recuerdan con cariño. En el segundo hotel cae la ocupación y entra un administrador externo
2008	Muere en accidente su hijo Pedro, decrece la salud del Ing. Enrique del Río	Baja ocupación en ambos hoteles, el hijo menor apoya en la administración del segundo hotel donde cae la ocupación y no llegan turistas por epidemia de H1N1, momentos de fuertes gastos.
2009	Atienden la enfermedad de la madre en hospitales privados, grandes gastos. después de divorciarse, la hija regresa al hogar paterno a cuidar a su mamá	Remodelación en el centro de la ciudad lo que dificulta el acceso de huéspedes al hotel, cae la ocupación a su mínimo nivel, apenas para cubrir nómina de empleados, deben turnarse para atender al segundo hotel,
2011	Establecen estrategia de atender la enfermedad de la madre en el IMSS bajo la afiliación del hijo menor, el padre se personaliza de la atención a su esposa y se ausenta de forma regular en la empresa.	Se contrata de nuevo a un gerente externo en el segundo hotel por diferencias de comunicación y administración entre el padre e hijo. El hijo comienza por su cuenta un negocio como apicultor, solo dedica cierto horario de su tiempo en la empresa
2012	Siguen problemas económicos en la familia, baja ocupación en la empresa, con pesar el dueño resuelve vender el segundo hotel.	Se vende el Hotel de Palenque, cubren gastos y deudas, comienza a repuntar la ocupación en el hotel de Vhsa.
2013	A partir de la venta del segundo hotel, se han resuelto conflictos económicos pero no afectivos, no se ha cedido la sucesión al hijo menor.	Se inyecta capital para remodelar algunas áreas del hotel de Villahermosa y repunta la ocupación hotelera a partir del segundo trimestre del año.

En estas dos representaciones se visualiza de una forma más cómoda la dinámica familia-empresa de los dos casos estudiados y desde los referentes empresariales y

familiar de ambas empresas, es evidente que el referente afectivo predomina al tenor del empresarial lo que representa un complemento en sus contradicciones.

Ambos dirigentes no fueron formados en una escuela de negocios como sus hijos, ellos improvisaron, fracasaron, aprendieron y reaprendieron a su manera la óptima administración de sus respectivas empresas y lo muestran en sus estilos de liderazgo, por otro lado, sus hijos tuvieron la ventaja de prepararse en el conocimiento de las diversas herramientas de administración que estudiaron en nivel profesional, pero les faltó el carisma y filosofía empresarial que sus padres adquirieron con la experiencia, los padres le dan un alto valor al sentido de sacrificio que los hijos no sufrieron y valoran desde este sentido el crear y sostener por más de treinta años una empresa y no solo recibirla ya creada, esto provoca una fractura en la comunicación entre padres e hijos debido a la brecha generacional entre ambas partes y lo que también se comprende dentro de las razones para asegurar por qué no se ha dado la sucesión a pesar de estar las condiciones apropiadas en el tiempo de tres años de estudio de estos dos casos.

Entre las complementariedades predomina el amor familiar como un factor determinante que impulsa a los dueños e hijos y destaca ante los imprevistos y problemas empresariales vividos a lo largo de los años, la exigencia por la conservación de la tradición familiar es otra situación que prevalece a su manera en ambas empresas, los actores imaginarios que están presentes en ambas empresas son un hilo enlazador de la familia y sobretodo que conservar unida a su familia es más importante para ellos que atesorar la empresa aunque cada padre ha tenido un

particular estilo de liderazgo que los caracteriza en su organización y destacaremos a continuación.

4.3.2.1. Omar Laguna: estilo contradictorio

Para todos los miembros de la familia Laguna ha sido una constante contradicción el estilo de administrar de don Omar Laguna, ya que en su discurso ante los colaboradores mezcla la influencia de valores familiares como el respeto, espíritu de servicio, libertad de expresión y la atención a los huéspedes pero no lo aplica de la misma forma a sus colaboradores y les demuestra desconfianza

. “Mi papá era siempre trabajar, trabajar, trabajar, se enfoca tanto en el trabajo por su necesidad de que nosotros no padeciéramos lo que el padeció lo hizo olvidarse que no es nada más de lo económico con lo que se debe vivir sino que la familia se alimenta de otras cosas más importantes de amor, de comunicación el respeto a otra persona, que tú puedas como hijo admirar a tu padre y valorarlo que es tu guía, porque el hombre, tu padre te da la seguridad es el que te enseña cómo vas a enfrentar la vida” (Ana Cristina)

Por otro lado el carácter constantemente exigente que dice aprendió y heredo de su padre, y ha servido de muestra para sus cuatro hijos quienes en diversas ocasiones han manifestado desacuerdo ante él con acciones rebeldes, Ana Cristina expresa un ejemplo en el siguiente párrafo:

“Todo momento ha sido de conflictos constantes, puedo decir que mi padre fue duro con nosotros y lo único que rescato de todo esto es que nos han demostrado que hay que ser perseverantes, que hay que tener constancia, que para poder tener que hay que luchar por las cosas para poderlas obtener, porque todo tiene un valor que si tú quieres obtener algo te tiene que costar”.
(Ana Cristina Laguna)

Por tomar otro ejemplo, todos sus hijos están acordes con las tendencias sustentables de la actualidad y contraponen los gustos de su padre así lo expone la señora Lluvia

“En una ocasión el padre les insistió a sus hijos que lo acompañaran en las peleas y que así le tomaran gusto por crianzas de los gallos, como él lo aprendió de su padre por lo que desde niños rotundamente se han negado sus cuatro hijos a compartir esa misma pasión ya que consideran que es una condición injusta de maltrato a los animales que no comparten de ninguna manera” (Sra. Lluvia)

A lo anterior recuerda la Sra. Lluvia que desde hace años, Don Omar estaba muy preocupado porque ninguno de sus hijos se encargaría de la crianza y cuidado de los gallos de pelea que tenía, y preocupado y decepcionado porque se iba a perder en la familia la tradición que caracterizó socialmente en su momento a su padre como el mejor gallero de la región.

“Nadie va a continuar con los gallos, mi hermano dice que los va a vender, y si los vende pues está bien, yo estoy en contra de lo que son peleas de gallos y tauromaquia yo no participo con eso, verlos como morían no es algo así como mi gusto, ¿que sea nomás para tu beneficio y para satisfacer un morbo humano?, un instinto muy bajo ver que se maten dos animales nada más para recibir dinero, mi papá sabe que yo pienso así “(Ana Cristina)

Otra anécdota que se obtuvo en la entrevista a la Sra. Lluvia, viene cuando relata que su hija menor, Cielo, replicó ante la exigencia de la devolución de los gastos por sus estudios profesionales y entonces una de sus hijas le expresó que le pagaría todo lo que había gastado en ella pero jamás iba a quedarse “amarrada” a la empresa, situación que cumplió hasta el momento, Cielo se casó y se apartó por completo de su familia

En otra ocasión hace más de quince años ante la insistencia de que el primogénito sentara cabeza y se casara con una dama de sociedad, el hijo manifestó que nunca permitiría que lo vendieran como semental, lo que trajo molestias y enfrentamientos entre padre e hijo durante más de un año, finalmente el hijo a la fecha no se ha casado y deshonrosamente en contra de la tradición familiar para sus padres, Omar Jr hace doce años tuvo una hija fuera del matrimonio lo que significó una gran decepción ante la educación y valores familiares inculcados a sus hijos.

Como jefes, los señores Laguna son también contradictorios ante sus empleados, ellos son muy opuestos afirma una empleada

“Don Omar dice una cosa y a los dos minutos doña Lluvia dice otra diferente, no se ponen de acuerdo y después recibimos regaños de uno y del otro por cualquier situación” (Carmen, cajera).

Recordando una anécdota al respecto, otra empleada menciona que en una ocasión habían cambiado las televisiones de las habitaciones por lo que ella se atrevió a pedirle a don Omar que le vendiera una televisión y que se la descontaran de su sueldo en parcialidades para que no afectara su economía, ya que ella ganaba el salario mínimo, y el sr. Omar accedió muy amable y le dijo que escogiera la que más le gustara, que no se preocupara y que tendría su televisión, en ese mismo día ella escogió una televisión a su gusto y entonces se encontró a la Sra. Lluvia y le dijo que no podía llevarse esa televisión, que todavía servía para colocar en habitaciones por si alguna de las que ya estaban instaladas fallaban, así que mejor decidió no llevarse la televisión ya que pensó que quizás podría causar problemas entre los patrones.

“En una ocasión nos pusieron un letrero de que si llegábamos tarde 15 o 20 minutos de retraso pues ya nos iban a regresar, y un día llegue tarde y yo solita me regresé, y luego al día siguiente me pregunta doña Lluvia, ¿qué te paso, -pues le hice caso al letrero de allá afuera, y ya no me dijo nada. y luego me dice Don Omar ¿y por qué faltó?’, por el letrero le dije, y él me dice: usted no le tiene que hacer caso al letrero, usted no puede faltar” (Mary, mesera).

La Sra. Lluvia, esposa del Sr. Omar Laguna es una persona que se caracteriza por ser su fiel compañera y colaboradora desde hace más de 40 años, le ha acompañado desde la apertura de sus negocios, incluso desde los inicios en la mueblería ha permanecido y criado a sus hijos desde bebés en la primer empresa de la familia Laguna que fue la mueblería Laguna.

“Mi apoyo en la empresa familiar ha sido total, desde que mis hijos estaban pequeños, me los llevaba y acompañaban a su papá en el negocio de la mueblería” Sra. Lluvia.

Y de la misma forma cuando apertura el hotel mantuvo a los hijos cerca de la empresa y de su padre, en su forma de ver la dinámica familiar ha creído que ha sido lo mejor estando así todos juntos conviviendo en la empresa y es el eje central de su familia ya que su función como madre es buscar el equilibrio entre los diversos caracteres dominantes de su esposo e hijos. Controla el área contable de la empresa,

. “Actualmente, apoyo en la contabilidad, autorizo la salida de dinero y pagos que deben hacerse, lo que también trato de controlar porque mi esposo es muy derrochador y no escatima en gastos, a veces lo tengo que parar, para que no se gaste todo de golpe” (Sra. Lluvia).

Omar Laguna es el hijo mayor de la familia y por ello, el descendiente en quien en primer instancia fueron fincadas las esperanzas paternas de que fuera quien continuara al frente de la empresa familiar y de esa forma siguiera los pasos que su padre siguió del abuelo, Omar desde pequeño conoció el medio de trabajo como comerciante y posteriormente el trabajo hotelero. En su adolescencia también disfrutó de los grandes beneficios de viajar, conocer otras empresas hoteleras, y estudiar en una universidad particular de prestigio una carrera de corte de Administración y Maestría en Finanzas, que le abrió la oportunidad a desarrollar sus habilidades como emprendedor. Omar terminó sus estudios profesionales en 1999, fue el primero de los hijos al que el padre le brindó el puesto de gerente del hotel, mas esta situación se convirtió en su tiempo en un grave problema familiar ya que sus hermanas no aprobaron la manera de administrar el hotel.

Posteriormente cae en una fase de rebeldía familiar al negarse a seguir los rituales familiares como debía ser el matrimonio, decidió romper los lazos y tradiciones familiares, y ser su propio jefe para demostrar a su papá que él podía salir adelante y ser un gran empresario sin su respaldo, ante esta situación que fractura la relación parental por un lapso de diez años el joven Omar laguna decide administrar un salón de eventos propiedad de su padre, pagarle una cantidad en renta, por el uso del inmueble.

A la fecha, Omar vive en el hotel, tiene una habitación que utiliza sin pagar y toma los alimentos que desee como parte del disfrute de ser el hijo del dueño. La forma en la que actualmente convive es ayudando a sus padres en lo que necesiten de domingo a miércoles ya que de jueves a sábado se dedica a sus negocios personales

metódicamente, y de sus negociaciones ha logrado tener siete ingresos diversos, seis correspondiente a rentas de locales que ha construido u una por los eventos del salón el portal lo que le beneficia sin la dificultad de tener que estar más de ocho horas dedicado a sus empresas, su concepto es **no esclavizarse** como lo ha visto durante treinta años con sus padres, disfrutar el momento y apoyar en lo que se le necesite, en su expresión Omar Jr. opina:

“Si por mi fuera, la compañía se administraría como sería el corporativismo, mi familia iba a recibir sus utilidades en su casa, yo tendría un excelente gerente, basado en una relación de ganar, ganar” (Omar Laguna, hijo)

Por lo que refiere que él rompe en todos sus esquemas del estilo tradicional de sus padres y difiere totalmente del proyecto parental y de tal forma que se descarta el mismo de ser el sucesor ideal para su padre.

El expresa que sus padres no le tienen confianza para administrar la empresa familiar como a sus otras dos hermanas y que ellas podrían ser las sucesoras de su padre, situación que no le preocupa ya que está conforme con sus ingresos en sus rentas y negocios que le dan buenos ingresos y sostienen su estilo de vida.

Ana Cristina es la segunda hija, en sus recuerdos destaca estar siempre al pendiente de sus hermanos, aprendió de sus padres que si quería obtener algo debía ingeniarse la forma de obtenerlo, al colaborar en todo momento en el hotel surgió su afecto por el trabajo en la hotelería, cuidando desde niña a sus hermanas menores y aprendió a no tener descansos incluso en fechas especiales como navidad ya que el hotel apertura los 365 días del año y en ocasiones ella debía entrar a la operación en ausencia de empleados.

Estudió administración de empresas hoteleras, lo cual le permitió conocer de la administración formal de los hoteles y realiza sus prácticas profesionales y trabajos en dos hoteles de cadena en Cancún y Toluca donde ella aprendió diversas estrategias de control, de tal forma que en su tesis profesional hizo una crítica de la aplicación en el área de compras de la empresa de sus padres haciendo propuestas de los sistemas y procedimientos de compras y almacén del hotel dándose cuenta en ese entonces que el estilo de la administración tradicional y empírica que aplicaba su papá no era la apropiada de acuerdo a lo que había aprendido en la universidad.

“Mis padres no sabían cómo comprar las cosas, compraban demasiado y lo siguen haciendo, no sabían ni cuáles eran sus platillos estrellas entonces no hacían un análisis a través de las comandas, de cuál es el platillo más solicitado cuál era el que menos, no aplicaban calidad de los productos, iban y compraban por todos lados, no tenían proveedores seleccionados y le dije a papá si no te vas a modernizar con las computadoras esta es la otra opción que te doy, a través de tarjetas”(Ana Cristina).

Ana cristina tuvo la oportunidad de administrar la empresa de sus padres sin querer ella serlo, sino ella manifiesta que su intención fue solo que sus padres aprendieran como administrar mejor su empresa, enseñarles a ser más estratégicos y estructurados y menos informales; que aprendieran a detectar donde estaban las fugas y perdidas, pero su gran reto era lograr un equilibrio entre sus padres y el trato al personal, como ella lo expresó en entrevista su gran problema era no saber separar los problemas de casa

“Traer los problemas a los hoteles, al negocio, al trabajo y viceversa y ese ha sido un grave problema que hemos tenido en el hotel, porque hubieron demasiadas cabezas, porque mis hermanos no quisieron trabajar para otras

empresas, querían seguir siendo dueños, hijos de los dueños y trabajar como eso (Ana Cristina)

Surgen los problemas más fuertes entre hermanos en el año 2000, Ana Cristina explica que entra en conflicto con los tres hermanos porque a pesar de tener marcadas las funciones de cada quien, no seguían entre ellos un orden y respeto de la estructura de las áreas, seguimiento de políticas y procedimientos,

”Y se los puse en la tesis: -hay que seguir un orden en el hotel, todo tiene que ir por escrito porque en los negocios las palabras se las lleva el viento, no me hicieron caso” (Ana Cristina)

En ese mismo año el papá sufre de un problema de salud, por lo que le sugiere directamente ser ella quien administre y supervise la remodelación del segundo hotel llamado: Suites Savannah³⁴ y de esta forma entregue a su padre directamente los resultados y avances de su administración.

“Y ahí sí como nada más somos mi papá y yo sí, ahí le entrego cuentas, y cuando falta mantenimiento le hago la solicitud, le hago la orden de compra”(Ana Cristina)

Situación que sirvió para separarse de los constantes conflictos entre hermanos, porque cada quien fue tomando un lugar en el apoyo de la administración del primer hotel y ella se dedicó de lleno a colaborar con la recuperación de su padre en los siguientes tres años.

³⁴ El nombre del segundo hotel también es ficticio y este hotel lleva el nombre de la hija de Ana Cristina quien es la primera nieta del Sr. Omar Laguna.

“Así es como él empezó con 10 suites y fue comprando poco a poco los muebles y después surgió el tercer piso, cuando yo ya entré a las suites ya él había colocado el tercer piso porque le iba muy bien con los ingresos de ahí”(Ana Cristina)

El concepto de Ana Cristina como administradora es implantar en las suites, un sistema de administración sencillo y eficaz, elaborar y conservar expedientes, formatos para los procesos, aplicar ciertos filtros, establecer documentos que se apeguen a un procedimiento y capacitar a los empleados, tratarlos bien, moldearlos a la filosofía de la empresa y lograr su fidelidad con el buen trato, de tal forma que en las suites establece controles precisos que le sirven para ser más independiente, atender a su familiar y no estar en el hotel de 12 a 14 horas como lo hace su mamá, sino hacer ciertos cortes en horarios sorpresa, a un estilo más moderno de tal forma que ni los empleados ni sus padres saben cuándo está allí y aunque este estilo de administración le funciona óptimamente es una situación que no aprueba en su totalidad su padre pero está conforme con los resultados que le brinda operativamente.

“Y seguimos teniendo conflictos porque él se aterra que la mejor manera de tener mejores suites es que sea con la mejor decoración y no estoy de acuerdo con eso, pero como es el dueño yo no le discuto ese punto, yo nada más le digo: okay, le hago ver que no es necesario” (Ana Cristina)

Conoce a la perfección la administración del negocio hotelero, brinda resultados óptimos mas no aplica el estilo de sus padres, sino uno más moderno que le permite tener tiempo para ella, su familia y brindar resultados en su trabajo.

Lluvia se describe físicamente y con el carácter explosivo de su papá pero en género femenino, coincide que tiene mucha similitud con él en cuanto a tener un espíritu de

servicio que observó en su padre y admiró desde niña, vio de forma cercana cómo fue construyendo y constantemente ampliando con sus propios recursos el hotel hasta llegar de 20 a casi 70 habitaciones.

“Desde los 9 años que mi papá apertura el hotel, siempre estuve yo atendiendo, porque era de ley que teníamos que venir al hotel porque mis padres trabajaban aquí y yo crecí aquí en el hotel y crecí en el ambiente de servicios turísticos, siempre viví metida en el tema de servicio, mi papá tenía una mueblería, y era servicio atender a las personas, entonces siempre estaba tras un mostrador, sabiendo cómo era el contacto con la gente”, (Lic. Lluvia)

Estudió licenciatura en comunicaciones y ahora se dedica de lleno a colaborar en el hotel ejerciendo las funciones de ventas, reservaciones de eventos, actualización de páginas electrónicas, relaciones públicas y atención de servicios de habitaciones. Una de sus grandes metas es mantener a la vanguardia el prestigio del hotel.

“No soy el hotel más lujoso de Villahermosa, No soy Hilton pero Hilton hoy me voltea a ver, Hyatt me manda grupos a mí, Hollyday Inn Express, todos en Villahermosa nos respetan, nos respetan porque se ha ganado no somos un hotel que seamos desconocidos, la gente viene a Villahermosa ya sabe del hotel Laguna” (Lic. Lluvia)

Aunque conoce las limitaciones y desventajas del posicionamiento de su empresa ante la competencia y apertura de nuevas cadenas hoteleras en la ciudad, Lluvia se ha comprometido personalmente como reto no descansar hasta devolver la posición de la empresa de su padre.

“Siempre me vi no como dueña, más bien te soy sincera, siempre vi a el hotel como que yo iba a ser la que lo pusiera en el número uno en Villahermosa Tabasco, me enamoré de lo que mi papá en ese entonces lo que le costó

hacerlo, con el amor que lo hizo, he visto lo que hemos pasado y entonces le vas agarrando mucho amor” (Lic. Lluvia).

Lluvia lleva más de 20 años de dedicar y ser constante en las actualizaciones de ofertar y promover el negocio familiar, tiene el propósito de ser la que en un futuro próximo sea quien dirige y de continuidad a la administración del hotel de sus padres, se ha preparado y permanece de forma constante apoyándoles en la operación diaria, aunque no dedica más que el tiempo suficiente para a la vez combinarlo con la atención a su propia familia.

“Me he visto como la que me voy a encargar de esto, porque soy la que siempre ha estado pegada a mis padres”, (Lic. Lluvia).

El estilo contradictorio de don Omar es aceptado como parte de su personalidad por todos los empleados y miembros de la familia lo cual lejos de ser un problema es visto con respeto; querer tener a toda la familia en la empresa sin la debida marcación de límites y responsabilidades es quizás un error que él no ha visto y sus hijos no han comprendido el mensaje de saberse ganar las cosas a base del ejemplo de trabajo y constante sacrificio.

4.3.2.2. Enrique del Río: estilo paternalista

Don Enrique del Río posee un liderazgo carismático y se caracteriza ante sus empleados como un patrón muy accesible, por ser una persona de carácter afable, sencillo y que los escucha; siempre ha procurado la comunicación y confianza entre sus empleados, Es conocido por todos como el Ingeniero, y refieren que es muy comprensivo y siempre les ha brindado atención a puertas abiertas de su oficina a cualquier colaborador que necesite hablar con él y exponer alguna situación ya sea

personal o laboral, dicen sus empleados que es una persona muy humanista y se pone en lugar de los trabajadores, les han autorizado préstamos que les pagan sin cobrarles intereses, o les brinda permisos por alguna emergencia sin que les descuenten de su nómina, si les pasa algún contratiempo, y les gusta que él los llama por su nombre, que le agradecen que él es consciente y generoso como lo es un padre, él es como pocos jefes que piensan en ellos o se ponen en su lugar como por ejemplo, muchas veces deben levantarse a las cuatro o cinco de la madrugada para estar puntuales en el hotel a las seis, y que desde que tienen memoria siempre les reciben al menos con café y pan en el comedor de empleados.

“Hace trece años, le pedimos al Ingeniero que nos permitiera poner en el comedor una imagen de San Judas Tadeo, al cual muchos de nosotros les tenemos fe y el no tuvo ningún inconveniente, es muy sencillo, a veces nos viene a ver al comedor, nos saluda donde lo encontramos, lo queremos como se le quiere a un padre, pero sobretodo con mucho respeto” Rosy, secretaria

“Estos últimos cuatro años hemos tenido problemas de baja ocupación, a pesar de ello él ingeniero nos mantiene en la nómina aunque la empresa tiene problemas económicos, nos da alternativas, como dos descansos o permisos, no me gusta faltar porque sé que soy importante en la empresa, en otra ocasión tuve un problema económico y me apoyó, le agradezco a Dios por mi patrón el Ing. que él siempre piensa con el corazón y no con la cabeza y no solo yo lo he dicho, lo dicen otros compañeros también”(Gaby, cajera)

“Durante la inundación 2007, el Ingeniero abrió las puertas del hotel a nuestras familias, él nos dio casa mientras habíamos perdido nuestra casa, jamás olvidaré este gesto tan generoso, siempre nos ha tratado muy bien, y la verdad lo que él me pida lo hago con mucho gusto, como trabajar dos o tres

turnos, venir a mitad de la noche a solucionar algún problema con algún huésped, o acompañarlo de chofer al otro hotel cuando no puede ir con él su hijo” (Oscar, jefe de recepción)

Desde los inicios del hotel del Río, reconociendo que carecía del manejo de este tipo de empresas el Ing. Enrique del Río contrató a un gerente experto en hotelería, mientras el observaba y aprendía de éste como resolvía las situaciones no previstas en su empresa, y como todo padre, él siempre pensó en incluir a sus hijos en sus planes así que después de algunos años propone a uno de sus hijos que estudió arquitectura y le sugiere que le haga un proyecto de un hotel diseñado para turistas en otra ciudad, mismo que otorgó en primicia a sus dos hijos mayores que ya habían observado cómo se administraba el primer hotel directamente con su padre y les dio la oportunidad a ambos de la administración del nuevo hotel, por tal razón registraron fiscalmente al hotel Plaza del Río con la razón social :Operadora Turística Dos Hermanos S.A. de C.V.

Pero uno de los dos hermanos mayores ya tenía sus propios planes profesionales, lo que lo llevó a declinar y dedicarse de lleno a su profesión en una televisora de la ciudad de Villahermosa, y nadie más de la familia por muchos años decidió seguir los pasos para administrar la segunda empresa, ni su esposa o su hija Rosario quienes solo se dedicaron a atender al hogar e hijos, ni a ninguno de sus otros tres hijos quienes prefirieron la administración de los ranchos ganaderos que tenían al norte y al sur de Villahermosa, sin embargo siempre tuvo planes en los que incluía a sus hijos en negocios afines al turismo.

“Desgraciadamente a veces los capitales no nos fluyen como uno quisiera porque hace 3 años dejé un bonito plan para hacer un hotel en Frontera Tabasco porque allá vive Renato y allá tenemos los ranchos pero todo se nos cuatropé con la cosa económica y la crisis que vino pero teníamos un proyecto muy bonito, yo espero que se componga la economía” (.Enrique del Río)

Por otro lado mientras que existe gran admiración por parte de los empleados la situación es diferente para su hijo Ramiro, quien decidió estudiar la Licenciatura en Empresas Turísticas desde muy joven como profesión y con quien actualmente administra los hoteles de su propiedad, él manifiesta que en la empresa entre su padre y él sólo existen algunos problemas de comunicación, ya que cree por muchas situaciones dadas en la empresa que su padre no respeta su posición como gerente del hotel y no le comunica a tiempo las cosas, por lo que en lugar de confrontarlo ya no le dice ni le reclama nada, por ejemplo:

“Llegaron unos grupos y los asignaron a áreas del hotel no remodeladas, de ello no me informaron que hubo quejas, pero mi papá no me dijo nada, de esa forma siento que no figuro que de alguna manera la comunicación no fluye, yo me entero de esto siete meses después ¿ya para qué? mejor me guardo el coraje, me guardo el problema, no lo quiero ni molestar ni disgustar porque él ya está grande” (Ramiro del Río)

Y es que desde que su hermano Romeo falleció inesperadamente en un accidente, había acordado con su padre que él administraría los dos hoteles, sin embargo el padre sin consultarle a Ramiro, tomó la decisión de contratar un gerente para el segundo hotel, situación que generó conflictos entre ellos

“Hace 1 año se supone que yo administraba los 2 hoteles, y juntos decidíamos, pero en el transcurso del año empezó a tomar decisiones

sin tomarme en cuenta, mejor le dije, que vamos a separarnos en la administración de cada hotel y simplemente el no cumple su parte”,
(Ramiro del Río)

El estilo paternalista del Ing. Enrique del Río siempre protector de su empresa, de sus empleados y de su familia es totalmente aceptado por los colaboradores mas no por su hijo Ramiro quien considera que debe haber una distancia y tener mayor rigidez con los empleados, evitar solapar los errores de los empleados, y sobretodo respetar la línea de autoridad de su puesto como gerente general por ello simplemente en la empresa de su padre cumple en horarios y funciones pero no logra tener el control de la empresa por las intervenciones de su padre.

“Apoyarme en el hotel es una decisión de Ramiro, creo que su vocación es la electrónica no la hotelería pero ahí está (Ing. Enrique del Río)

4.3.3.-La sucesión

Es importante analizar con orientación cualitativa la influencia de la familia en las organizaciones y más aún en las pequeñas y medianas empresas hoteleras que predominan de carácter independiente ya que el marco conceptual de los estudios organizacionales, la sucesión se encuentra muy ligada a un conjunto de valores y actitudes que nos brinda un acercamiento ideal y diferente a las disciplinas administrativas lo que se erige pretendidamente como un instrumento racional y consciente de la dirección a favor de la eficiencia para incrementar la competitividad empresarial en el sector de servicios, un segundo enfoque, el organizacional, procura ser más analítico al buscar la comprensión de un fenómeno acotado por un conjunto de políticas establecidas en un espacio social relativamente restringido

Siguiendo a Rendón (2007), entendemos que en las empresas familiares se encuentran dos sistemas que, si sus fronteras no están en ocasiones bien delimitadas, poseen características propias que las hacen diferentes: por un lado el familiar que se maneja en una lógica afectiva y en el cual los lazos familiares constituyen una base importante y por el otro un sistema de empresa cuyo principal sustento está definido por una lógica racional instrumental.

4.3.3.1 Sucesión legal, administrativa y afectiva.

La sucesión vista desde un carácter legal es conocida como sucesión intestamentaria o sea la forma de sucesión que se da cuando no existe un testamento o documento legal que defina la forma en la que se repartirán los bienes de una persona, es así cuando la ley suple la voluntad designando los sucesores basándose principalmente en las relaciones de consanguineidad y afinidad, por lo que impera en lo general un orden en este sentido de considerar a sus descendientes, ascendientes, cónyuge, colaterales y al Estado en último lugar.

En caso contrario al existir una última voluntad dictada a un notario estamos ante una sucesión testamentaria.

La sucesión administrativa se presenta cuando en la empresa familiar se reconoce o se ha nombrado bajo algún cargo o puesto clave a él o a los integrantes de la familia que podrían continuar con la dirección de la empresa familiar, de tal forma que el miembro familiar cumple con una función dada con el consentimiento y las reglas operacionales de la empresa y esta suele ser a la par que el mismo dirigente-dueño colabora en la empresa.

La sucesión afectiva es aquella que se da entre los miembros de las empresas familiares por inclinación o preferencia a una relación consanguínea y en la que el dirigente dueño tiene mayor inclinación hacia la elección del posible sucesor de su empresa, por lo que en su visión a futuro deposita la total confianza para que cumpla con la continuación de la dirección de la empresa en su ausencia física.

En esta lógica afectiva se encuentran contradicciones y complementariedades en los casos estudiados y que a continuación se presentan en el análisis descriptivo.

A pesar de que se cumple de forma y fondo con el instrumento de sucesión testamentaria en ambos casos mismo que para los dirigentes significa que ellos respaldan la transmisión del patrimonio y poder directivo de la empresa familiar; sin embargo tomando en consideración sobre las otras formas que hemos relacionado que son la afectiva y administrativa, es consecuente también afirmar que no basta con ninguna forma la existencia del testamento para poder asentar que la transmisión del patrimonio sea dado al momento y en la forma en que lo ordena el padre.

Lo anterior es debido a que existen en estas empresas diversas situaciones como hemos visto a lo largo de la historia familiar derivados de la subjetividad del sujeto “padre” quien debe asegurar que le satisfagan una serie de requisitos de cumplimiento de orden de carácter moral, humano, valores que son necesarios de cumplirse en opción antes de que se concrete la sucesión.

“El ser humano se da oportunidades pero los hijos tienen que saber valorizar como su padre inicia cualquier negocio, no nomás hotelero, todos tienen que darle ese valor, no nada más porque ya estudiaron, no; tienen que recibir, aquí la palabra correcta es saber valorizar ese gran esfuerzo esa gran o creatividad que tuvo en su momento su padre o su madre para crear un negocio de la nada (Omar Laguna)

Por lo general las personas hacen uso del lenguaje jurídico de forma cotidiana sin advertir que los términos y palabras poseen un alcance que va más allá de las expectativas y de la realidad, por ejemplo se interpreta que en el caso de patrimonio este únicamente engloba los bienes materiales sin percibir que este también influye en las deudas y o pasivos con que contaba la persona que creó el testamento. Así mismo se observa que a lo largo de tres años de investigación de estos casos la sucesión no se han consumado en toda su plenitud debido a que existen factores afectivos no resueltos que la impiden ceder.

4.4.- Análisis: contradicciones y complementariedades.

Analizando las situaciones particulares dadas acerca de la sucesión en cada empresa, se observaron a través de un ejercicio de comparación durante el tiempo de la investigación aspectos que son detectados en ambas empresas pero que marcan de forma muy distinta su contexto actual en relación a la sucesión.

Estos aspectos son los siguientes: a) inicios improvisados, b) crecimiento y ajustes en las empresas, c) segundas empresas que surgen de la primera, d) antecedentes de la familia-empresa, e) dinámica familiar y f) sucesión por lo que se debe remarcar que a pesar del estudio de una temática central como es la sucesión no es factible

generalizar los resultados ya que cada contexto de la historia empresarial y familiar afectan y determinan diferentes resultados.

- a) Inicios improvisados, donde ambos empresarios reconocen que no tenían planeado en primer instancia administrar una empresa hotelera, lo que coincide en que ambos tuvieron que aprender de sus errores y aprender principalmente como subsistir en el medio económico, en ambos casos diferentes amistades les sugieren y animan a considerar la empresa hotelera como una oportunidad de negocios lo cual resulta beneficioso para ambos.
- b) Crecimiento y ajustes en las empresas: esta categoría nos lleva al entendimiento de que un inicio improvisado lleva a realizar constantes ajustes en el diseño de sus primeras empresas de acuerdo a la demanda dada, ambas empresas tuvieron gran éxito en sus inicios y aunque no fueron planeadas, al desconocer los aspectos especiales que se dan en los hoteles, como mantenimiento e instalación de tecnologías de hospedaje ambos tuvieron en los siguientes años que invertir en mayores y mejores espacios actualizarse referente a la competencia y optimización de servicios lo que provocó un desequilibrio económico.
- c) Segundas empresas, el patrimonio empresarial aumentó en la oportunidad de inversión en segundas empresas para ambos, esta fue una oportunidad que aprovechan según sus posibilidades, ellos se financiaron a su manera, don Omar de sus ganancias y sin pedir créditos y el Ingeniero Enrique solicitando créditos bancarios confiando en los recursos obtenidos en el primer hotel y reinvierten constantemente lo que provocó en ambos casos por causas

externas a tener descontroles económicos, y constantes problemas de ajustes entre los miembros de la familia.

Mientras en un caso el crecimiento a segundas empresas llevo al ajuste afectivo entre los hijos y el padre ya que es vista por todos como un aspecto de sucesión adelantada, en la otra significo el aumento de desajustes económicos y conflictos familiares, finalmente la opción de venderla sirvió para resolver los aspectos económicos más no los afectivos.

d) Antecedentes de familia- empresa El estudio de estas categorías de análisis fueron fundamentales en este estudio, ya que resultó ser un aspecto muy contrastante entre ambas.

En una de las empresas se observó que a lo largo de la historia empresarial colaboraron todos sus miembros, los hijos desde pequeños llegaban a la empresa de forma obligatoria, lo que en dos de las hijas fue algo positivo y apasionante y para otros dos hijos no, ya que relacionaron el estar en la empresa de sus padres como algo esclavizante, situación que con el tiempo, rechazan y terminan alejándose y traducen que estar en la empresa familiar es algo a lo que no estarían dispuestos a continuar y donde se distingue que todos los hijos son obligados a estudiar profesionalmente y al término retribuir los gastos invertidos en tener que ayudar en la empresa de alguna forma.

En la empresa de la familia del Río, este aspecto sucede de forma diferente, desde el inicio de la empresa, el padre se encargaba solo de la administración, contrató a gerentes experimentados que le enseñaron cómo manejar su hotel, separa los espacios de la familia y de la empresa.

Sus seis hijos deciden estudiar hasta llegar a nivel profesional según sus gustos y afinidades personales y a ninguno se le obligo a colaborar en la empresa.

Al surgir la segunda empresa se involucraron dos de sus hijos mayores, mismos que de forma temporal aceptaban o rechazaban su colaboración sin que el padre les obligara a permanecer en la empresa, durante quince años uno de los hijos mayores es quien administra el segundo hotel mientras que el padre se encarga del primer hotel y posteriormente se integra el hijo menor quien es profesional en administración de hoteles y por un corto tiempo comparten ambos el apoyo en las empresas de su padre.

Debido al fallecimiento del hijo que administraba el segundo hotel, cambia para el padre la visión del sucesor y el hijo menor es quien apoya hasta la fecha a su padre en la administración de los dos hoteles, por lo que surgen situaciones y nuevas fricciones entre padre e hijo menor por lo que finalmente acuerdan que lo mejor es vender el segundo hotel, inyectar capital al primer hotel y evitar desgastes afectivos del padre hacia lo que representa para el padre el segundo hotel.

e) Dinámica familiar. Aquí se encuentran la remarcación de dos estilos de liderazgo muy opuestos y diversas dinámicas familiares que resultan de hecho contradictorias entre sí, mientras que para uno de los dueños la empresa es una extensión de la casa, para el otro es determinante separar los asuntos de la casa y la empresa pero la empresa es un punto de reunión familiar de forma periódica.

Mientras en una de las empresas colaboraron obligadamente desde niños todos los miembros de la familia, en la otra empresa solo colabora el padre con algunos de sus hijos y todos han colaborado de forma voluntaria.

En una de las empresas los esposos pasan más de diez horas colaborando en la empresa y los hijos actualmente colaboran de acuerdo a un horario y preferentemente se ausentan dando prioridad a su vida familiar o profesional; en la otra empresa tienen marcados el padre y el hijo sus horarios de trabajo, por lo que se intercalan y también disponen de tiempo libre para atender sus compromisos familiares de mutuo acuerdo.

- f) Sucesión., Esta categoría forma parte del punto central de esta investigación y es donde se encuentran una mayor contradicción ya que manifiestan que se tiene la planeación de la sucesión pero de forma legal mas no real, ambos dirigentes creen que la sucesión deberá darse como parte de un evento a partir de su fallecimiento y no en la actualidad, aunque sus posibles sucesores estén preparados a nivel profesional e insertos en la administración por más de diez años, en los dos casos estudiados se detectó que se presentan al respecto de la sucesión las contradicciones y complementariedades encontradas en el proceso de sucesión de estas empresas

“Ya está por escrito desde hace quince años ante un notario cómo quedará repartida la herencia” (Omar Laguna)

“Lo tengo planeado desde hace más de 15 años mediante testamentos en que forma van a quedar todos los bienes de mis hijos en cierta forma sí, yo ya lo tengo planeado con documentos y pues los hijos ya cada quien sabe en dónde va a quedar, en que cada quien está enfocado a lo suyo y pues ya el día en que me toque ya retirarme de aquí de este mundo tendrán los documentos y después tal vez me van a mentar la madre después pero pues pleitos no va a haber (Ing. Enrique del Río).

Ambos dirigentes evidentemente esperan a que se cumpla la premisa de su ausencia para que proceda la sucesión real y creen que de esta forma sus hijos respetaran sus deseos, una vez que falten, esperan que se respete su decisión y ha repartido en testamento dando el lugar a cada hijo; de esta forma el padre decide qué y cómo cede a sus hijos sus propiedades para que cada uno las disfrute sin que ellos lo vean, mientras en el momento actual las empresas y propiedades se encuentran a nombre de su padre y los hijos trabajan bajo la lupa paterna hasta que él desaparezca como lo han expresado, lo que ha servido como armonización de diez años a la fecha en la que cada hijo tiene su espacio, colabora en la empresa familiar y atiende a su propia familia.

4.4.1- Similitudes y diferencias entre las empresas: H1 y H2

Al realizar un ejercicio comparativo de los hallazgos entre estas empresas familiares, encontré las similitudes y diferencias que se muestran en el cuadro 11 y aquí se diferencié entre estas empresas las categorías de análisis sobre las que serían eje de encuentro del estudio de similitudes y diferencias así es como el estudio de las historias de vida se comparan entre estas empresas: que ambas tienen inicios

improvisados, ambas tienen una etapa de expansión y crecimiento y en la cual deben hacer ajustes al número de habitaciones de las empresas, también surgen las segundas empresas derivadas de las ganancias de la primera, los antecedentes en las dinámicas de la familia y empresa, y cómo se relacionan y distinguen en su dinámica familiar y finalmente cómo interpretan al momento la sucesión en sus empresas.

Cuadro 11.- Similitudes y diferencias

Categorías de análisis	CARACTERISTICAS		Similitudes y diferencias entre las empresas
	H1	H2	
Inicios improvisados	Inicia en 1982, con 20 suites. Preside la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Tabasco, en 1998-2000 y 2006-2008	Inicia en 1982, con un hotel de 60 habitaciones, preside Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Tabasco, 1988-1990.	Ambos se habían dedicado a actividades diferentes a la hotelería, y no planearon administrar un hotel, surgen por el auge petrolero en la ciudad y necesidad de apertura de hoteles en la ciudad.
Crecimiento y ajustes en las empresas.	Comienzan con 20 departamentos tipo suites, que aumentan a 40 habitaciones en los siguientes 5 años y paulatinamente remodela hasta llegar a 64 habitaciones.	68 habitaciones dobles, tipo hotel. Después de 5 años aumentan a 90 habitaciones.	Ninguno de los dueños conoce con profundidad el negocio de la hotelería con anterioridad. El nacimiento y crecimiento de sus primeras empresas es improvisado más que planeado. Es evidente el crecimiento en volumen debido a la necesidad del servicio en sus inicios.
Segundas empresas	Construyen dos edificios que administran dos de sus hijos de forma independiente, y a partir de los cuales el padre resuelve parte de los problemas entre hijos y puede volver a comunicarse y armonizar el trato familiar.	Construyen un segundo hotel en otra ciudad, y florece por más de diez años y en 2008 fallece el hijo que lo administraba, caen en problemas económicos y duelen los recuerdos por lo que se decide que lo mejor es vender la segunda empresa.	Ambos invierten en otras empresas derivadas de las ganancias de la primera, con el tiempo para uno de los fundadores es una oportunidad para disolver los conflictos familiares, y para el otro se dificulta la administración entre el padre y el hijo menor por la situación del duelo y perspectivas de administración de las empresas mal manejados entre ambos.

<p>Antecedente s familia- empresa</p>	<p>Comerciante sin estudios profesionales, estudio hasta el nivel medio superior, desde niño aprendió el valor del negocio en la empresa familiar paterna y crece con un gran respeto y apego familiar, inicia sus propios negocios y espera que alguno de sus hijos continúe con su proyecto parental en el hotel Ninguno de sus hijos continúa el manejo por los gallos de pelea que él hereda de su padre.</p>	<p>Ing. Agrónomo, dedicado mayormente a sus ranchos ganaderos, en los primeros años delega a gerentes experimentados la administración del hotel mientras aprende. Separa los aspectos del negocio y de la familia Cuatro de sus seis hijos tienen inclinaciones por la vida en los ranchos, lo que le causa orgullo.</p>	<p>Uno mezcla la familia en la empresa lo que ocasiona constantes conflictos, y distanciamientos. El otro separa las dos instituciones, y permite que sus hijos realicen sus profesiones de forma inherente a la empresa. Ambos anhelan que sus hijos se integren mejor y dediquen su pasión en la empresa familiar. Ambos dicen respetar las decisiones profesionales de sus hijos.</p>
<p>Dinámica familiar</p>	<p>Colaboran directamente el dueño, la esposa e hijas. El hijo mayor decide independencia del negocio aunque goza de beneficios de la empresa. la tercer hija se dedica administrar la segunda empresa y entrega resultados directamente al padre. Todos los hijos por exigencia materna tienen Formación Profesional financiada por la empresa. No se reúnen en familia dentro o fuera de la empresa, aunque ocasionalmente comen en el hotel de forma independiente, Evitan reunirse.</p>	<p>Colaboran la empresa el padre e hijo menor. Los demás hijos no trabajan directamente en el negocio familiar pero si se encuentran incluidos en testamento familiar. Todos se reúnen en la empresa rigurosamente los domingos y festivos anuales. Todos los hijos visitan al padre en la empresa y en su casa.</p>	<p>En la empresa 1, el negocio es una extensión de la casa, la madre pasa de 10 a 12 horas en la empresa atendiendo todo tipo de situaciones de la empresa y de la familia, el padre se dedica a atender aspectos de relaciones públicas y acude en ocasiones y 2 de sus hijos apoyan en ciertos horarios ya que dan prioridad a sus propias actividades personales y familiares. En la empresa 2 trata siempre de separar los asuntos de la familia de la empresa, El padre e hijo cumplen horarios de trabajo donde se atienden aspectos del trabajo, ambos se dan tiempo para atender sus asuntos familiares</p>

Sucesión	La sucesión se dice estar y planeada desde hace 10 años en documentos. Colaboran de formas constante la esposa y una de sus hijas.	La sucesión manifiesta que está planeada en documentos desde hace 15 años. Actualmente el hijo menor apoya en la gerencia del hotel sin que totalmente se culmine la sucesión.	Ambos manifiestan tener en orden los aspectos de sucesión lo que interpretan al tener legamente la herencia repartida entre sus miembros familiares, mas ninguno de los dueños están dispuestos a otorgar la sucesión en vida
----------	---	---	---

4.4.2.-Contradicciones y complementariedades

Se distinguieron además en el análisis realizado a estas empresas la temática principal de esta tesis las contradicciones y complementariedades, mismas que surgieron en las entrevistas y se observaron en diversas situaciones, las cuales se ejemplifican en el siguiente cuadro 12:

En las que en H1 se destacan dos situaciones, la primera de ellas es que el padre no cede la empresa ni expresa en las entrevistas realizadas que pueda nombrar a alguno de sus cuatro hijos como sucesor de la misma, mas sin embargo en el año 2012 contrata a un administrador como gerente general lo que resulta contraproducente en lo económico ya que desconoce los antecedentes de la empresa y según su hijo Omar éste se impone en el manejo del trato con algunos huéspedes lo que causa pérdida de cuentas; la segunda situación es que el dueño de manera directa sostiene que tiene resuelto todo asunto sucesorio vía testamento desde hace 10 años, mas sin embargo en las entrevistas al resto de los miembros surgen contradicciones que revelan un estado de negación ante el hecho de consumir el acto de la sucesión empresarial a sus hijos.

H 1.-

SITUACIÓN	CONTRADICCIONES	COMPLEMENTARIDADES
El padre no cede la empresa ni expresa nombrar a alguno de sus hijos como sucesor de la misma.	<p>Sabotea la autoridad de su esposa e hijas.</p> <p>Cede parcialmente y se aleja, aparece y controla cuando cree que hay desviaciones.</p> <p>Manifiesta estar cansado de estar al frente de la empresa</p> <p>en 2012 contrata un gerente externo para que él pueda descansar, lo que resulta un problema administrativo mayor al cabo de 8 meses y regresa a administrar el dueño de nuevo la empresa</p>	El fundador necesita mantener el control de la empresa y la comunicación con su familia a través del quehacer de los actores familiares de la empresa.
El padre sostiene que tiene resuelto todo asunto sucesorio desde hace 10 años	<p>Tiene que esperar a morir para que se cumpla la sucesión</p> <p>Se niega a morir,</p> <p>Controla la empresa y controla a su familia.</p>	Ha repartido la herencia en documentos legales en cierta forma como sucesión adelantada. Mas no administrativamente

Mientras que en H2 también se observan tres situaciones contradictorias, en la primera el hijo ya es nombrado desde hace 3 años como el gerente general de la empresa lo que para el padre significa que la sucesión ya está realizada pero según el hijo no es así ya que constantemente se presentan fricciones de y fallas en una buena comunicación entre padre e hijo. En segunda el padre en la intención por disminuir la carga de trabajo a su hijo interviene en las decisiones que le competen como gerente al hijo y esto causa constantes confusiones entre empleados y la tercera situación es que es evidentemente hay entre padre e hijo un mal manejo de duelo por el fallecimiento de Romeo a tal grado que es un tema que entre ellos evitan tocar y prefieren callar.

H 2.-

SITUACIÓN	CONTRADICCIONES	COMPLEMENTARIDADES
<p>El hijo ya es nombrado desde hace 3 años como el gerente de la empresa 1.</p> <p>El padre interviene en la resolución de problemas planteados por los empleados.</p>	<p>El padre sabotea la autoridad del hijo ante los empleados de la empresa resolviendo situaciones en ambas empresas sin consultar ni comunicar al hijo decisiones tomadas</p>	<p>El fundador necesita mantener el control de las dos empresas.</p> <p>El padre cede la sucesión administrativa más no afectiva de las empresas.</p>
<p>El hijo se desprende de la empresa 2, deja al padre que resuelva los asuntos afectivos de la segunda empresa y debido a la crisis económica le sugiere que lo mejor es venderla e inyectar capital a la H2.</p>	<p>El hijo se desentiende emocionalmente de la administración de la empresa 2 y deja toda la carga emocional al padre.</p> <p>Juntos impiden el progreso y que funcionen las 2 empresas como un solo sistema.</p>	<p>El hijo manifiesta su inconformidad, retirándole de su territorio empresa 1.</p> <p>No tiene tiempo para acompañarlo a la segunda empresa.</p>
<p>El hijo presiona silenciosamente al padre para que se decida a concluir el proceso de la sucesión de la empresa.</p>	<p>El padre a pesar de haber cedido la gerencia al hijo considera que no es su vocación la hotelería por lo que debe de continuar en la empresa por tiempo indefinido</p>	<p>El hijo siente que no se dará la sucesión en vida, debe esperar a la muerte física del padre.</p> <p>El hijo de sus capacidades ante las situaciones de problemas de comunicación</p>

Cuadro 12.- Contradicciones y complementariedades H1 Y H2

4.4.3.-Niveles de contradicciones

Esta forma de análisis llamada niveles de contradicción, es realizada a través de la interpretación de los hechos y los hallazgos encontrados en las empresas familiares objetos de estudio de esta tesis con el fin de entender la situación de sucesión no consumada en ambos casos a pesar de existir una serie de aspectos como la

supuesta planeación por parte de los padres o demostrar los hijos contar con suficiente experiencia para dar continuidad como ideales sucesores.

En la visión del proyecto parental de Vincent de Gaulejac, descubre que hay tres niveles de contradicciones dentro de una perspectiva sistémica y dinámica familiar y de acuerdo a la propuesta de Gaulejac (2005), en primer nivel se encuentran las contradicciones internas al proyecto que se detectan cuando los padres no han sabido o no han podido resolver los conflictos encontrados en su relación referidos a su propio proyecto parental e imponen este peso a sus hijos.

El segundo nivel de contradicciones se da cuando las contradicciones surgen en relación al proyecto parental, que son determinadas como contradicciones afectivas entre los padres, la contradicción consiste básicamente entre el sueño y la prohibición a los hijos de este sueño. En la que se pone en juego la preferencia de uno de los padres, y al no realizarlo el hijo se proyecta una impotencia que impide la realización de cualquier otro proyecto.

Y siguiendo a Gaulejac (2005) el tercer nivel de contradicciones, se encuentran las contradicciones en la realización al proyecto, que son la expresión de desfase o antagonismo entre el ideal y los medios; dándose situaciones en las que los padres proponen a sus hijos modelos de conducta que no están adaptados a la sociedad en la cual los niños deben insertarse.

Observaremos en el cuadro No. 13, en forma de resumen la influencia de los hallazgos encontrados al respecto en esta investigación desde el enfoque del proyecto parental y vista en los tres niveles de contradicciones que propone Gaulejac (2005).

NIVELES DE CONTRADICCIONES	CONSISTE EN:	H 1	H 2
<p>Nivel 1.- CONTRADICCIONES INTERNAS AL PROYECTO</p>	<p>Tener éxito donde los padres han fracasado, reparar errores, resolver sus fallas de realizar lo que ellos hubieran deseado realizar</p>	<p>Hijo Omar:- Empresario y negociante exitoso sin tener que sacrificar horas de trabajo en la empresa o desgastarse como su padre. Hija Ana Cristina: administrar la empresa de forma profesional y controlada sin tener que invertir más de tres horas en la empresa. Hija Lluvia: Equilibrio y dedicación en su Matrimonio y trabajo. Hija Cielo: Éxito personal y profesional al asumir el dejar el esclavismo de la empresa familiar para vivir cómodamente en el extranjero con su familia.</p>	<p>Para Roberto y Felipe: En la dedicación exitosa en las actividades agropecuarias, vida en el rancho, ser la parte del Ing. Agrónomo que su padre dejó a un lado por la empresa familiar. Ricardo y Rosario: Dedicarse con éxito a la profesión que escogieron sin tener contacto con la empresa familiar. Ramiro: Equilibrar el trabajo y su gusto por la apicultura, dedicar tiempo a cada actividad. Romeo se acoplo en la segunda empresa y disfrutaba de su vida personal y profesional hasta que fallece.</p>
<p>Nivel 2.- CONTRADICCIONES EN RELACION AL PROYECTO</p>	<p>Relaciones entre padres e hijos y conflictos edípicos</p>	<p>Todos los hijos Friccionan con el padre, y tienen apego y obediencia con la madre. Padre cree que el negocio familiar deben sabérselo ganar así como él se ganó la confianza de su padre cuando inicio sus empresas El dueño depende de la esposa como interlocutora para comunicarse asertivamente con los hijos y es quien controla los gastos de la empresa lo que es una posición cómoda para el fundador.</p>	<p>El padre interviene en la empresa sin respeto por la identidad empresarial, y los conocimientos profesionales del hijo. Fricciones de comunicación, que el hijo tolera y aguanta porque su padre ya está grande y teme ser el quien le provoque la muerte Padre no ha trabajado el duelo con respecto a su hijo fallecido.</p>

		<p>Los hijos saben que de morir el padre, la madre repartirá equitativamente los bienes patrimoniales.</p> <p>Omar es el antagónico de su padre, Ana Cristina es muy parecida a su madre y lleva con su padre entendimiento en los negocios, Lluvia tiene el físico y carácter de su padre con quien se identifica edipicamente.</p>	
NIVELES DE CONTRADICCIONES	CONSISTE EN:	H 1	H 2
<p>Nivel 3.-</p> <p>CONTRADICCIONES EN LA REALIZACION DEL PROYECTO</p>	<p>El desfase entre el ideal propuesto y los medios.</p> <p>Situaciones en que los padres proponen a sus hijos modelos de conducta que no están adaptados a la sociedad en la cual deben insertarse.</p>	<p>El cuidado por la crianza de gallos de pelea, que ninguno de sus hijos comparte esta pasión heredada del padre de don Omar Laguna le hace dudar en quien seguirá su tradición familiar.</p> <p>Los cuatro Hijos no aceptan modelo de sacrificio familiar por la empresa visto desde niños y no comparten la forma de la administración de la empresa familiar y prefieren establecer sus propias estrategias y adaptaciones al proyecto empresarial.</p> <p>Omar no permite que se le imponga la tradición de la formalidad matrimonial, y familiar que han ejemplificado sus padres.</p> <p>Prefiere vivir con las libertades económicas y formas de vida.</p>	<p>Hacia Pedro: El padre siente culpabilidad por no lograr que su hijo cambiara ciertos hábitos que lo llevaron a romper su matrimonio y consecuentemente tampoco pudo evitar que perdiera la vida hace seis años.</p> <p>Padre tradicionalista al tener 6 hijos esperaba tener muchos nietos pero sus hijos a lo mucho tienen de uno a dos hijos.</p> <p>Hacia Ramón; no comunica su estilo de administración de la empresa familiar lo que causa dependencia y no cede la empresa al sucesor.</p> <p>Impone la experiencia a la preparación profesional del hijo.</p>

Cuadro 13.-Niveles de Contradicciones en H1 y H2

Visto desde la propuesta de Gaulejac esta investigación, nos brinda una idea de la importancia de la sociología clínica y del análisis de la historia de vida como herramientas óptimas para dar respuesta a situaciones que pueden resultar contradictorias en el estudio de la empresa familiar.

Y donde se destaca además que a pesar de los diferentes estilos parentales de los dueños, del contexto de cada empresa y las diferencias encontradas en los referentes familiares y empresariales que se encuentran en contraposición en este particular tipo de empresas, es a través del estudio detallado de la familia y su dinámica como también podemos entender a la empresa.

4.5 Respuesta a las preguntas planteadas de la tesis.

Una de las preguntas planteadas en las entrevistas realizadas a los dirigentes-dueños entrevistados fue:

¿Ha planeado quien será el sucesor de su empresa?

Ante esta pregunta de forma directa realizada en las respectivas entrevistas se obtuvieron de los dirigentes-dueños textualmente las siguientes respuestas:

- “Lo tengo planeado desde hace 10 años mediante testamento en que forma van a quedar todos los bienes de mis hijos, mira yo me estoy dando una oportunidad, debido precisamente a las situaciones familiares me estoy dando una oportunidad”. (Omar Laguna ,H1)
-
- “En cierta forma yo ya lo tengo planeado con documentos y pues los hijos ya cada quien sabe en dónde va a quedar en que cada quien está enfocado a lo suyo y pues ya el día en que me toque retirarme de aquí de

este mundo tendrán los documentos y después tal vez me van a mentar la madre después pero pues pleitos no habrá”. (Ing. Enrique del Río, H2)

El hecho de tener planeada la sucesión, en ambas empresas familiares, es una expresión verbal por parte de ambos dirigentes en sentido positivo y como que para ellos se trata de un asunto que ha sido resuelto en tiempo pasado, situación a la que aparentemente restan importancia en la actualidad ya que consideran que está planeada desde hace varios años y se ejecutara cuando mueran.

“Está integrado e documentos las propiedades y acciones que les dejare como herencia más o menos en partes iguales, incluso considere a los nietos, no dejare al hotel entre seis, porque se agarrarían del chongo, pero hay que dejarlo en orden”(Ing. Enrique del Río).

La decisión está planeada según su perspectiva personal y solo vista desde un aspecto económico y jurídico ante el hecho de estar plasmado en documentos testamentarios; y por esta razón, los dueños consideran que está decidido y es algo en lo que no deberían de preocuparse ya que dada esta solución de quien o quienes tendrán su participación económica en la empresa y propiedades ejercerlo es simplemente cuestión de tiempo.

En cuanto a la sucesión afectiva, consideran que está resuelto al permitir los dirigentes que sus hijos colaboren y estén participando en sus empresas activamente y de forma constante, colaborando en la administración y decisiones principales de las mismas, por lo que ven como algo que está sucediendo en forma natural y que les da experiencia y permite valorar al patrimonio familiar pero con ciertas desconfianzas de no tomar decisiones acertadas ante las dificultades.

Sin embargo este proceso de sucesión tiene efectuándose en ambas empresas un promedio de tiempo de 12 años y aún no se consuma de forma organizacional dejando que los hijos continúen solos al frente de la empresa, es decir aun en ambos casos el dirigente dueño sigue presente en sus empresas tomando las riendas de su negocio, saboteando o contradiciendo las decisiones o propuestas de sus hijos, en explícito el mensaje que les dan es que no quieren dejar la empresa por que se niegan a dejar el control de sus empresas y los sucesores siguen y seguirán indefinidamente bajo la lupa paterna en la empresa.

Los hijos por su parte, soportan la situación de enfrentar constantes contradicciones y tienen muchas dudas sobre sus propias capacidades para cumplir en el momento actual con la función de ser el máximo responsable de manera competente antes de que tenga que ocurrir la muerte del padre y dirigente actual, creen que la sucesión no se dará en vida de sus padres y crean incertidumbre ante los empleados de la misma.

Ambos padres continúan supervisando la operación diaria en sus empresas pero con ciertos alejamientos momentáneos para dejar que sus hijos resuelvan los problemas que se presenten, es decir don Omar Laguna antes de nombrar a algunos de sus hijos como gerente general del primer hotel se sumerge en otros planes de ampliaciones o asuntos para acrecentar los demás negocios y manifiesta que su mayor deseo es tener el tiempo para salir de viaje con su esposa y que otro se encargue de la administración del primer hotel por lo que prefiere efectuar acciones como contratar a un gerente general ajeno a la familia antes de nombrar a uno de sus hijos; el Ing. del Río por su parte cree que al nombrar al hijo como gerente es

suficiente y periódicamente le da libertad porque no llega a la empresa de forma diaria o dice que interviene en lo mínimo pero a través de los empleados está al pendiente de la empresa y resuelve asuntos empresariales sin comunicarse con el hijo.

Y en realidad ninguno de ellos acepta que se contradicen en sus acciones parentales porque manifiestan estar cansados y que quieren retirarse pero sin dejar de darles el mensaje a sus hijos sucesores que ellos siguen presentes operando los destinos de su empresa.

El resultado de esta lucha es el constante desgaste afectivo por la anulación mutua entre padres e hijos y ambos padres se niegan ante la realidad de que en vida tengan que ceder la empresa a su sucesor y dar paso a la transferencia total de sus empresas para disfrutar de la vida familiar aceptando aciertos o errores que sus hijos puedan cometer.

Posición H1.- simbolismo: la sucesión equivale al premio por el sacrificio.

¿Por qué dar por simplemente dar a los hijos, las cosas? Ellos deben saber ganárselas (*Omar Laguna, H1*).

En diversos momentos y a lo largo de los últimos 12 años el Sr. Laguna ha cedido a cada uno de sus hijos la oportunidad de administrar la empresa familiar y actualmente está decepcionado de los resultados y cree que todos ellos le han fallado en su momento porque no se han sabido ganar las cosas como él se supo ganar ante su padre su propia empresa a base de sacrificios y demostrar que con el esfuerzo y dedicación se ganó la confianza de sus padres antes de tener su propia empresa.

Ante esto es evidente que las relaciones afectivas están presentes en las relaciones laborales de la empresa y de la forma de pensar de los dueños, que si bien dan una oportunidad de administrar los hoteles a sus hijos, si estos no piensan y actúan igual que ellos, se sienten decepcionados, lo que ocasiona no otorgar la sucesión en vida de la empresa.

“El hecho de que sea familiar, no tiene que decir que es porque debe estar toda la familia, sobre todo cuando no hay una buena cimentación familiar o cuando los hijos o la esposa no va de acuerdo con el jefe de la casa, si él lo funda él tiene los conocimientos y a veces ellos tienen un patrón a seguir y quieren otros caminos, sin pensar en la madurez; yo estoy de acuerdo que si ellos se preparan y quieren una oportunidad tienen que comenzar desde el comienzo, desde las bases más pequeñas, para mandar hay que saber hacer las cosas, Eso es así (Omar Laguna),

Actualmente la tercera hija, Lluvia; es quien considera que lo está respaldando de forma constante en el hotel como ella aprendió de sus padres, sin embargo no de tiempo completo como lo hacía el padre ya que entre la empresa atiende los asuntos personales de su pequeña familia. Mientras que los otros hermanos se han alejado o establecido estrategias personales para evitar fricciones en la familia, la segunda hija, atiende la segunda empresa a su manera, es decir, delegando las acciones de administración a sus empleados y logra el control de la misma sin encerrarse o sentirse esclavizada al tener que permanecer más de diez horas en la empresa como observo desde niña que hacían sus padres; ella en la actualidad entrega buenos resultados de la administración de forma profesional, aplicando controles y administrando su tiempo personal, dedicando la mayor parte de este a su propia

familia y esperando que cuando se dé el momento de la herencia le quede la empresa que actualmente administra para su padre.

Ante la frustración de no ver cumplido el proyecto parental, es evidente que se mantiene una distancia entre padres e hijos.

Posición E2.- El simbolismo: la sucesión equivale al Duelo

El tiempo dirá.(Ing. Enrique del Río)

El Ing. Enrique del Río, tiene desde hace doce años de forma muy cercana y constante al hijo menor que cuenta con formación profesional y lo acompaña y asesora como administrador de empresas hoteleras sigue sus pasos en la conducción en la administración de la empresa, en las entrevistas se percibe un semblante decaído y es real que existe un indudable dolor por la pérdida del hijo fallecido en el accidente, dolor que se traduce en el mismo temor por la pérdida de la empresa en el dado caso de la sucesión real ya que no le cede el control total a su hijo Ramiro quien a pesar de estar inserto en la empresa desde hace 12 años el padre piensa que “no es su vocación la hotelería sino la electrónica” lo que provoca contradicciones y situaciones de conflictos de comunicación con su hijo mismas que los empleados aprovechan para mantener una fidelidad hacia el patrón.

Con ello solo provoca que el hijo siga negándose a mejorar la comunicación, permanecer lo mínimo necesario en la empresa, aplicar otras inquietudes personales como la apicultura y respecto a los conflictos con su padre su posición es de tolerar pacientemente ante la posición del padre de constantemente intervenir en las decisiones de la empresa al fin y al cabo es su empresa, y como expresa don Enrique del Río, en una de las entrevistas :

*“¿Dejar la empresa?, ya veremos, a veces me siento de 15 o de 90 años”
(Enrique del Río).*

Por lo anterior expuesto es evidente que en este caso encontramos que para el fundador de la empresa familiar el transferir su propiedad es uno de los aspectos más difíciles de aceptar, por lo cual el momento dado para ejercer la sucesión de su hotel equivale a un duelo.

De acuerdo con Mouline, (2000), “el duelo corresponde a un estado afectivo doloroso provocado por la muerte de un ser amado. El duelo significa el conjunto de operaciones mentales que realiza el individuo para aceptar la pérdida”.

Este duelo, el Ing. del Río no lo lleva de forma apropiada a manera de que este paso se proceda a ceder la empresa a su hijo de manera natural y menos complicada para todos los miembros implicados.

Hablando en este caso de la sucesión, el duelo se interpreta que está constituido además por la pérdida o cesión de la empresa, aunque en si sabemos que la empresa traducida a propiedad no muere de forma literal ya que el inmueble continua con su estructura real y queda físicamente. Lo que es innegable es que la sucesión para el fundador significa un hecho doloroso y por lo tanto es muy posible que por esta razón se dé la situación de negación del hecho.

El hecho de tener que determinar que tenga que dejar totalmente la sucesión organizacional a su hijo menor deja la empresa, es un paso muy difícil y que ha postergado durante seis años, ya que aunado con el hecho del imprevisto fallecimiento de su hijo Romeo, no es un tema fácil de tratar ya que por lo general las

personas se niegan a hablar de lo que les duele por lo que esta cuestión está llena de contradicciones.

4.5.1 ¿Cómo se manifiesta la sucesión en dos de las empresas familiares hoteleras de la ciudad de Villahermosa?

- En Ambas empresas.- La sucesión es algo que manifiestan que está planeada pero no ejecutada por considerarse un asunto “No urgente” pero si opinan que es importante, creen que han realizado acciones correctas para el momento y que al faltar habrá orden en la empresa y la familia.
- Ordenamiento pertinente a la continuidad – Herencia de la propiedad y el liderazgo ejecutivo en cada empresa están ya previstos legal
- Están en el proceso en promedio desde hace más de 12 años, con la sucesión administrativa-patrimonial.
- Más a lo largo de dos años de investigación y observación en las empresas estudiadas se encuentra que aún no se tiene programado el retiro físico real y total por parte de ninguno de los dirigentes ya que a la vez conservan el temor a la pérdida de poder en sus empresas y familia.

4.5.2 ¿Cómo se caracteriza la dinámica familiar en estas empresas hoteleras?

- H1.- Hotel Laguna.- El negocio es una extensión de casa, se tratan los conflictos familiares abiertamente pero principalmente el sostén familiar por lo tanto no es fácil para el dirigente dueño desacoplarse de la empresa, donde intervienen constantemente 4 miembros familiares: la esposa y tres de sus

cuatro hijos al ser considerada simbólicamente a la empresa como una extensión de la casa propia se resiste a dejar en manos de los hijos la total administración a pesar de que están profesionalmente hablando preparados para administrarla.

- H2.- Hotel del Río.-El negocio y casa desde sus inicios no se mezclan y se separan por ende los asuntos a tratar en cada sitio, en esta empresa solo se implica formalmente uno de los seis hijos, es un punto de reunión familiar y escape a los problemas de la familia.

Por la existencia de crisis económica desde hace tres años a la fecha no creen que sea el momento en el que deba tomar la decisión de dejar por completo la empresa al sucesor

4.5.3 ¿Qué habilidades poseen los sucesores para dirigir la empresa familiar?

Bajo el enfoque de la teoría de los recursos, las capacidades y las competencias de la empresa en la que nos señala que quien efectuó la sucesión empresarial será aquel miembro de la familia que demuestre al sucesor tener las habilidades, y aplicar las técnicas y conocimientos óptimos para dar la continuación de la empresa.

Ante esto se valoró comparativamente que los miembros propuestos como posibles sucesores en ambas empresas si cuentan con habilidades de formación profesional, amplios conocimientos de la operación de empresas hoteleras y desde niños han estado involucrados en todas las facetas de la empresa, por mencionar sus inicios, crisis económicas, ampliaciones de los inmuebles, creación de las segundas empresas etc.

- Ambos tienen preparación profesional afín a la empresa, conocen el mercado, conocen su producto y saben venderlo.
- Han apoyado de forma constantemente a sus padres en los momentos de crisis de los últimos 10 años, enfrentando situaciones adversas como las inundaciones, baja del turismo por Influenza H1N1, crisis económicas, cierre e inicio de cambios gubernamentales.
- Tienen más de 10 años colaborando desde el más mínimo puesto hasta llegar a la posición gerencial.

Ante esto se descarta que sea una razón válida que por falta de conocimientos o habilidades por parte de los posibles sucesores en ambas empresas la causa por la cual no se culmine el proceso de sucesión en sus respectivas empresas sino más bien se trate de razones afectivas las que influyan en la negación del dirigente dueño ante la cesión en vida de la sucesión de su empresa.

4.5.4 ¿Cuál es la interpretación simbólica de la sucesión en las empresas familiares seleccionadas en los casos?

El sentido de sucesión como tal de ceder la empresa o los bienes la intención de ejercer las acciones para ello no existe, ni existirá en vida de los dirigentes-dueños actuales.

Su interpretación ante ello es que lo tienen resuelto mediante documentos ya que con tiempo promedio a doce años han hecho la distribución equitativa de sus bienes patrimoniales, para el dueño es tener en orden lo que va a quedar a sus hijos.

Para los hijos la interpretación simbólica es simple es que sus padres no les tienen la suficiente confianza para dejarles por completo la dirección de la empresa, por lo que es la razón que deben esperar al fallecimiento de sus padres para que se provoque el cambio de dirección en ambas empresas.

Finalmente en el siguiente cuadro No. 14, se explica la forma en que se reparten los bienes económicos asentados por voluntad de los dueños en sus respectivos testamentos y queda la distribución de bienes de la siguiente forma:

MIEMBROS DE LA FAMILIA	BIENES DE H1	BIENES DE H2
ESPOSA	Se le delega la correspondencia de todos los bienes y el derecho de hacer cambios a los hijos al fallecer el dirigente-dueño.	Queda asegurada, seguirá al frente de la familia no de la empresa si es que no fallece antes que el por la enfermedad padecida.
HIJO MAYOR	Se le ha cedido la administración del edificio el portal donde realiza sus eventos	Acciones de la empresa en partes iguales a todos sus hijos que no colaboran en el hotel y que no tienen ranchos.
SEGUNDA HIJA	Se le cede el hotel suites Savannah	Quedan los ranchos a los dos hijos que los trabajan desde hace años.
TERCER HIJA	Le conceden la administración del hotel laguna	El segundo hotel se vendió a finales del 2012 y se cubrieron deudas y gastos contraídos, se le inyectó capital para remodelar el H2
CUARTA HIJA	No se define ya que ella toma la decisión de renunciar a colaborar en la empresa.	Hijo Menor: quedará a cargo de la administración del hotel

Cuadro 14.- Distribución de bienes H1 y H2.

CONCLUSIONES

La empresa familiar es el resultado de una fusión entre dos instituciones que son: la empresa y la familia, por tal es necesario conocer a profundidad ambas instituciones, ya que conviven en una constante simbiosis contradictoria pero que también resulta complementaria, al tener gran impacto la dimensión afectiva que está presente en todo momento, desde su creación nace con el apoyo de al menos dos miembros de la familia y aunque desde un inicio no suceda de esta forma el fundador de la empresa conlleva la visión de que algún día esta será transferida y permanecerá en la familia por varias generaciones.

De esta manera se cumple con que en esta investigación hemos analizado las contradicciones y complementariedades que surgen en la dinámica de la sucesión de las empresas familiares de primera generación, buscando las razones que lleven a comprender la resistencia del fundador de la misma por dar paso a tan esperado fenómeno por los sucesores que se creen estar preparados para retomar y dirigir la empresa familiar hotelera por la que ha trabajado por más de diez años, sin embargo aunque los dirigentes habían manifestado en sus entrevistas que no se tenían problemas al interior, se pudieron detectar situaciones que nos hacen concluir que la negación del proceso de sucesión se debía a los sueños incumplidos en el proyecto parental.

A mayor número de participantes de la familia en la empresa familiar existe mayor problemática entre sus miembros sobre todo cuando no se respetan los límites y responsabilidades cuando se superponen los roles familiares y empresariales.

En la empresa 1, Se analiza a través del conocimiento de la historia familiar como a lo largo de los últimos 20 años la familia se había concentrado en constantes conflictos al interior de la empresa que dejó heridas cruciales entre los cuatro hermanos y donde a fin de cuentas dos de ellos deciden abortar la presea por dirigir la empresa familiar y desarrollar sus propias habilidades gerenciales aprendidas en la empresa y encausarlas hacia sus propios satisfactores personales y económicos. Así mismo las otras dos hermanas optaron por demostrar sus habilidades gerenciales aprendidas en la empresa y en la carrera profesional para ejecutarlas en cada una de las dos empresas que forman parte del patrimonio de la familia.

Por su parte el fundador y dueño de la empresa afirma que la sucesión ya está planeada en documentos desde hace más de diez años, época en la que coincide con un infarto que sufre y le advierte que es tiempo de poner en orden el futuro de la empresa, sin embargo al momento del cierre de esta investigación, tres años después del inicio de la misma el padre aun no cede la sucesión administrativa de los bienes, teniendo la percepción las hijas administradoras de las empresas que conociendo a su padre, esta no sucederá en vida, llevando a concluir que en el fundador existe una razón de peso por la cual no está dispuesto a dar paso a la sucesión

En relación de esto con la teoría de la primogenitura y de las capacidades de la empresa vistas en el capítulo 2, encontramos que, el padre fincó sus deseos en su propio proyecto parental del cual espero por mucho tiempo que su hijo continuara su sacrificio y valorara el esfuerzo de sus padres en la empresa familiar incluso a través de la madre, en su momento exigió a todos sus hijos que estudiaran una carrera

profesional lo que él no pudo lograr, pero sin embargo hace quince años se decepcionó y destruyó su esperanza en que su hijo varón siguiera sus pasos apropiadamente y de la misma forma en la que él lo aprendió en su momento de su padre y cuando se graduó profesionalmente le da la oportunidad de ser el gerente de su empresa, mas no fue satisfactorio para él y en menos de seis meses le quito esa oportunidad para dársela a la tercer hija que es la figura paterna en femenino y quien hasta la fecha sigue apoyando por lo que la nombra a la par de su esposa como su brazo derecho.

Lo anterior nos permite vislumbrar que al fallarle al señor Omar Laguna la estrategia de primogenitura, ya que su hijo varón, Omar, es visto como su antagónico ya que decide romper los simbolismos y la tradición familiar de continuar administrando la empresa paterna y prefiere demostrar a su padre que tiene más éxito que él y sin sacrificarse tanto.

Es muy marcado para el hijo el hecho del cómo se sacrifican sus padres colaborando largas horas en la empresa y con el tiempo no perciben que descuidan la relación familiar y ante esto Omar Jr. mejor prefiere tener sus propios negocios, donde también podría optar por aplicarse la teoría de los recursos de la empresa, considerando a la hija Lluvia como el elemento ideal para ser su sucesora, sin embargo no lo realiza y prefiere contratar en el último año a un gerente externo en lugar de ceder la sucesión a su propia hija.

Analizamos el caso en relación a la historia de vida del fundador de esta empresa que el mismo fundador aprendió de los valores aplicados para la subsistencia de la empresa y de su padre los valores familiares como el respeto y se encuentra el

mensaje contradictorio que siendo para él crucial seguir las lecciones aprendidas en casa tiene el deseo insatisfecho y la idea equivocada de que sus hijos no valoran tanto a él como a la empresa como en su momento el valoro el esfuerzo y sacrificio de sus padres, por lo tanto mientras no lo valoren a satisfacción de su óptica, no les cederá la empresa y prefiere que el destino elija lo correcto.

En la empresa 2 Observamos otro ángulo de la realidad y situación muy diferente, siendo que en la óptica personal del Ing. Enrique del Río la empresa y la familia deben manejarse por separado y a partir de esto tomar las decisiones apropiadas en el lugar que corresponda y ser proveedor de la familia con solo obtener a cambio el apoyo moral, de su esposa e hijos, a todos apoyarlos y dejar que lo apoyen si es el deseo de cada uno de ellos

Por lo anterior vemos que en este caso el Ing. Enrique del Río también aplica el criterio de primogenitura con sus hijos varones, todo va bien hasta que en el año 2006, cambian los planes y de improviso debe dar un giro a sus decisiones sucesorias, ya que en un accidente pierde la vida el hijo Romeo, quien poseía el mismo carisma, estilo gerencial de su padre y en quien sin dudarlo había fincado la idea de que sería su ideal sucesor por lo que de improviso tiene la difícil tarea de tener que pasar a administrar la empresa que su hijo manejaba y es una acción que trae mucho dolor y recuerdos afectivos.

Finalmente se apoya en su hijo menor Ramiro el cual no otorga su total confianza debido a que a pesar de tener estudios especializados el no cree que sea su vocación la hotelería. y ninguno de sus otros cuatro hijos está interesado en administrar el hotel.

Ramiro el hijo menor, concluye sus estudios profesionales y se inserta en la empresa al lado de su padre desde la posición de jefe de área hasta llegar hace cuatro años a nombrarle como gerente general del hotel del Río.

Cuando inicia la investigación y el Ing. Enrique manifiesta en entrevistas tener todo en orden y que la sucesión está en marcha ya que desde hace tres años está fungiendo como gerente el hijo menor aparecen las contradicciones en el caso ya que el hijo Ramiro manifiesta que le queda claro que la sucesión no se dará en vida de su padre situación que acepta con gran inconformidad.

Debido a lo anterior se buscan las razones en la propuesta del proyecto parental por lo que es evidente a través del análisis de la historia de vida en la que se encuentra que el duelo del fundador está mal manejado y no superado el hijo Ramiro actual tiene una óptica de administración y liderazgo muy diferente a la de él por lo que de cierta forma no cumple sus expectativas personales ya que el padre interviene en mucho en las decisiones de la empresa, lo contradice y no le toma en cuenta, el padre además se hace cargo de la enfermedad de la esposa y por ello se ausenta frecuentemente de la empresa pero está pendiente a través de los empleados.

Finalmente el hijo solo cumple un horario y trabaja para el padre en un tiempo razonable de 10 de la mañana a 5 de la tarde y el resto del tiempo lo dedica a su familia y actividades personales como la apicultura.

La sucesión en esta empresa tampoco está ocurriendo de forma real, más bien se observa que solo es dada de forma administrativa, ya que el padre sigue siendo el director general y como tal lleva las riendas de su empresa hotelera aunque el padre considera que él tiene resuelto el proceso de sucesión, es decir al nombrar al hijo

como de gerente de la empresa le da su lugar pero se reserva el derecho de intervenir y tomar las decisiones importantes para la empresa.

En resumen el padre considera que la sucesión está siendo efectuada desde el momento de establecer legalmente ante un notario la forma exacta en que ejercerá la asignación y proporción de la herencia patrimonial; por lo que considera que es suficiente el hecho de tener en ordenado al menos en documentos legales como es el testamento, y de esta forma este consumada la asignación de sus bienes a sus herederos considera que con solo dictar forma detallada de la repartición de sus bienes materiales incluyendo a sus nietos, y en los que incluye en forma equitativa y considera proteger a todos los miembros familiares aunque estos no colaboren directamente con la empresa, ya que él incluye a todos sus hijos y a los hijos del hijo que falleció.

Por otro lado Ramiro quien es el que trabaja en la empresa constantemente desde hace diez años, cree que seguirá tolerando sin protestarle a su padre acerca de las contradicciones parentales de la sucesión pero con la confianza de que colaboren ambos en la empresa.

En el sentido práctico y racional de las cosas y soluciones a problemas en general, me inclinaba en un inicio de esta investigación a pensar que el ideal para que la sucesión fuera un éxito en la empresa familiar debía ser precisamente *la acción de planeación*. Y visto como el eje constante por muchos autores con gran experiencia en el tema, o incluso darle a la sucesión el sentido de ser como algo mecánico y que pudiera ser en el sentido metafórico como el traspaso de una estafeta que va de una

mano experta a una mano profesional, y que simplemente deba suceder con el tiempo me sonaba muy lógico; hay que darle paso a las generaciones.

Sin embargo al irme adentrando en el conocimiento teórico, y conocer las propuestas de Vincent de Gaulejac, Enríquez o Philippe. D'Iribane sobre sus aplicaciones de técnicas de análisis de las historias de vida y aprender de sus experiencias, confrontar a la vez estas experiencias con los hallazgos en los casos y observaciones obtenidas en el primer año de investigación dieron un giro total hacia mi forma de pensar y de esa forma fueron surgiendo en mí enormes dudas e inquietudes hacia el segundo y tercer año de investigación.

En un sentido amplio, el aplicar el análisis crítico y objetividad de los estudios organizacionales, fue fundamental para observar con un cristal muy diferente al acostumbrado, enlazar la historia de vida de actor en cada empresa, el compararla y reconocer el valor de los hallazgos en los casos me hizo darme cuenta del gran elemento humano que existe en las empresas familiares y debido a ese sentido humano es que está presente la simbología en un afán de enfrentar a la incertidumbre y la ambigüedad, tanto en la empresa como en sus actores y precisamente es la representación simbólica de la sucesión la que conlleva a tener dudas, frenos y temores por lo que en lugar de ceder se prefiere en mucho seguir de la mano desde la óptica del fundador en la empresa familiar.

La sucesión de la empresa familiar no se debe ejercer como única consecuencia de la muerte física del dirigente dueño, (o padres), sino con la transferencia de la forma de tomar decisiones para el buen funcionamiento de la empresa y de la dinámica familiar dado que muchas veces los descendientes no toman decisiones de

la misma manera de sus progenitores, es decir no se transfiere conocimiento de la misma manera a los descendientes quienes adquieren sus propios aprendizajes y a veces de forma contraria al espejo se sus padres.

En la sucesión está establecido un mensaje contradictorio de no ceder la empresa por relacionarlo con pérdida de poder o la muerte física, ya que en ambos casos eso manifestaron los hijos: *la sucesión no se dará hasta que mi padre deje de existir*, razón por la que se convierte en un tabú, ya que ninguno de los hijos desea la muerte de su padre sino la oportunidad y confianza plena para demostrarle que a pesar de no tener su misma disciplina puede continuar óptimamente el destino de la empresa familiar.

Las empresas familiares hoteleras se parecen a sus dueños, es innegable que la esencia de su personalidad está impregnada en la forma de tratar tanto a su familia como a sus colaboradores o empleados y hacer con ellos metafóricamente hablando una comunidad armoniosa o un ejército. Entre las complementariedades se da evidentemente el apoyo y respaldo familiar ante las mismas dificultades dadas, lo que brinda beneficios en este tipo de empresas que no se perciben en las empresas no familiares.

Observé a lo largo de tres años de seguimiento en los dos casos expuestos en esta tesis, que es importante establecer límites entre los referentes familiares y los referentes empresariales; ya que muchos de los conflictos y contradicciones existentes detectados en estas dos empresas familiares analizadas son provocados en gran medida por un solapamiento de roles que convergen sin límites entre lo irracional o afectivo y lo racional u organizacional.

Entrelazando a lo largo de la historia empresarial aspectos que marcan lo económico, afectivo, simbólico y cultural, ya que por lo general el fundador de la empresa familiar considera tener todos los derechos sobre la empresa como si fuera un ente propio bajo el justificante de que fueron originados en su propio esfuerzo personal y sacrificio familiar, a la vez la empresa penetra, influye, absorbe y exige de la vida de sus fundadores desatender momentos familiares por lo que se pierde constantemente en el rompimiento de la armonía familiar y donde comúnmente el fundador suele fusionar su papel con el de gerente, padre, esposo, o principal accionista. Y esto aparentemente es bueno pero también provoca daños a la estructura familiar por que da el sentido simbólico de dependencia por los resultados económicos de la empresa y olvido hacia las atenciones y afectos de la familia..

El tema de sucesión en la empresa familiar, no resultó un tema fácil de tratar y documentar en el sentido de hacer un cuidadoso análisis para entender y entrelazar las historias y sus protagonistas, pero tampoco fue imposible ya que al estudiar a la par la situación dada en dos empresas se utilizó la estrategia de comparación de cada empresa hotelera y me permitió entender sus diferentes contextos y situaciones que tiene al interior sus implicaciones y particularidades que en su propia historia o receta familiar impregna el sello o la forma en que cada una ha manejado la problemática sucesoria al interior y en lo actual manejan a su manera particular el control de los conflictos familiares y contradicciones en sus discursos para lograr el equilibrio organizacional.

Es evidente aprender de la diferencia de criterios y contrastes debido a la brecha generacional existente entre padres e hijos en ambas empresas, con esto en

consideración los ingredientes de aplicación de estrategias cambian lo que pone en riesgo el pasar y recibir con éxito la receta familiar a la siguiente generación ya que conlleva sus tonos personales.

La viabilidad de esta investigación fue altamente satisfactoria debido a la factibilidad e interés de una servidora por obtener un detallado análisis de cada caso desde diversos ángulos como el económico, dinámica familiar, contradicciones y complementariedades también se fueron analizando los elementos de naturaleza simbólica, social y psicológica que desconocía y han sido de gran utilidad en lo personal y profesional para finalmente dar a conocer los resultados de esta investigación que bien espero servirán como referencia de estudio para otras investigaciones al tenor del tema central.

Debemos comprender que en las empresas familiares hoteleras no existe una receta única y especial para que se prepare una sucesión ya que aunque muchas veces sucede que las recetas se transmiten automáticamente entre generaciones de familias y la transferencia de simples fórmulas familiares no funcionan en la realidad para uno u otro, ya que cambian los contextos y los actores poseen criterios diversos a los de su antecesor, es decir los consejos que podrían seguir de sus padres y finalmente no resultan ser exactas y precisas para lograr el éxito de la transición de una generación a otra, por lo tanto se pierden.

Sabemos por ejemplo hablando en términos gastronómicos que las recetas utilizadas para la cocina son orientativas porque hay que saber adaptarlas a cada momento, estructura, situación, a cada familia y además tomar en cuenta el contexto de su propia historia familiar y el toque personal que aporta cada persona que la

produce, así mismo si en un sentido metafórico viéramos al conflicto como un ingrediente especial como lo podría ser la sal, tendremos que considerar que hasta cierto punto es necesario pero hay que tener cuidado de no excederlo para soportar las consecuencias y dosificarlo en cada receta familiar como el más delicado ingrediente contradictorio ya que muchas veces éste es indeseado pero a la vez se vuelve necesario para brindar sabor a la comida y es por ello que ninguna receta puede prescindirlo, y que de usarla en exceso podría provocar un sabor desagradable.

BIBLIOGRAFIA.-

Álvarez Martínez Mauricio E.,(2011) , *La sucesión en la empresa familiar: más fácil decir que hacer*, artículo consultado en la red portal UDEM [http://www.udem.edu.mx/micrositio/empresas familiares](http://www.udem.edu.mx/micrositio/empresas_familiares) Director del Centro de Empresas Familiares de la UDEM, miembro del Consejo del Family Firm Institute en Boston y empresario familiar.

Amat Joan M. (2001). *La sucesión en la empresa familiar*, Casos reales narrados por sus protagonistas, Deusto, España, 2004.

- *La continuidad de la empresa familiar*, Barcelona: Gestión 2000.
- (2007), Amat, Juan F. Corona (Editores) *El protocolo familiar*, la experiencia de una década, Colección del Instituto de la Empresa Familiar. España, Ediciones Deusto,

Allouche Jose y Bruno Amann (1998), *“La confiance: une explication des performances des entreprises familiales”*, en *Economie et Société*, núms. 8-9, agosto. Septiembre, pp. 121-154.

- (2000) *“L’entreprise familiale: un ‘état de l’art”*, en *finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, num.1, pp.33-79.

Báez Casillas Sixto, (2009), *Hotelería*, Grupo editorial Patria, cuarta edición pp 4-17,

Barbeito S., Guillen E. Martínez M. Domínguez G. (2005) *El criterio de elección del sucesor en las empresas Familiares Gallegas*, Escuela Politécnica Superior de Ferrol, Universidad de A. Coruña, España

Beckhard, R. & Dyer Jr. W.G. (1983) *“Managing Continuity in the Family-Owned Business”*, en *Organizational Dynamics*, vol. 12, pp. 5-12.

Becker, E. (1973), *The Denial of Death*, New York: Free Press, 1973.

Belausteguigoitia Rius Imanol (2002), *Empresas familiares, Su dinámica, equilibrio y consolidación*, 2002, Edit. Mc Graw Hill, México.

Berger, Peter L. y Thomas Luckmann(1997). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires, Amorrortu.

Burrell, Gibson y Gareth Morgan. (1979) - *Sociological paradigms and organizational analysis*, New Hampshire, Ohio, USA. Heinemann pp. 1- 37.

Cabrera, M.K. y de Saá Perez, P.; (1998); *“Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar”* tesis doctoral; Las Palmas de Gran Canaria.

Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, comité de sucesión, Ana Bustos y Marco Francisco López, *Sucesión en la empresa familiar*, LID Editorial mexicana, 2010.

Cisneros, L.F. (2007) *“Fondateur et successeur: les enseignements d’une approche générationnelle du management de PME familiales”* in *Management des PME: De la creation á la croissance*, Ouvrage collectif sous la direction de Louis-Jaques Filion, Edition Internationale France/Québec, Pearson France/ERPI Quebec.

-(2009) *Cronos versus Edipo: la representación que los dirigentes fundadores y sucesores de Pymes tienen su propio estilo de dirección”*

en Chanlat, A. y Ramírez, G (Ed.) Humanismos y Gestión en América Latina: Experiencias relevantes y perspectivas Libro electrónico UAM.

- (2011) Cisneros Luis, Ramírez Guillermo, Hernández Arturo, *Control en la empresa familiar*, revista AD-MINISTER, Medellín Colombia, No. 18, enero-junio 2011, pp 49-76, ISSN 1692-0279.

Clarke Thomas y Steward Clegg.-(1988) *Changing paradigms. The transformation of management Knowledge for the 21st Century*, Harper Collins Business, London.

Christensen, C.R. *Management Sussesion in small and Growing Enterprises*, Boston: Graduate School of Business Administration, Universidad de Harvard, 1953.

CONAPO.- (2008) *Informe y estimaciones con base en el XII Censo General de Población y Vivienda, 2000* Artículo electrónico consultado en la red, el 10 de junio de 2012, reposital. Cuaed.unam.mx:8080/.../Transiciones demográficas, Juan José Mazón Ramírez, 18 de octubre de 2008. Las transiciones demográficas y epidemiológicas en México.

Davis, R. (1983), *Realizing the Potential of the Family Business*, en *Organizational Dynamics*, vol.12, num.1, pp. 45-76.

-Davis John A., Klein E. Gersick, I. Lansberg, Marion McCollom Hampton, (1996) *Generation to Generation, Life cycles of the Family Business*, Harvard Business School.

De la Rosa Alburquerque Ayuzabeth (2000) “La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, sus mitos y problemática” en revista Iztapalapa, año 20, Núm. 48, Enero-Junio, pp 183-220.

-(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, México.

- (2009) *“Organización, Empresa y Familia: de la empresa Familiar a la Organización Familiar”*, De la Rosa A., Lozano O. y Ramírez Juan C. *Revista Gestión y Estrategia*, Núm. 36, Julio/ Diciembre 2009.

- (2011) *Metodología y estudio de la empresa familiar*, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, *coordinadores*: Oscar Lozano Carillo, Juan Cayetano Niebla, Luis Felipe Cisneros Martínez, Aryuzabeth de la Rosa Alburquerque.(pp.17-24) Hess, grupo editorial.

(2011) *Estudio bibliométrico de la sucesión en empresas familiares*, Niebla zatarin Juan, Cisneros Martinez Luis, Zaldívar Colado Xiomara, Aguilar Rodríguez Juan,(pp.584-600) Hess, grupo editorial.

D'Iribarne, Phillipe (2003), *“Lo universal y lo cultural en el funcionamiento de las organizaciones”*, en Iztapalapa, N°. 55, pp. 53-68.

Donelley, R. (1964) *“The Family Business”*, Harvard Business Review, vol.12, num.1, pp. 45-76.

Enriquez, Eugene (1992). *l'organisation en analyse*, Paris, Presses Universitaires de France.

Engels, Federico (1984), *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado*, México, Quinto Sol.

F. Muel Dreyfus “*Le métier d’educateur*”, ed. De Minuit, Paris. citado por Gaulejac, Vincent de (2005), “*El proyecto parental*”, en Vincent de Gaulejac, Susana Rodríguez/ Elvia Taracena Ruiz/ ”Historia de vida, psicoanálisis y sociología clínica”, Querétaro, Universidad Autónoma de Querétaro.pp 98-100

Foster L. Dennis (1994) “Introducción a la industria de la hospitalidad”, serie turismo, Edit. Mc Graw Hill, Cap. 1 y 2

Friedland, Roger y Robert R. Alford (1999). “*Introduciendo de Nuevo a la sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionales*”, en Walter W. Powell y Paul J. Di Maggio (comps.) *El nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica/ Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración pública / Universidad Autónoma del Estado de México, pp. 294-329.

Gallo, M.A. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*, Barañaim: Ediciones Universidad de Navarra.

- Gallo, M.A. y Amat, J.M. (2003) *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Claves del éxito de las empresas multigeneracionales, Barcelona: Ediciones Deusto.

Gallego Jesús Felipe (2011), “*Gestión de hoteles. Una nueva visión*”, Ediciones Paraninfo, S.A. España, 4ta edición, pp 417-433.

Garza Ramos, María Isabel de la; Medina Quintero, José Melchor; Cheín Schekaibán, Nazlhe Faride; Jiménez Almaguer, Karla Paola; Ayup González, Jannett; Díaz Figueroa, José Guillermo. (2011). *Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México*. Cuadernos de Administración, Enero-Junio, 315-333.

Gaulejac, Vincent de (2005), *“El proyecto parental”*, en Vincent de Gaulejac, Susana Rodríguez/ Elvia Taracea Ruiz/”Historia de vida, psicoanálisis y sociología clínica”, Querétaro, Universidad Autónoma de Querétaro.pp 91-101.

(1983) “L’heritage” en connexions No. 41, Octubre,

Gasse, Y. (1982) *“Elaborations on the psychology of the entrepreneur”* In C.A. Kent, D.L.Sexton, y K.H. Vesper (editores), Encyclopedia of entrepreneurship. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1982.

Ginebra, Joan (2001). *Las empresas familiares, Su dirección y su continuidad*. México Panorama.

Goffman Erving. (1961), *Asylums: Essays on the social Situation of Mental Patients and Other Inmates*. New York, Doubleday. Internados, Ensayos sobre situación social de los enfermos mentales, Amorroutu, Buenos Aires, 1994.

Grabinsky, Salo (1994), *La empresa familiar: guía para crecer y sobrevivir*, México, Del Verbo Emprender, edición especial para Nafinsa.

Grant, R.M. ;(1991); *“The resource-based theory of competitive advantage: Implications”*; Basil Blackwell, Cambridge, MA; Estados Unidos. Pp.114-135.

- (1992); *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques applications*; Basil Blackwell, Cambridge, MA; Estados Unidos

Grasseli Fabiana, Salomone Mariano, (2012); *La perspectiva teorico-metodologica de la sociología clínica*, aportes para un debate, Prisma social, revista de Investigación social, ISSN; 1989.3469, No. 9 diciembre 2012. PP. 83-109

Hassard, John (1995).-*Sociology and organization Theory. Positivism, paradigms and Posmodernity*, Cambridge University pp. 4-110

Handler, W. C. (1989), "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses", en *family Businesses Review*, vol. 2, num. 3, pp. 257- 276.

(1994) "Succession in Family Business: A Review of the Research" en *Family Business Review*, vol. 7, num. 2, pp. 133- 157.

Heydebrand, Wolf (1989), "New Organizational Forms", en *Work and Occupations*, Vol. 13, N°3, pp. 323-357.

Hofstede, Geert (1980), "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad" en *Organizational Dynamics*, pp. 42-63.

- (2002), "Dimensions do not exist: A Reply to Brendan McSweeney", en *Human Relations*, Vol. 55, N°. 1, pp. 1355-1361.

Jefrey Pfeffer.- *Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización, problemas y posibilidades*, Oxford/2000

Jon Martínez Echezarraga, *Empresas Familiares: Reto al destino*, Granica 2010.

Lacan, Jacques (1997), *La familia*, Argentina, Homo Sapiens.

Lansberg, I. y E. Perrow (1990) "Understanding and working with leading family business in Latin America" *Family Business Review*, Vol. III, No.3, pp. 127-148.

Lansberg, Iván (1999), *Los sucesores en la empresa familiar, como planificar la continuidad*, 2000, Ediciones Granica S.A.

-(1988)*La conspiración de la Sucesión*, artículo de la revista clásicos de FBR (Family Firm Institute, Inc.) pp. 65-77.

Leach, P (1991): *La empresa familiar*, Granica.

Levinson, H. “Conflicts That Plague Family Businesses” Harvard Business Review, Marzo- Abril-1971, pp.90-98.

Linton, Ralph (1986), “La historia natural de la familia”, en Ruth, Nanda Anshen, *La familia*, España, Península.

Loureau, René (2001), *El análisis institucional*, Amorrortu, Buenos Aires, pp. 95-144.

Martínez Nogueira Roberto (1984), *Empresas Familiares, análisis organizacional y social*, Buenos Aires, Macchi.

Marriott J.W, Jr, Kathi Ann Brown (2001), *El espíritu de Servir, el estilo Marriott*, Edit. Trillas, México.

McSweeney, Brendan (2002), “Hofstede’s model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith –a failure of analysis”, en Human Relations, 55/1, pp. 89-118.

Manuel Bermejo, *Hacia la empresa Familiar líder, una visión práctica y optimista*, Prentice Hall, España, 2008.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1999). Organizaciones Institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia. En W.W. Powell, & P.J. DiMaggio, *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional* (págs. 79-103). México D.F., Fondo de

Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del estado de México.

Miles Raymond, Snow Charles, (1978), *Organization, Strategy, Structure, and Process*,

Montaño Hirose Luis. - *El análisis organizacional. Un modelo para armar...*

Reflexiones en torno a Eugène Enriquez, UAMI.

- (2006), *“La sociología de las organizaciones: desarrollo, rompimientos y perspectivas”*, Enrique de la Garza Toledo (coord.), Tratado latinoamericano de sociología, Anthropos, Barcelona, pp. 195--208.

- (2004) *“El estudio de las organizaciones en México. Una perspectiva social”*, Cambio, poder, conocimiento e identidad, Universidad Autónoma Metropolitana, Miguel Angel Porrúa y Universidad de Occidente, México, pp. 9-39.

- (2005). *Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana*, *Gestión y Política Pública*, vol. XIV, núm. 3, Centro de Investigación y Docencias Económicas, México, pp.465-495.

- (2009), *“Organizational models and culture: A reflection from Latin América”*, en *European Journal of International Management*, Vol. 3, N° 2, pp. 146-166.

-

Monsó, Luis.- *Empresas familiares y sucesión. Una bomba de tiempo. En cuenta regresiva, un enfoque psico-económico.* (Artículo electrónico) www.redalyc.org. España, 2005.

Morgan Gareth, (1986) *Images of Organization*, Newbury Park, C. A. Sage Publications.

Mouline, Jean –Pierre (1999), *Contribution ‘a la comprehension du processus diachronique de la succession manageriale dans l’entreprise familiale: une aproche par les recits de vie*, tesis doctoral presentada en la université de Nancy II, Francia

- (2000). “*Dynamique de la succession manageriale dans la PME familiale non cotée*” *Finance, Contrôle Stratégie*, vol.3, num.1, marzo, pp.197-222.

Neil N. Koeing (1999), *No puedes despedirme, soy tu padre, claves para el equilibrio entre empresa y familia*, Deusto, España, p 5-6.

Niebla, Cisneros, Zaldívar y Aguilar (2011) *Metodología y estudio de la empresa familiar*, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, coordinadores: Oscar Lozano Carillo, Juan Cayetano Niebla, Luis Felipe Cisneros Martínez, Aryuzabeth de la Rosa Alburquerque. Hess, grupo editorial.

Oswaldo Ortemberg, *Mediación en empresas Familiares*, Editorial Gedisa, Barcelona España 2006.

Pages M. (1982)” *Les systèmes socio-mentaux*”, *Bulletin de psychologie*, tome XXXIV, No. 350, p.599.

(1997) «Des synthèses et articulations » dans L'aventure psychosociologique, Aubert, N. et de Gaulejac, V, Desclée de Brouwer, Paris, 1997.

Parsons, Talcot, (1951) « *il system sociale, Milan, edizioni di comunita* », 1981

- (1995), *Family, socialization and interaction process*, glencoe, Illinois, the free press.

- (1986) “*La estructura social de la familia*”, en Ruth Nanda Anschen, *La familia*, España, Península.

Pacheco Espejel Arturo Andrés, Cruz Estrada María Cristina, (2006), *Metodología critica de la investigación lógica, procedimientos y técnicas*, UAMI. Editorial patria nueva.

Ramos Martin Fernando (2000), *Organización en Hoteles I*, Edit., CECSA, México. Pp 15-22.

/Mario E. Barrera Torre,(2009) *Operación de Hoteles I*, División Cuartos, Editorial Trillas, México, pp 09-21.

Ramírez Cavassa Cesar (2011), *Hoteles, Gerencia, seguridad y mantenimiento*, Editorial Trillas, México, pp 11-50.

Rendón Cobián Marcela V. (2007).-*Cultura e institución. El caso de una pequeña empresa Familiar*, Universidad Autónoma Metropolitana.

- (2007)*Dinámica organizacional y referentes institucionales. El caso de un pequeño hospital de propiedad familiar*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México

- Artículo: *“El estudio de la pequeña empresa familiar en México, un panorama Analítico”*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Revista Estudios interdisciplinarios de la Organización, Num. 1, Enero/junio 2012.

Rodríguez M. Susana (2006)/ Elvia Taracena Ruiz/ De Gaulejac Vincent, *“Historia de vida, psicoanálisis y sociología clínica”*, serie psicología, Querétaro, Universidad Autónoma de Querétaro.

Ruiz Olabuénaga, José I. (1999). *“Metodología de Investigación Cualitativa “Bilbao: Universidad, Deusto*

Rosenblatt, P.C, de Milk, L. Anderson R.M. y Johnson, P. A (1985), *The Family in Business, Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face.* San Francisco: Jossey-Bass,

Sánchez Guevara Irene (2007) *Organización del Teatro Independiente de la Red de Cooperación al Conflicto*, Asesor: Luis Montaña Hirose. UAMI

Salles, Vania y Rodolfo Tuiran (1996) *“Mitos y creencias sobre la vida familiar”*, en Revista Mexicana de Sociología, Vol. LVIII, núm. 2, Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, abril-junio, México, pp. 61-101.

Sarlo, Beatriz. (2005). Tiempo pasado. Cultura de la memoria y giro subjetivo. Buenos aires: Siglo XXI Editores.

Schrecker, Paul (1986), *“La Familia como institución transmisora de la tradición”*, en Ruth Nanda Aschen, La Familia, España, Península.

Smirch, Linda (1983), *“Concepts of Culture and Organizational Analysis”*, en *Administrative Science Quarterly*, N°. 28, pp. 339-358.

Soto, E y Braidot N. (1999), *las Pymes latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado*. Argentina p. 62-63.

Stephen D. Solomon, (2010) *Liderazgo en la Empresa Familiar*, Deloitte, Instituto de la Empresa Familiar, España.

Taracena Ruiz, Elvia. (2010). *“La sociología clínica. Una propuesta de trabajo que interroga las barreras disciplinarias”*. *Veredas* número especial, Año 11: 53-86.

Taylor Frederick W. (1964) *Principios de la Administración Científica*. México, Herreros Hermanos.

Timmons, J. (2000). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st. Century*. Boston: Irwin McGraw- Hill.

Torruco Márquez Miguel, (1998) *La asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de cara al tercer Milenio*, Litógrafa Olivella, S.A. de C.V. México; pp.30-32

Treviño-Rodríguez Rosa Nelly, (2010) *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana, estructura, gestión, crecimiento y continuidad*, Pearson, pp.10-15.

Trow, D.B. *“Executive succession in a small companies”* *Administrative Science Quarterly*, 1961, 6,228-n239.

Universidad De Monterrey, portal UDEM
[http://www.udem.edu.mx/micrositio/empresas familiares](http://www.udem.edu.mx/micrositio/empresas_familiares). Centro de Empresas Familiares, Artículo consultado en febrero de 2012.

Ussmane, A. M. (1994); “*A transferência de geracao na direccao das empresas familiares em Portugal*”, Tesis doctoral; Universidade da Beira interior Covilha.

Vancil R.F. (1987): *Passing the Baton. Managing the processes of CEO Succession*. Boston: Harvard Business School Press.

Ward, J. (1987), *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth. Profitability and Family Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

Weber, M, (1946) *Theory of social Economic Organization*. (T: Parsons, transcription) Nueva York, Oxford University Press, 1946.

Yin, Robert K. (1994) *Case Study Research: Design and methods*, Sage, Thousand Oaks, CA.